



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN



**DISEÑO DE UN PERFIL DE COMPETENCIAS DE LOS ASESORES DE
PREVISIÓN FUNERARIA DE UN PARQUE CEMENTERIO DEL ÁREA
METROPOLITANA DE CARACAS**

TUTOR:
CANGA JUAN

AUTORES:
MOLINA JORGE
PASTORELLI LIDIA

CARACAS, MARZO DE 2017



Universidad Central De Venezuela
Facultad De Humanidades Y Educación
Escuela De Psicología
Departamento De Psicología Industrial
Seminario De Investigación



**Diseño De Un Perfil De Competencias De Los Asesores De Previsión Funeraria De
Un Parque Cementerio Del Área Metropolitana De Caracas**

(Trabajo de Licenciatura presentado ante la Escuela de Psicología
de la Universidad Central de Venezuela, como requisito parcial para optar
al título de Licenciado(a) en Psicología.)

Tutor:

Canga Juan

Autores:

Molina Jorge¹

Pastorelli Lidia²

Caracas, Marzo de 2017

¹ Jorge Molina, Psicología Industrial, Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela.
Para correspondencia con relación al presente trabajo de investigación, favor comunicarse a la siguiente dirección: jorgemolinag@yahoo.com.

² Lidia Pastorelli, Psicología Industrial, Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela.
Para correspondencia con relación al presente trabajo de investigación, favor comunicarse a la siguiente dirección: pastorellibel@gmail.com

Agradecimientos

A Dios por permitirnos concluir esta etapa de nuestra vida, a nuestra familia por el apoyo incondicional, a nuestras hijas por su paciencia y motivación y a nuestro tutor por su dedicación y orientaciones.

De igual manera, sirvan estas líneas para extender nuestro agradecimiento a nuestros amigos y colegas, a los profesores que nos aportaron sus conocimientos, al personal administrativo que nos colaboró para que esta tesis fuera posible, a los asesores y expertos de previsión funeraria sin quienes no hubiese sido posible la realización de este trabajo.

Resumen

La presente investigación surge de la necesidad de incorporar un sistema de gestión por competencias para el personal de ventas de un parque cementerio de Caracas. El estudio se desarrolla mediante una investigación no experimental descriptiva y tiene como propósito el diseño de un perfil de competencias distintivas a partir de la selección de la muestra de tipo no probabilística e intencionada de 13 asesores, 6 de desempeño superior y 7 de desempeño promedio. Para la identificación y descripción de las competencias se utilizaron los instrumentos: Entrevista de Eventos Conductuales y Test de Wartegg. Los resultados arrojan las siguientes competencias distintivas: Orientación hacia el Logro, Iniciativa, e Impacto e Influencia y las competencias umbral: Pericia, Comprensión Interpersonal, Construcción de Relaciones, Autoconfianza.

Palabras clave: Gestión por competencias, perfil de competencias distintivas, asesores de previsión funeraria, Entrevista de Eventos Conductuales, Test de Wartegg.

**DESIGN OF A PROFILE OF COMPETENCES OF THE
FUNERAL PREVISION ADVISORS OF A CEMETERY PARK OF
THE METROPOLITAN AREA OF CARACAS**

Abstract

This research arises from the need to incorporate a competence management system for sales staff a Caracas cemetery park. The study is developed through a descriptive non-experimental research and aims to design a profile of distinctive competencies from the selection of the sample of non-probabilistic and intentional type of 13 assessors, 6 superior performance and 7 average performance. The instruments used for the identification and description of competences were Interview Behavioral Events and Wartegg Test. The results show following distinctive competencies: Achievement Orientation, Initiative, Impact and Influence and the following threshold competencies: Expertise, Interpersonal Understanding, Relationships Building, Self-confidence.

Keywords: Managment competency, distinctive competency profile, Behavioral Event Interview and Wartegg Test.

Índice

Agradecimientos.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
I. Introducción.....	1
II. Marco Teórico.....	4
2.1. Competencia Laboral.....	4
<i>2.1.1. Orígenes y evolución del término competencia.....</i>	<i>4</i>
2.1.1.1. Evolución del Enfoque del rasgo al enfoque de Competencias.....	5
2.1.2. Estructura de las Competencias.....	6
2.1.3. Evolución de las Competencias.....	8
2.1.4. Definición del término Competencia Laboral.....	11
2.1.4.1. Competencia laboral como una capacidad o aptitud.....	11
2.1.4.2. Competencia laboral como una habilidad.....	12
2.1.4.3. Competencia laboral como un sistema de componentes.....	12
2.1.5. Clasificación de Las Competencias.....	15
2.1.6. Enfoques sobre Competencia Laboral.....	16
2.1.6.1. Enfoque Funcionalista.....	18
2.1.6.2. Enfoque Conductista.....	20
<i>Entrevista de Eventos Conductuales.....</i>	<i>21</i>
<i>Pruebas de personalidad utilizadas conjunto al método de la</i>	
<i>EEC.....</i>	<i>22</i>
<i>Pruebas proyectivas gráficas.....</i>	<i>24</i>
<i>Test de Wartegg.....</i>	<i>27</i>
2.1.6.3. Enfoque Constructivista.....	28
2.1.7. Gestión por Competencias.....	31
2.1.7.1. Pasos para la implementación del modelo de gestión por	
Competencias.....	33
2.2. Estrategias de Ventas y Habilidades del Vendedor.....	35
III. Planteamiento del Problema.....	44
IV. Objetivos.....	48

4.1. Objetivo General.....	48
4.2. Objetivos Específicos.....	48
V. Método.....	49
5.1. Tipo Investigación.....	49
5.2. Diseño De Investigación.....	49
5.2.1. Población.....	49
5.2.2. Muestra.....	50
5.2.3 Variables de la investigación.....	50
5.2.4. Instrumentos.....	51
5.2.4.1. Instrumentos para la aplicación de la EEC a la muestra de ADS y ADP.....	51
5.2.4.2. Test de Wartegg.....	72
5.3. Procedimiento.....	74
VI. Resultados.....	81
6.1. Resultados de la Aplicación del Test de Wartegg A La Muestra.....	81
6.1.1. Informes ADS y ADP (Tablas 23-35).....	81
6.1.2. Diagrama para la comparación cualitativa entre el Test de Wartegg y Competencias observadas mediante la EEC.....	119
6.1.3 Tablas para el análisis de indicadores del Test de Wartegg.....	120
6.2. Resultados de la Aplicación de la Entrevista de Eventos Conductuales a la muestra de ADS y ADP	120
6.2.1. Competencias obtenidas por ADS y ADP.....	120
VII. Discusión.....	126
VIII. Conclusiones.....	154
IX. Limitaciones y Recomendaciones.....	164
Referencias.....	167
Anexos.....	171

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> El iceberg conductual en el enfoque del rasgo.....	5
<i>Figura 2.</i> El iceberg conductual en el enfoque de competencias.....	6
<i>Figura 3.</i> Componentes de las competencias.....	7
<i>Figura 4.</i> Esclarecimiento de la brecha.....	74
<i>Figura 5.</i> Esclarecimiento del estado actual y estado deseado.....	75
<i>Figura 6.</i> Vinculación de los campos del Test de Wartegg con las competencias observadas.....	119

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Evolución de las competencias</i>	9
Tabla 2. <i>Clasificación de las competencias</i>	15
Tabla 3. <i>Principales enfoques implementados de la competencia laboral</i>	17
Tabla 4. <i>Componentes de los modelos de competencia</i>	30
Tabla 5. <i>Proceso de evaluación de competencias en el puesto</i>	35
Tabla 6. <i>Criterios para la codificación de la información obtenida mediante la EEC</i>	52
Tabla 7. <i>Escala de Orientación hacia el logro (OHL)</i>	53
Tabla 8. <i>Escala de Iniciativa (INI)</i>	54
Tabla 9. <i>Escala de Pericia (PER)</i>	56
Tabla 10. <i>Escala de Comprensión Interpersonal (COMP)</i>	57
Tabla 11. <i>Escala de Orientación Hacia el Servicio a Clientes (SER)</i>	59
Tabla 12. <i>Escala de Impacto e Influencia (IMP)</i>	62
Tabla 13. <i>Escala de Conciencia Organizacional (ORG)</i>	64
Tabla 14. <i>Escala de Construcción de Relaciones (REL)</i>	65
Tabla 15. <i>Escala de Pensamiento Analítico (ANA)</i>	66
Tabla 16. <i>Escala de Pensamiento Conceptual (CONC)</i>	68
Tabla 17. <i>Escala de Autocontrol (CONTR)</i>	69
Tabla 18. <i>Escala de Auto-Confianza (ANZ)</i>	71
Tabla 19. <i>Escala de Flexibilidad (FLE)</i>	72
Tabla 20. <i>Escala de Integridad (INT)</i>	74
Tabla 21. <i>Escala de Autodisciplina (AUT)</i>	75
Tabla 22. <i>Comparación de los resultados obtenidos en las EEC Asesores Expertos</i>	78
Tabla 23. <i>Informe Test de Wartegg H.B (ADS1)</i>	81
Tabla 24. <i>Informe Test de Wartegg J.G. (ADS 2)</i>	84
Tabla 25. <i>Informe Test de Wartegg M.O. (ADS 3)</i>	87
Tabla 26. <i>Informe Test de Wartegg I.D. (ADS 4)</i>	90
Tabla 27. <i>Informe Test de Wartegg M.A. (ADS 5)</i>	93
Tabla 28. <i>Informe Test de Wartegg M.D. (ADS 6)</i>	96
Tabla 29. <i>Informe Test de Wartegg E.Q. (ADP1)</i>	99

Tabla 30. <i>Informe Test de Wartegg T.C. (ADP2)</i>	102
Tabla 31. <i>Informe Test de Wartegg T.C. (ADP2)</i>	105
Tabla 32. <i>Informe Test de Wartegg C.G. (ADP4)</i>	107
Tabla 33. <i>Informe Test de Wartegg Y.A. (ADP5)</i>	110
Tabla 34. <i>Informe Test de Wartegg G.T. (ADP6)</i>	113
Tabla 35. <i>Informe Test de Wartegg L.L. (ADS 7)</i>	116
Tabla 36. <i>Niveles de competencias observados</i>	121
Tabla 37. <i>Relaciones entre competencias en asesores de desempeño superior</i>	122
Tabla 38. <i>Relaciones entre competencias en asesores de desempeño promedio</i>	124
Tabla 39. <i>Competencias Distintivas de los asesores de previsión Funeraria</i>	155

Índice de Anexos

Anexo 1. Frecuencias de Indicadores obtenidos por ADS y ADP en los campos del Test de Wartegg.....	171
Anexo 2. Frecuencia de indicadores de contenidos y aspecto formal estructural por campo.....	183
Anexo 3. Frecuencia de indicadores de contenidos y aspecto formal estructural por asesor en el test de Wartegg.....	198
Anexo 4. EEC ADS 1.....	214
Anexo 5. EEC ADS 2.....	231
Anexo 6. EEC ADS 3.....	242
Anexo 7. EEC ADS 4.....	252
Anexo 8. EEC ADS 5.....	261
Anexo 9. EEC ADS 6.....	267
Anexo 10. EEC ADP 1.....	275
Anexo 11. EEC ADP 2.....	282
Anexo 12. EEC ADP 3.....	290
Anexo 13. EEC ADP 4.....	302
Anexo 14. EEC ADP 5.....	308
Anexo 15. EEC ADP 6.....	316
Anexo 16. EEC ADP 7.....	321
Anexo 17. Test de Wartegg. Asesores expertos, de desempeño superior y promedio.....	334
Anexo 18. Elaboracion del cuestionario guía para la entrevista de eventos conductuales.....	354
Anexo 19. Frecuencia del descriptor por pregunta.....	355
Anexo 20. Preferencia e Importancia de las actividades del rol.....	357

I. Introducción

Cada vez es más fuerte la demanda que se hace a la psicología para la gestión de las organizaciones. El conocimiento que se aporta desde esta disciplina, se vuelve imprescindible en los procesos productivos. Para que una organización sea competitiva, por un lado se centran los esfuerzos en la búsqueda de logros económicos, aumentar el capital e incrementar la tecnología, mientras que por otra parte, el objeto de búsqueda es la satisfacción de necesidades del individuo y de su bienestar particular.

La psicología organizacional permite establecer métodos y metodologías para aprovechar el talento humano de manera tal que se beneficie a la organización, y en la que a su vez el ser humano crezca, se beneficie del producto su trabajo y se realice como trabajador, persona y ser social y trascendente.

De esta manera es como surgen diferentes formas para satisfacer las necesidades de las organizaciones, en un entorno que se ha vuelto cada vez más exigente y competitivo. Esto ha generado mayores esfuerzos y demandas por parte de las organizaciones, al desarrollar estrategias innovadoras y altamente efectivas que les permitan ofrecer mejores servicios en términos de tiempo, cantidad y calidad (Prieto, Villasmil y Urdaneta, 2011).

Para lograr este objetivo es el ser humano quien está siendo valorado como parte esencial de la organización donde se encuentra inmerso y por esta razón, han surgido alternativas como el emplear la gestión por competencias, que permita identificar y valorar al recurso humano de la organización, para que pueda ser gestionado eficazmente, y así definir aptitudes y competencias predictoras de éxito en el desempeño que se traducen en un aumento en la productividad.

De acuerdo a Mertens (2002, p. 2; c.p. Gómez, Robles y Santana, 2006) “La competencia laboral está surgiendo como un instrumento de administración y desarrollo del personal para las empresas y organizaciones líderes”, el incorporar una Gestión del Recurso Humano basado en Competencias otorga a las empresas ventajas que le van a permitir optimizar las labores que emprende, y por ende, le implica crear y fomentar una nueva cultura de trabajo en la que las capacidades y habilidades se concreten y delimiten.

Esto contribuye a que se fije una mayor generación de cultura organizacional, dado que se fortalecen las expresiones que reflejan formas más adecuadas de hacer las cosas, de manera correcta, porque cuando se descubren los comportamientos o prácticas exitosas para lograr objetivos, y se oficializan en la cotidianidad, se establecen e internalizan estas expresiones como costumbres adquiridas, soportadas con valores internalizados.

Lo que diferencia a una empresa de otra en la actualidad, es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización para adaptarse al cambio. Esta ventaja competitiva se logra a través del fortalecimiento de la capacitación y el aprendizaje de manera continua, a fin de que la educación y experiencias sean medibles y valorizadas conforme a las metas propuestas y para éste caso en particular, con base en un sistema de gestión por competencias (Fernández y Rondón, 2004).

Por tanto en la actualidad, las organizaciones empresariales se ven obligadas a discriminar y mejorar las competencias tanto individuales como del equipo, y en suma, el desempeño de sus profesionales de negocios, que deben alinearse con la misión, la visión y los valores organizacionales; permitiéndose así, el logro de las metas y objetivos de la organización con base en una estrategia planificada de manejo de los recursos humanos que rentabilice la forma de hacer negocios de la organización.

Considerando que la fuerza de ventas es en la mayoría de las organizaciones de servicios, la que genera el mayor volumen de ingresos, se deben conocer las características y habilidades que deben poseer estas personas, para realizar un adecuado proceso de selección y/o capacitación que brinde soporte a un crecimiento sostenido de los negocios (Román, 2001).

Siguiendo este orden, el objeto de esta investigación se desarrolla en un parque cementerio de Caracas (organización prestadora de servicios de previsión funeraria), donde el personal de ventas es la principal fuente de ingresos mediante estrategia de venta relacional, siguiendo criterios planteados en investigaciones anteriores realizadas por estudiantes de Psicología de la Universidad Central de Venezuela (Frontado y Laguado, 2014; Chacón y Lucena, 2010) que demuestran la pertinencia y efectividad del empleo de la gestión por competencias a estos fines.

Este estudio se basa en un enfoque por competencias y tiene como objetivo general el diseño del perfil de competencias laborales para el cargo Asesor de Previsión Funeraria de la mencionada organización.

A continuación se presenta el capítulo correspondiente al marco teórico donde se explica la evolución de las competencias laborales, las habilidades sociales, comunicativas y cognitivas y las técnicas empleadas en el contexto de la venta relacional

Seguidamente se definen los objetivos y la metodología, fundamentados en los paradigmas conductista y constructivista que consisten en la identificación y descripción de los comportamientos que se definen a partir de las observaciones de los ocupantes del cargo con mejor desempeño.

Luego se aborda el proceso de recolección de datos producto de la aplicación de los instrumentos empleados y su categorización para la posterior discusión y análisis. Por último se menciona los hallazgos y la importancia de esta investigación en la conclusión y las limitaciones y recomendaciones de este estudio.

II. Marco Teórico

2.1 . Competencia Laboral

2.1.1. Orígenes y evolución del término competencia

El uso de la palabra *competencia* desde sus inicios ha sido contradictorio en el idioma español, definiéndose en el diccionario de la Real Academia Española (2001, cit. Por Sandoval, Miguel y Montaña, 2010), con dos significados diferentes: el primero, como una disputa o contienda de dos o más personas sobre algo, oposición y/o rivalidad entre otros; mientras que en el segundo, se refiere a la incumbencia (como obligación de hacer algo) y a la pericia para hacer algo. Según Alles (2008; c.p. Sandoval, Miguel y Montaña, 2010), surge de la diferenciación etimológica de los verbos, *competere* y *competir* destacando que provienen de la misma acepción latina *competere*.

Según Levy-Leboyer (1997), el empleo del término competencia tiene varias acepciones, significa: *autoridad* por los asuntos y cometidos que quedan bajo la incumbencia de un profesional, *capacitación* que comprende la preparación, el saber hacer, los conocimientos y pericia de una persona, *competición* que fija estrategias con el objetivo de rivalizar, *cualificación* cuando se evalúa si un candidato muestra las cualidades pertinentes, *incumbencia* delimitando las tareas y funciones que forman las responsabilidades de un profesional en su dominio y *suficiencia* al determinar la ejecución de un profesional dentro de especificaciones previamente fijadas y que se consideren como mínimas o claves para el buen hacer.

El concepto de competencia surge a mediados del siglo XX, con la acepción que se utiliza actualmente en el ámbito de la psicología, siendo una alternativa ante el concepto de rasgo que se empleaba habitualmente dentro del abordaje de la psicología diferencial e industrial (Levy-Leboyer, 1997).

En el marco conceptual de la presente investigación se contempla emplear una adecuada definición del término competencia, la cual debe corresponder al enfoque metodológico del cual debe formar parte, razón por la cual a continuación se describirá como ha sido la evolución del término hasta llegar a los conceptos que se distinguen en cada uno de los modelos de competencias.

2.1.1.1. Evolución del enfoque del rasgo al enfoque de competencias.

Para poder entender mejor la evolución de este enfoque, es necesario hacer una comparación con el tradicional enfoque de rasgos, en el cual se definen previamente las características de la persona que ocupara el cargo, para que pueda desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en el mismo, trabajando de forma segura y satisfecha, es decir, se evalúan los rasgos de los sujetos aspirantes al cargo, solo de acuerdo a las características que previamente se establecen en un perfil de exigencias del puesto.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, Pereda, Berocal y López, (2002), hacen un planteamiento radical donde expresan los siguientes conflictos que presentan el enfoque de rasgos:

- 1) Este enfoque se basa en los rasgos o características subyacentes fijas, que no son fácilmente modificables. Por ejemplo, una persona agresiva será siempre agresiva.
- 2) En la investigación de McClelland (1973) acerca del rendimiento laboral y el éxito en la vida, se concluye que dichas variables no están necesariamente asociadas a test de aptitudes o de personalidad, ni a méritos o títulos académicos (p.46).

El enfoque del rasgo centra la atención en definir y evaluar los aspectos personales que subyacen a los comportamientos de las personas.

El cambio de paradigma, entre el enfoque del rasgo y el enfoque de competencias se puede distinguir mejor en el iceberg conductual ilustrado en la figura 1.

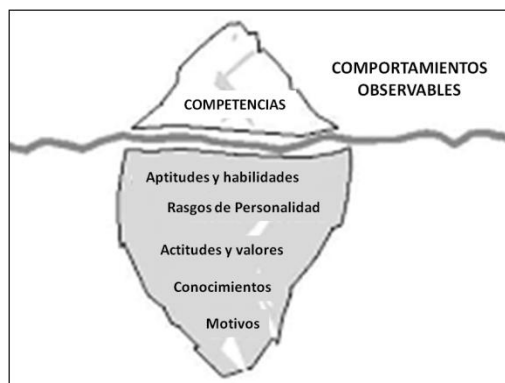


Figura 1. El iceberg conductual en el enfoque del rasgo. Tomado de “Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento”, de S. Pereda, F. Berrocal, y M. López, 2002, Dirección y organización, p.46. Copyright CEPADE

De acuerdo con la imagen, este enfoque determina los comportamientos de las personas a partir de múltiples variables como sus aptitudes, conocimientos y rasgos de personalidad, entre otras involucrando sus combinaciones posibles. Esto torna complejo el hacer una apreciación más precisa y confiable de cómo será el comportamiento de las personas en una situación concreta, específicamente en el rendimiento laboral.

Bajo este paradigma se determinan cuales son realmente las causas de un rendimiento superior en el trabajo mediante "la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, con la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973). En la figura 2, se observa claramente esta distinción.

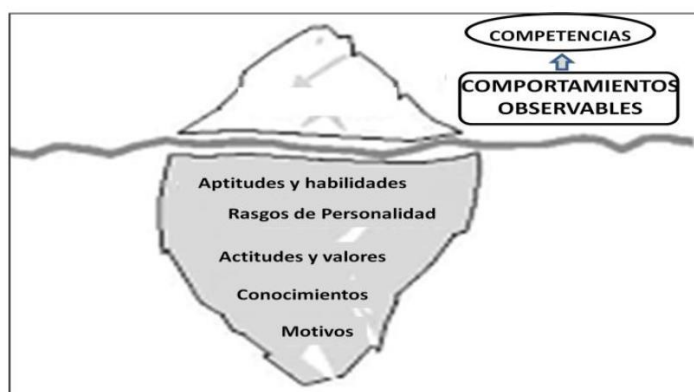


Figura 2. El iceberg conductual en el enfoque de competencias. Tomado de “Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento”, de S., Pereda, F. Berrocal, y M. López, 2002, *Dirección y organización*. p.47. Copyright CEPADE

2.1.2. Estructura de las Competencias.

Las competencias se perciben de forma precisa en los comportamientos directamente observables, y estas se definen en el contexto laboral, esto quiere decir que no solo se está vinculando al sujeto al perfil de exigencias del puesto, en el cual se indicaran los rasgos psicométricos que deberá reunir el ocupante del mismo para poder responder exitosamente a dichas exigencias, sino a la persona vista desde su potencialidad, su capacidad para desarrollarse y adaptarse a su contexto laboral. Tal como mencionan Pereda, Berrocal y Lopez, (2002):

Así, se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia, y se define el perfil de exigencias del puesto en función de las mismas. De esta forma, lo que conforma dicho perfil, es un conjunto de comportamientos observables. (p. 47).

De esta manera surge la competencia laboral, la cual está integrada por los siguientes componentes fundamentales determinados sobre la acción laboral que se pueden apreciar en la figura 3 la cual resume la estructura de las competencias:



Figura 3. Componentes de las competencias. Tomado de “Gestión de recursos humanos por competencias”, de S., Pereda, F. Berrocal, 1999, p.47. Copyright Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

De acuerdo la figura anterior Pereda y Berrocal, 2001, c.p. Gómez, Robles y Santana, 2006, p.21) explican estos componentes:

Saber (conocimientos): a) Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia, pueden ser de carácter técnico y de carácter social. En ambos casos la experiencia juega un papel esencial.

Saber hacer (habilidades / destrezas): conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas; y por regla general las mismas deben interactuar entre sí.

Saber estar (actitudes / intereses): conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Se trata de tener en

cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un determinado contexto.

Querer hacer (motivación): conjunto de aspectos motivacionales dependientes de sí la persona quiere o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder hacer (medios y recursos): conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. Lo individual se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional, se comprende el grado de “favorabilidad” del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

2.1.3. Evolución de las Competencias

Aclarado este punto sobre el proceso de transición hacia el enfoque de competencias y sus componentes, a continuación se desarrolla brevemente la evolución del mismo para adaptarse a las realidades en cada contexto. Estos cambios pueden clasificarse en diferentes etapas u olas de cambio que han modificado el enfoque de la gestión y desempeño laboral en conjunto con los cambios culturales y las necesidades tanto de la sociedad como de la empresa, así como también puede hacerse una clasificación a partir de los principales modelos que se diferencian conceptualmente en sus componentes, técnicas y métodos que emplean.

La primera etapa corresponde a la Ola de Inicio (1970-1979), McClelland en 1973, introduce por primera vez el término competencia en el ámbito de la psicología y a partir de su obra “Human Motivation 1987”, define la base sobre la que se construye la metodología de Gestión por Competencias (Alles, 2010). Tratándose de una etapa de oposición en lo que se refiere a la comprensión y uso de los términos competencia y actuación, que permitió el desarrollo de enfoques alternativos en el estudio de la inteligencia y la personalidad, así como de espacios de aplicación del término, que son claramente identificables de acuerdo a su importancia dentro de la sociedad y en el

ámbito de las organizaciones (Sandoval y cols. 2010). Las etapas u olas de cambio de las competencias se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1.
Evolución de las competencias

	INICIO	INCLUSIÓN	ABC	EVALUACIÓN
	1970-1979	1980-1995	1995-2007	2008- 2010
Contexto	Lingüística	Recursos	Educación	Entornos laborales
	Sociolingüística	Humanos		Entornos Educativos
		Psicología		
Tipo de Competencia	Lingüística	Genérica	Profesional, Técnica	Acreditación de la competencia
	Cognitiva	Transversales	Social, Comunicativa	
		Laboral		
Principales autores o instituciones	Chomsky	Alles	Bumier	Fernández
	Piaget	Echeverría	Perrenoud	Sánchez
	White	Weinert	Dell	Sarramona
	Bruner	Clark y Peterson	Hymes	Vázquez
	McClelland		Tobón	UNESCO
	Gagné		Díaz	
Palabras Claves	Competencia	Gestión por	Aprendizaje Basado	Certificación
	Formación	Competencia	en Competencia	Evaluación
	laboral	Capital Humanos	Pedagogía de	Evidencias
		y perfiles	competencia	Perfiles
			Competencia clave	
Actores y figuras	Individuo o Sujeto	Empresa- Individuo	Institución educativa	Individuo
			Empresa	Empresa
			Individuo	Educación Superior

Nota: tomado de “Evolución del concepto de competencia laboral”, por F. Sandoval, V. Miguel, y N. Montaña, 2010, p.15, *manuscrito no publicado*, Facultad de Ciencias, Universidad Central de Venezuela.

En la Ola de Inclusión (1980-1995), el enfoque por competencias es rápidamente adoptado por las empresas e incorporado a su proceso de gestión, se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones y como una forma de añadir valor a las empresas (Sandoval y cols. 2010). Autores importantes como Spencer y Spencer (1993) y Levy- Leboyer (1992) aportan un esquema más completo sobre cómo implantar en una organización el modelo de competencias (Alles, 2010).

En la Ola para el ABC “Aprendizaje Basado en Competencia” (1995-2007), se incorpora al ámbito educativo, universidades, y a la formación profesional el estudio y la aplicación del enfoque de competencias. Se combinan conocimiento, actitudes, valores y habilidades con las tareas que se desempeñan en determinadas situaciones. Algunos de los proyectos más importantes realizados en esta etapa son: (Sandoval, et al., 2010, p.6).

Definition and Selection of Competencies. Proyecto DeSeCo (1997) sobre el marco conceptual de las competencias claves.

Onet (1998) <http://online.onetcenter.org/>, fue creado por el Departamento Trabajo de los Estados Unidos, en su división de Administración de Empleo y Capacitación (ETA), y nace como una Red de Información Ocupacional, que se fundamenta en una base de datos, incluye la normalización de la ocupación y descriptores específicos que incluyen las competencias por puesto de trabajo.

Chile competente (1999) <http://www.competenciaslaboraleschile.cl/>, se inició con la finalidad de sentar las bases institucionales y metodológicas para desarrollar un sistema nacional de certificación normalizada de aptitudes mediante la ejecución de proyectos experimentales en los sectores de la minería, la construcción y el turismo.

Tuning (Unión Europea, 2000) y ALFA Tuning (América Latina, 2002) <http://unideusto.org/tuning/>. Se basa en la reestructuración educativa en Europa y América Latina, se ha convertido en un proceso que busca el rediseñar, desarrollar, aplicar, evaluar y mejorar la calidad de primer, segundo y tercer ciclo de educación.

Team Competence (2005) <http://www.tencompetence.org/> (The European Network for Lifelong Competence Development) Proyecto basado en redes de aprendizaje que apoya a personas e instituciones europeas en el desarrollo de competencias profesionales más allá de la formación oficial.

Proyecto iCobae (2008) <http://www.icoper.org/>, El proyecto se basa en la experiencia en la formación de prácticas docentes relacionadas con las competencias básicas. La finalidad es introducir las competencias en la práctica docente de Educación Primaria y Secundaria Obligatoria

La Ola para la Evaluación (2008- 2010), se basa en que la capacidad productiva de un individuo se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos habilidades, destrezas y actitudes, estas son necesarias pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo, es por lo que la competencia tiene que ser una evidencia para la calificación del trabajador, para su certificación (Sandoval et al, 2010).

Finalmente en la actualidad en la Organización Internacional del trabajo (OIT) se impulsan a nivel mundial una serie de programas tendientes a lograr la certificación en competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que permita acreditar sus conocimientos o especialidad (Alles, 2010).

2.1.4. Definición del término Competencia Laboral

Los diversos aportes al estudio de la competencia laboral conllevan la dificultad de establecer una definición única que abarque la complejidad del término, debido a que estas definiciones no se han elaborado de manera aislada sino en un contexto socio-cultural determinado.

También porque, como se mencionó anteriormente en las distintas olas de evolución y de acuerdo a lo planteado por Cejas, (2006) la competencia laboral pretende ser un proceso integral de formación que desde su mismo diseño vincula al mundo laboral con la sociedad y la educación. Es por esta razón, que existen en la literatura múltiples definiciones de competencias, por tanto a continuación se presentan los conceptos del término a partir de las diferentes perspectivas que se han abordado en este trabajo. Para caracterizar el concepto de competencias primeramente se realizará un análisis haciendo referencia a sus componentes.

2.1.4.1 . Competencia laboral como una capacidad o aptitud:

Alles (2010) menciona que la acepción que abarca los aspectos generalmente aceptados es la siguiente “...capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada” (p.233).

Se simplifica así, en términos de desempeño laboral el abordaje de la competencia y se reconocen que esta es un atributo que puede ser medible y que depende del contexto. Aunque se enfoca al resultado de la actuación de un individuo, no se estima la importancia de relacionarlo a los demás componentes cognitivos y motivacionales, ni sugieren características de la personalidad.

2.1.4.2 . Competencia laboral como una habilidad:

Quinn (1990 c. p. Agut y Grau, 2001), define la competencia laboral como los conocimientos y habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada.

Ulrico, Brockbank, Yeung y Lake (1995; c. p. Agut y Grau, 2001), la definen como los conocimientos, destrezas y habilidades demostradas por un individuo cuando se añade un valor a la organización.

La tendencia en estas acepciones, es la de resaltar la importancia del aspecto conductual al valorar el desempeño de una actividad como producto de la mejor utilización de conocimientos, destrezas o habilidades por parte de una persona.

Según Cejas (2006), estas definiciones de competencias la reducen al limitarla a una habilidad, siendo ésta última solo un componente de la misma y por tanto define la competencia como “...un sistema de componentes cognitivo (de habilidades, conocimientos, procedimientos) motivacional, componente metacognitivo, cualidades, y comportamientos del individuo para desempeñar con éxito una actividad dada, en una relación sistémica en la cual estos componentes interactúan mutuamente de manera coordinada (p.11)”.

2.1.4.3. Competencia laboral como un sistema de componentes:

En la actualidad existen unas definiciones más complejas y completas de la competencia laboral que la consideran como un sistema de componentes que se interrelacionan de forma holística y dialéctica:

Boyatzis, (1982, c.p. Spencer y Spencer, 1993) la ha definido entonces como la mezcla de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de autoimagen o rol social que se relacionan causalmente con un desempeño y /o superior en el puesto efectivo. Dicho de otro modo por Spencer y Spencer, (1993) como las características esenciales (motivos, rasgos, auto-concepto, conocimientos y habilidades), de una persona que se relacionan de forma causal establecido, efectivo y /o un desempeño con un criterio establecido, efectivo y /o un desempeño superior en un puesto de trabajo o situación.

Mientras que Levy-Leboyer (1997) define las competencias laborales como el repertorio de comportamientos (integran aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos), que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Por su parte, Tejada (2003, p.119) conceptualiza la competencia laboral partiendo de una definición simple: la competencia es un “saber hacer en contexto”, que luego puede ampliarse en un “conjunto de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz. Este comportamiento también hace referencia a un comportamiento experto”. En este concepto distingue cuatro características que son comunes en las distintas acepciones que tiene el concepto de competencia laboral que se analizan a continuación:

a) Conjunto de comportamientos: que incluyen componentes cognitivos y emocional afectivos, y componentes de acción e interacción que conforman clases o categorías complejas de comportamientos. El comportamiento determina cualquier aspecto de la acción humana: comportamiento motor y movimiento, lenguaje y comunicación, el asociado a interrelaciones con otros o la expresión de sentimientos o emociones.

b) Se desarrolla en un Contexto determinado: La evidencia empírica ha mostrado que las competencias se desarrollan en ambientes, entornos o contextos determinados y muchas veces específicos. Aun cuando una competencia nos puede habilitar para que la desarrollemos en diferentes entornos, se ha visto que las condiciones, situaciones, características, momentos y espacios influyen en las formas como actuamos y, en este caso, en las formas como ponemos a prueba nuestras competencias. Esto es muy importante para la comprensión de las competencias, pues lleva a advertir a la organización sobre el papel que juegan estas circunstancias y llama la atención para que ésta se constituya en ambiente de aprendizaje explícito e intencionalizado.

c) Comportamiento experto: debido a que es el resultado de un proceso de construcción del conocimiento y de un proceso complejo de aprendizaje. Lo que hace experta a la competencia es su valor de eficiencia, eficacia y efectividad. Se entiende por eficiencia las formas de actuación que permiten seguir correctamente instrucciones, normas y procesos; la eficacia se refiere a las posibilidades de determinar, generar y

construir criterios correctos a partir de la experiencia y el desempeño eficiente; por último, la efectividad es el resultado integrado de los dos aspectos anteriores: la eficiencia y la eficacia, que están ligados a la prospección de un desarrollo exitoso y de sentido para hacerlo mejor.

d) *Resultado eficiente y eficaz*: La definición de competencia estudiada reafirma el resultado como eficiente y eficaz al indicar un nivel experto que probabiliza el resultado esperado. Es decir, teniendo en cuenta la percepción de que la competencia implica un proceso complejo continuo, el hacer frecuentemente bien una tarea aumenta la probabilidad y la confianza de que en el futuro se siga realizando así o mejor, y si por alguna circunstancia no se alcanza el resultado exitoso esperado, el hecho de ser un complejo de comportamientos expertos permite una reestructuración del proceso o resultado más altamente probable. (Tejada, 2003, p.120)

Todo esto se puede resumir en que una competencia está compuesta por un saber (conocimientos), saber hacer (habilidades y destrezas) saber estar (actitudes e intereses), querer hacer (motivación) Poder hacer (medios y recursos). La competencia se define en un contexto laboral determinado y sobre la acción laboral. La competencia está estrechamente vinculada con una capacidad movilizadora que se desarrolla y da respuesta a las distintas situaciones que se presentan sobre la actividad laboral (Sandoval y cols, 2010).

Es importante destacar que el concepto de competencias se construye dentro de un modelo de gestión de talento humano en el cual, tal y como menciona Cejas (2006), se organizan sus componentes de manera sistémica: *“Cada componente constituye un subsistema del sistema con sus características y sus formas de apropiación por las personas”*. También se pueden distinguir ciertas cualidades en las distintas definiciones de competencia: *holística, dinámica, dialéctica, transferible, medible y propia del individuo*. Cejas (2006).

Finalmente, Una competencia es una característica de la persona que generalmente se construye en relación a un desempeño sobresaliente en determinado puesto o rol, por lo que forma parte del potencial de un individuo y le genera un valor agregado a la organización. Por último, según lo mencionado por Cejas (2006), cabe destacar que una competencia pertenece al individuo. No solo pertenece a un puesto de

trabajo, es fundamental considerar el aspecto motivacional del individuo en su contexto laboral.

2.1.5. Clasificación de las Competencias.

A continuación se resumen las clasificaciones propuestas para las competencias laborales de acuerdo con varios autores y los conceptos que permitieron realizar dichas clasificaciones.

Tabla 2.
Clasificación de las competencias.

AUTOR	TIPO DE COMPETENCIA	CONCEPTO
Bunk (1994)	<i>Técnica</i>	<i>Dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.</i>
	<i>Participativa</i>	<i>Participar en la organización de ambiente de trabajo, tanto el inmediato como el del entorno capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.</i>
	<i>Metodológica</i>	<i>Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.</i>
	<i>Social</i>	<i>Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.</i>
Cinterfor (OIT)	<i>Genéricas</i>	<i>Se relacionan con el desempeño común a diferentes ocupaciones.</i>
	<i>Básicas</i>	<i>Adquiridas en la educación básica (lenguaje, escritura, comprensión de lectura, matemáticas, física) y que se utilizan a diario.</i>
	<i>Transversales</i>	<i>Se relacionan con los conocimientos técnicos de una ocupación específica</i>
Mertens (1996)	<i>Genéricas</i>	<i>Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otros.</i>
	<i>Básicas</i>	<i>Son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras</i>
	<i>Específicas</i>	<i>Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.</i>
UNESCO (1995)	<i>Técnica</i>	<i>Se relacionan con el Aprender a hacer, relacionado con lo práctico, lo técnico y lo científico.</i>
	<i>Cognitiva</i>	<i>Se relacionan con el Aprender a conocer, aprender a comprender.</i>
	<i>Formativa</i>	<i>Se relacionan con el Aprender a ser y convivir, relacionadas con valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas, entre otras</i>

Nota: Tomado de “Evolución del concepto de competencia laboral”, por F. Sandoval, V. Miguel, y N. Montaña, 2010, p.18, *manuscrito no publicado*, Facultad de Ciencias, Universidad Central de Venezuela.

2.1.6. Enfoques sobre Competencia Laboral.

Adicionalmente a las definiciones anteriormente expuestas, que han permitido delimitar el concepto de competencias considerando sus componentes o estructura, el proceso de análisis e identificación de competencias se realiza desde una aproximación teórica, por lo que el concepto de competencias siempre está vinculado con el concepto que se utilice. Por tanto Cariola y Quiroz (1997) señalan que “Según la definición del concepto que se utilice, será su forma de operacionalizarlo y medirlo” (pag.65).

Como primer acercamiento al estudio de los enfoques por competencia, cabe aclarar que a través de un examen de las diferentes propuestas brindadas por varios autores, se ha corroborado que son múltiples las interpretaciones y pueden estar sujetas a las diferentes escuelas y enfoques tales como el psicológico, el educativo, el funcionalista, el conductista y el constructivista. Siendo estos tres últimos quizás los más adoptados mundialmente (Prieto, 2007; Tobón, 2006; Saracho, 2005; Vargas, 2004; Mertens, 1996; y Gonzci, 1996; c.p. Sandoval y cols., 2010).

Prieto (2007), explica que el resultado del proceso de normalización o estandarización de competencias es diferente en cada paradigma, evidenciando que la definición del concepto de competencias en cada enfoque está relacionada directamente a la definición del puesto laboral

Los enfoques que han sido mayormente implementados a nivel mundial en la competencia laboral son los siguientes:

Enfoque conductista, en el que se identificarán y describirán atributos causalmente relacionados con un desempeño laboral superior con respecto a un desempeño promedio. Enfoque funcionalista, en el que las normas y criterios que se identifiquen estarán relacionados de forma directa con resultados concretos. Enfoque constructivista, en el que se fijarán normas contextuales con el fin de evitar disfunciones en las organizaciones.

Al respecto Saracho (2005), comenta que en la gestión de competencias no existe un único modelo que abarque la aplicación para todo el personal de una organización, lo que ha ocasionado que estos modelos se apliquen de forma aislada o en casos particulares, sin una orientación definida sobre para qué y cómo utilizar cada uno en cada

caso en particular. En respuesta a esta problemática, se propone la creación de un marco integrado de tres métodos de acuerdo a dos variables fundamentales:

- a). El nivel jerárquico de la estructura al que se quiere aplicar gestión por competencias.
- b). El uso que se dará a las competencias una vez identificadas y definidas (Saracho, 2005, p.99).

A continuación se resumen los principales enfoques actualmente empleados en la Tabla 3, y seguidamente se explicaran los tres enfoques propuestos con una mayor profundidad.

Tabla 3

Principales enfoques implementados de la competencia laboral

CONCEPTO	FUNCIONALISTA	CONDUCTISTA	CONSTRUCTIVISTA
Origen	Ámbito anglosajón	Estados Unidos	Europa, especialmente en Francia
Autores importantes	Luhmann y Mertens	McClelland, Spencer & Spencer, Le Boterf Boyatzis.	Levy-Leboyer Gerhard Bunk
Se refiere a	Funciones claves de la ocupación que hace la persona, con énfasis en el resultado o producto de la tarea, más que en el cómo se logran hacer.	Características que una persona tiene en relación con su mejor desempeño efectivo y/o superior.	Se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.
Competencia es igual a	Capacidad de ejecutar tareas.	Atributos personales que buscan un Desempeño Superior	Mezcla sobre los conocimientos y experiencias laborales.
Definición del puesto laboral	Por las funciones claves que se desempeñan en la ocupación del puesto de trabajo.	Por el que hace bien las cosas	A partir de la competencia que son necesarias para construir un resultado o tarea.

Nota: tomado de “Evolución del concepto de competencia laboral”, por F. Sandoval, V. Miguel, y N. Montaña, 2010, p.17, *manuscrito no publicado*, Facultad de Ciencias, Universidad Central de Venezuela.

2.1.6.1. Enfoque Funcionalista:

Su origen proviene del ámbito anglosajón y establece desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar. La competencia dentro de este enfoque es definida a partir de un análisis de las funciones claves que hace la persona dentro de su labor, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran hacer. Permitiendo a las empresas medir el nivel de competencia técnica de su personal. Están principalmente ligadas a oficios, y a la definición de las brechas.

Tobón (2006; c.p. Sandoval y cols., 2010), expresa que este enfoque se enfatiza en: "...asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas" (p.19).

Para Prieto (2007; c.p. Sandoval y cols., 2010), la principal crítica hacia el enfoque funcionalista se basa en que solamente se verificará que se ha logrado con una competencia pero no el cómo se logró, lo cual dificulta la aplicabilidad de la descripción de la competencia a los procesos formativos profesionales." (p.2).

Sydney Fine, desarrolló el modelo de competencias funcionales y lo fundamenta en la descripción de los resultados que deben obtener los ocupantes de un puesto determinado, es decir, establece unos comportamientos mínimos necesarios para un desempeño aceptable (competencias funcionales). Estos resultados mínimos son los que deben garantizarse para que se cumpla con los estándares de productividad, calidad y seguridad requeridos para que la organización pueda asegurar el cumplimiento de sus metas de producción. Todas las metodologías y sistemas que han surgido en torno al concepto de competencias técnicas, "normalización de competencias y certificación de competencias" se sustentan en las premisas de este modelo (Saracho, 2005).

Este modelo enfatiza el desempeño y sostiene que una competencia es una función, es decir, que involucra personas, comportamientos y recursos combinados de manera tal que a partir de ellos la organización obtiene unos resultados determinados. Hallados los resultados que cada rol debe aportar y en consecuencia, el perfil o patrón para cada rol, la competencia en cuestión estará definida por los resultados parciales que en su totalidad provocan un desempeño determinado para cada rol. No importa quién

realice las acciones ni como las realice, el cambio siempre debe realizarse en función de los comportamientos que llevan al desempeño requerido para cada rol (Saracho, 2005).

Según Spencer y Spencer (1993), una técnica de recolección de datos utilizada en el levantamiento de competencias funcionales es el Análisis Laboral de Tareas/Funciones. Los observadores enlistan detalladamente cada tarea, función, o acción que desempeña quien ocupa el puesto en un periodo dado de tiempo. Estos datos se recogen a partir de cuestionarios, entrevistas individuales o en panel, diarios de tiempo o por la observación directa. Las ventajas de emplear este método son las siguientes de acuerdo a Spencer y Spencer (1993, p.80):

- Produce descripciones muy completas del trabajo útiles para el diseño de puestos, análisis compensativo, y por inferencia, algunos análisis de competencia. Por ejemplo, especificación de las tareas técnicas necesarias en un trabajo y pueden ser usados para deducir las destrezas cognitivas necesarias para el trabajo.
- Puede validar o elaborar los datos recolectados por otros métodos. El análisis laboral de Tareas/Funciones puede servir como una comprobación útil de la evidencia de las EEC. Si una tarea de un trabajo no aparece naturalmente en los datos de las EEC, las EEC subsecuentes pueden cuestionar estas tareas. Por ejemplo, el papeleo es parte del trabajo de un vendedor, pero muy pocos vendedores lo mencionan en sus incidentes críticos. Particularmente las superestrellas relatan historias en las que se vende.

Si un grupo de entrenamiento para ventas deseara más información acerca de las competencias que los vendedores necesitan para tener su papeleo en orden, una pregunta de la EEC puede pedir un ejemplo de cuándo el hacer -o no hacer- el papeleo relacionado con el trabajo produjo una verdadera diferencia en el desempeño.

Los autores también señalan como desventaja de este método en primer lugar, que proporciona actividades y elementos del puesto, más no los del personal, y segundo, que este análisis presenta listas detalladas de las tareas poco prácticas ya que no diferencian las tareas verdaderamente importantes de las básicas o rutinarias.

2.1.6.2 Enfoque Conductista:

Identifica las capacidades de fondo que conllevan a desempeños superiores. Se aplica a los niveles directivos, y se circunscribe a las capacidades ante circunstancias no establecidas, es decir, situaciones no predefinidas, para lo cual es necesario tener capacidad analítica, de toma de decisiones y creatividad. Estas no se derivan de los procesos de la Organización, sino del análisis de las capacidades de las personas, y de cómo se plantean los objetivos, toma decisiones, identificación de situaciones, y en la de toma riesgos.

En concordancia con esto, Mertens (2002; c.p. Sandoval y cols., 2010), también expresa que el modelo conductista se centra en “...Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva a desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas”. (p.3). Este enfoque se enfoca en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones.

El modelo de competencias distintivas: Este modelo fue creado y desarrollado por David McClelland, bajo un enfoque conductista que se centra en la descripción de comportamientos para alcanzar el desempeño superior (competencias distintivas), se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que le permiten desempeñarse *exitosamente* en una organización determinada, razón por la cual, la identificación de dichas características permite a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas con esas características, ya que dichas personas son las que le dan a la organización resultados sobresalientes y por lo tanto conforman una garantía para mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior, la corriente de pensamiento de talento se sustenta en esta premisa (Saracho, 2005).

Este modelo enfatizado en las personas, sostiene que una competencia es una combinación de características que le permite a alguien comportarse de cierta manera para conseguir unos resultados extraordinarios o de nivel superior. Lo que importa en este modelo es hallar las características diferenciales entre personas a partir de distintos resultados que se obtienen en el trabajo, y posterior al proceso de identificación, crear un

perfil o patrón de características que servirán para gestionar el cambio de esas características personales en el resto de las personas de la organización (Saracho, 2005).

1. Entrevistas de Eventos Conductuales.

La Entrevista de Eventos Conductuales (EEC) surge a partir del Método del Incidente Crítico de Flanagan (las entrevistas de “Incidente Crítico” donde el entrevistado identifica y describe las situaciones más críticas con las que se ha tenido que enfrentar en sus trabajos). Las preguntas están orientadas hacia cuál era la situación o la tarea, quién estaba involucrado, qué hizo el entrevistado, y cuál fue el resultado.

Al respecto Spencer y Spencer (1993) hacen la distinción de la concepción del método de la EEC desde la perspectiva de Mc Clelland, ya que este incluye el procedimiento de sondeo del “Test de Apercepción Temática (TAT)” este arroja datos como lo que piensa, siente y quiere el entrevistado al momento de lograr manejar la situación, se manifiestan aspectos como su estilo cognitivo, formas de resolución de problemas, y otros aspectos de la personalidad.

Además, en éste se dirige al entrevistado al pedirle que centre su atención en las situaciones más críticas a las que se ha enfrentado lo que provoca mayores datos sobre las habilidades y competencias más importantes e identifica las competencias realmente necesarias para su desenvolvimiento adecuado en el trabajo. En estos relatos o historias cortas se logra identificar los aspectos claves que son las competencias del trabajo. (p.75).

Spencer y Spencer (1993) también señalan las Ventajas y desventajas del empleo de utilizar el método de la EEC (p.76)

- Identificación Empírica de Competencias Más Allá o Diferentes de las Generadas por Otros Métodos de Recolección de Datos.

Los datos de las EEC son por mucho los más valiosos para validar hipótesis de competencia generadas por otros métodos y para descubrir nuevas competencias.

- Precisión Acerca de Cómo Se Expresan las Competencias.

Esto se refiere no sólo al “uso de la influencia” sino a cómo se usa la influencia para lidiar con una situación específica en el clima político de una organización determinada.

- Identificación de Algoritmos.

Los datos de EEC pueden mostrar exactamente cómo manejan las personas con un desempeño superior las tareas laborales o problemas específicos. Por ejemplo, la Marina quería ayudar a los oficiales a manejar cuestiones raciales. El método de las EEC se utilizó para pedirle a los oficiales superiores y promedio que describieran el incidente de relaciones raciales más difícil al que se habían enfrentado. El análisis de alrededor de 60 historias de situaciones volátiles reveló ocho acciones específicas que realizaban los oficiales superestrellas para ya sea evitar los conflictos raciales o para lidiar con ellos rápida, justa, y eficazmente. Estos pasos de acción podían entonces ser enseñados a los otros oficiales.

- Libres de Sesgos Raciales, de Género, y Culturales.

La aproximación de las EEC ha sido adoptada por muchas organizaciones porque es válida predictivamente sin estar sesgada en contra de los aspirantes minoritarios.

- Generación de Datos para Evaluación, Entrenamiento y Establecimiento de Planes de Carrera.

Las entrevistas de eventos conductuales proporcionan descripciones muy específicas de conductas laborales eficaces e ineficaces que pueden mostrar y enseñar a los demás qué hacer y qué no hacer en el trabajo. Un producto secundario de estas entrevistas es la riqueza de historias cortas vivaces acerca de situaciones laborales y problemas que pueden utilizarse para desarrollar estudios de casos relevantes, simulaciones y actuación de roles para el entrenamiento. Los planes de carrera del entrevistado pueden ser delineados y se puede hacer una estimación de cuándo, dónde y cómo adquirieron competencias clave.

Las principales desventajas están referidas al tiempo y costo, su aplicación requiere de tiempo laboral de los empleados, por lo que no está recomendado para evaluar un gran número de trabajos. Los evaluadores requieren de especialización para obtener buenos resultados. Otra desventaja es que se omitan tareas del trabajo como aspectos menos importantes (Spencer y Spencer, p.77).

2. Pruebas de personalidad utilizadas con el método de la EEC

Otros métodos empleados conjuntamente con la Metodología de la EEC, para la contrastación de información en investigaciones recientes, Chacón y Lucena (2010) y

Frontado y Laguado (2014), son las pruebas proyectivas, empleadas para exploración de los rasgos de personalidad vinculados con determinadas competencias.

Según Rapaport (1965) la psicología ha desarrollado multitud de *pruebas*, muchas de las cuales, si bien responden a ciertas “normas” apoyadas en las tendencias prevalecientes entre la población, empero no están sujetas a verificaciones fácticas o a cuestionamientos y necesidades lógicas; sino que más bien, deben ser “*inestructuradas*” para que el sujeto que las aplique encuentre el menor apoyo posible en la información o consideraciones convencionales.

Bell, (c.p. Chacón y Lucena, 2010), coincide con él cuando asegura que esta falta o mínimo de estructura de los estímulos contenidos en estas pruebas psicológicas, da lugar al desarrollo de una infinita variedad de estructuraciones por parte de los sujetos, en las que se reduce su control consciente, pudiendo variar tanto como el número de personas que las aplican o el sinnúmero de ideaciones que cada una de ellas pueda realizarse frente a uno solo de sus estímulo.

Favoreciendo así el desconocimiento del examinado, acerca de cómo se valorarán sus reacciones, impidiendo en gran medida, que modifique consciente y sistemáticamente la esencia de sus respuestas y conduciendo a la vez, a que éstas reproduzcan o expresen ampliamente su propia individualidad; este procedimiento en sí mismo, ha sido bautizado como Técnica Proyectiva.

El mismo Rapaport (1965), señala que las pruebas que sustentan esta técnica se basan, al igual que otras destinadas a estimar la inteligencia o la formación de conceptos, en una hipótesis proyectiva que propone “las manifestaciones de la conducta de una persona -incluyendo las más y menos significativas y anómalas- son otros tantos índices de su personalidad” (p. 152)

De este modo, lo que diferencia y especifica su orientación diagnóstica hacia la determinación de la personalidad es precisamente, la falta de estructuración que amplía su eficacia para revelar la configuración psicológica del sujeto a través de la actividad espontánea que presente en sus esfuerzos por “estructurar” el material de prueba o su realidad inmediata.

Se denomina así como *Proyectivas*, a las respuestas obtenidas dentro de este marco y *Test Proyectivo* a toda herramienta psicológica diseñada con el fin de revelar la

estructura psicológica del sujeto, tal como se presenta en la situación de prueba, sin profundizar en sus antecedentes históricos y cumpliendo con las siguientes criterios o normas: estimular, tornar observable, registrar, y volver verbalmente comunicable la estructura psicológica del sujeto (Rapaport, 1965).

En vista del potencial diagnóstico de semejantes resultados, es comprensible que la psicología de hoy en día disponga de un gran número de Test Proyectivos que pueden categorizarse de acuerdo con diferentes criterios, siendo una de estas clasificaciones, la que se efectúa en función de la vía de comunicación que proponen al entrevistado, agrupándolos en tres grandes familias proyectivas: verbales, lúdicas y gráficas. (Chacón y Lucena, 2010)

3. Pruebas Proyectivas Gráficas

Desde hace mucho tiempo se ha reconocido que los individuos revelan aspectos importantes de su personalidad al dibujar, reconocimiento que se ha venido sistematizando de un modo comprensivo, comunicable y haciendo justicia a las complejidades de la personalidad a través del análisis del producto gráfico.

El cómo estas elaboraciones vienen a tener significados y de cómo pueden ser transmitidos a través del dibujo, constituye un rompecabezas, de acuerdo con Machover, (1949) donde algún proceso inconsciente se halla involucrado y las fuentes de patrones motivadores, motores e ideativos contribuyen a estructurar la imagen y a suministrar un dibujo con significativa expresión de la personalidad.

Wartegg (c.p. Muñoz, 2009) señaló que las imágenes esenciales se derivan de contenidos inconscientes de la psique y que constituyen símbolos naturales y culturales que revelan la cara interna de los estratos de la personalidad, reflejando aspectos fundamentales de su funcionamiento psicológico.

Coincidiendo con esto, Machover (1949) ya había señalado que dichas comunicaciones gráficas ocurren, desde un punto de vista empírico, prescindiendo de variables como la edad, pericia o cultura pero sí, involucrando de forma prominente, los significados comunes sociales, símbolos que forman parte de la memoria colectiva y los objetos tratados con significación simbólica en relación con significados psicoanalíticos y folklóricos comunes.

Los resultados finales, pueden dar cuenta de factores ambientales que hayan actuado en el modelado de dicha personalidad y de una posible correlación que se cree, deviene de la propia experiencia vivencial del individuo y de la valencia emocional que el mismo le haya otorgado al situarla o trasponerla con respecto a sus otras experiencias.

Ambos autores, coinciden en que la significación dada a la personalidad mediante estas pruebas, parte del involucramiento de procesos de *Selección* (dentro del infinito cúmulo de experiencias y de potencialidades imaginarias asequibles) y de su combinación en una *Organización Dinámica* con la representación mental de lo percibido.

Proceso que varía de acuerdo al grado de conocimientos y la dirección que le brinde el individuo. Pudiendo expresar, directamente o por compensación y pasando por una fase consciente o inconsciente, una confesión abierta de la propia capacidad, estima, debilidad o defecto, o del esfuerzo determinado por compensar los defectos, o incluso ambos, a un mismo tiempo.

Asumiendo que toda actividad creadora conlleva el sello específico de las necesidades y conflictos que presionan sobre su autor, la actividad despertada como respuesta a la consigna de una prueba proyectiva, conduce entonces a una experiencia creadora, amplia y concentrada donde el sujeto intenta resolver el problema implícito en la instrucción recibida y se halla compelido a dibujar partiendo de alguna fuente y es, en ese preciso momento, cuando identifica, selecciona y organiza a través de su propia introspección, y llega a proyectarse reflejando la íntima unión entre la producción resultante y su personalidad.

Cada persona hace una particular asimilación en su propio pensamiento, acerca de los hechos, las cosas, de lo que dice y hace, y en general, de los recuerdos y experiencias vividas, dando un significado propio además a sus deseos, sus temores, sus sentimientos de agrado o desagrado, su estado de ánimo e incluso, acerca de la confianza que obtiene de su cuerpo, de la creencia o determinación acerca de las propias posibilidades físicas y mentales y en suma, de la imagen o concepto que logra de sí mismo(a), que a su vez incidirá en la expresión de su personalidad.

En este sentido, una ventaja de las pruebas proyectivas gráficas, reside en el hecho de que logran revelar con mayor prontitud los rasgos, preferencias y tendencias, así

como el control adaptativo que logra realizar cada sujeto, siendo plenamente consciente o no de ésta imagen de sí mismo, y pudiendo revelarlos incluso, cuando es plenamente consciente e intenta ocultar a los ojos del examinador las cualidades del carácter que el mismo reconoce como “no adecuadas”.

Esto último, de acuerdo con Querol y Alcañiz (2008), resulta de especial relevancia en el ámbito laboral, cuando se pretenden valorar las aptitudes de una persona, o un grupo de ellas para desempeñar determinado rol, o con fines evaluativos que establezcan las diferencias entre personas que desempeñan un mismo rol, toda vez que se pueda leer a través del dibujo y/o del análisis de sus respuestas, lo que la persona proyecta de sí, de forma consciente e involuntaria y que aptitudes relacionales, intelectuales y físicas posee.

Ambas autoras afirman que en la actualidad práctica no hay una correlación absoluta entre los perfiles definidos por los especialistas y las aptitudes que evidencian quienes ocupan los cargos, lo que motiva a que los psicólogos especializados en el ámbito laboral, deban ser aún más profesionales al momento de evaluar candidatos u ocupantes de puestos de trabajo y apoyarse en el análisis de pruebas proyectivas, para desglosar aspectos parciales y globalizar de forma comprensiva y exhaustiva el perfil de la personalidad de los mismos.

Todas estas son razones posibles y humanamente comprensibles por las que incluso hoy en día, cuando está en boga la gestión del talento por competencias, los profesionales de la psicología también se apoyen en la aplicación e interpretación de test proyectivos como elemento evaluativo y validador, toda vez que, de acuerdo con Hammer (cit. Por Chacón y Lucen, 2010), han venido poniendo al descubierto los determinantes más profundos y quizás inconscientes de la expresión que difícilmente pudieran comunicarse a través de la comunicación directa.

Algunos incluso, como el Test de Wartegg y el Dibujo de la Figura Humana han mantenido o acrecentado su popularidad entre los profesionales que buscan establecer un criterio confiable que permita efectuar predicciones acerca de la conducta de los sujetos evaluados.

En adición a los criterios acerca de la utilidad y pertinencia anteriormente mencionados, Frontado y Laguado (2014) destacan que en el estudio original sobre

competencias laborales realizado por Spencer y Spencer para la elaboración del Diccionario de Competencias Genéricas, se combinó la Entrevista de Eventos Conductuales con una prueba proyectiva gráfica, el Test de Apercepción Temática de Murray.

4. *El Test de Wartegg*

Varios autores (Salgán, cit. por Frontado y Laguado, 2014; Rodríguez, 2010, y Muñoz, 2009) convienen en que Wartegg la ideó inspirándose en un prueba que consistía en integrar un dibujo, creada por F. Sander y presentada en el IX Congreso de Psicología de Jena en 1929, que Wartegg además, ya venía interesándose en los temas de la Psicología de la Gestalt, en la filosofía mística y en el arte moderno, desarrollando su investigación de forma relacionada con el trabajo que venía realizando como Psicólogo para la ideología Nazi.

El Test de Signos a Completar (WTZ, por sus siglas de origen) o Test de Wartegg, fue concebido así por el psicólogo alemán Ehrling Wartegg alrededor de 1930, con el propósito de obtener una descripción de la personalidad partiendo de la ejecución de una tarea psicomotora a través de estímulos inestructurados que revelen la conducta del individuo.

Este instrumento fue presentado, a líneas generales, ante el XV Congreso de Psicología de Jena (Alemania) en 1937, y posteriormente perfeccionado, aumentando el número de estímulos (elementos iniciales simples), a los cuales dio un valor de Arquetipo. Posteriormente, Biedma y D'Afonso brindaron nuevos aportes para la interpretación y más adelante, en 1966, desarrollaron una versión de 16 Campos (cit. Por Muñoz, 2009)

De acuerdo con Salgán (cit. Por Frontado y Laguado, 2014), Warteg empleó como tema estructural un constructo teórico desarrollado por Jung, *el Arquetipo*, al que éste último definió como “aquellas predisposiciones innatas que son estructuras universales, idénticas en todo ser humano... y que se encuentran encerradas en el inconsciente colectivo” (p. 73), permitiendo que el evaluador interprete la ejecución, según un modo asociativo, estético, formal, concreto y conceptual, reconociendo la significación de los cuadrantes de forma individual tanto como por su relación con la totalidad.

Para el profesional de la Psicología en general es un hecho ineludible que ésta y muchas otras pruebas gráficas proyectivas cuentan con muchas ventajas, entre las que cuentan la simplicidad, brevedad y comodidad de aplicación, permitiendo la posibilidad de emplearlas tanto de forma individual como colectiva; además de cubrir un amplio espectro de rasgos y tendencias que permiten predecir la conducta de los sujetos evaluados.

El test de Wartegg, por su característica gráfica semi estructurada, carece de estipulaciones o límites en cuanto al tiempo de ejecución, contando con una documentación extensa que indica un tiempo promedio de 15 a 25 minutos, variable que también funge como indicador pudiendo dar cuenta de ciertas tendencias.

Mediante la aplicación de este test, se pretende evaluar fundamentalmente el carácter, desenvolvimiento, actitudes, posibilidades y estrategias para resolver problemas con los que cuentan los sujetos de la muestra, para poder alimentar información relativa a su autoestima y reconocimiento, modos de relacionamiento, madurez emocional; los proyectos, el enfoque, energía y dirección de éstos, que darán cuenta de su orientación a los resultados, el tipo de raciocinio y modalidad cognitiva o emocional dirigida a la solución de conflictos, el grado de independencia y de ética en su desenvolvimiento profesional.

2.1.6.3. Enfoque Constructivista:

De origen francés, este modelo da valor a la educación formal y al contexto laboral, en donde se construyen las competencias a partir del análisis y el proceso de solución de problemas de las disfunciones que se presentan en la Organización. La competencia está ligada a los procesos en la organización. De acuerdo a Tobón (2002; c.p. Sandoval y cols., 2010), este enfoque enfatiza el “asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional”. (p.20).

También denominado *Enfoque de Competencias Genéricas*, fue creado y desarrollado por William Byham, basado es un modelo conductista que se centra en la descripción de comportamientos para alcanzar el desempeño estándar (competencias genéricas), sustentando su postura en que existen ciertas conductas típicas que permiten a

una persona desempeñarse correctamente en un puesto determinado, y que dichas conductas son generales o genéricas, dado que son las mismas que permiten a otra persona desempeñarse correctamente en un puesto similar en otra organización.

En otras palabras, a igual puesto en organizaciones similares, las conductas necesarias para un buen desempeño son las mismas. Se sustenta bajo los conceptos de mejores prácticas y *benchmarking* (Saracho, 2005).

Este modelo, también sostiene que una competencia es una conducta o combinación de conductas que, si se realizan de una manera determinada permitirán a cualquier persona que ocupe un rol llegar a unos resultados estándar que la organización requiere de dicho rol. Halladas las conductas, no importa quién las realice pues se obtendrán los mismo resultados, por lo que cualquier ocupante del rol deberá modificar sus comportamientos para resultar efectivo en dicho rol (Saracho, 2005).

El modelo de competencias genéricas asume que las competencias son algo que les permite a las personas comportarse de manera efectiva en un determinado puesto o rol, y que los puestos o roles, por definición, son similares o idénticos en las diversas empresas de una misma industria en un mercado determinado.

Siguiendo este presupuesto se selecciona un grupo de empresas exitosas y se identifican las mejores prácticas de cada puesto o rol en cada una de ellas. Luego se aplica la técnica del Incidente Critico de Flanagan y una vez identificados los comportamientos, estos se agrupan bajo la denominación de conductas clave o conductas críticas, a dicho conjunto se le asigna un nombre y se redacta una definición genérica sobre la competencia así identificada.

Las competencias se agrupan en taxonomías o diccionarios de competencias que por lo general refieren a puestos de gestión, puestos de supervisión, puestos comerciales, puestos de servicios, puestos de liderazgo, puestos operativos, etc.

Luego, a partir de la taxonomía, se construyen herramientas de selección de personal: Evaluación 360, Assessment center o entrevistas conductuales, así como todo tipo de programas de capacitación predefinidos para cada grupo de competencias de la taxonomía o incluso para cada una de las competencias.

Finalmente, se reúne un grupo de personas conocedoras de los puestos o roles de la organización, y guiados por consultores o expertos eligen las competencias que se

asignarán a cada puesto o rol. En algunos casos las competencias de la taxonomía se adaptan en términos de lenguaje, y se agrupan en perfiles de competencias por puesto o rol.

En resumen, los tres enfoques centran su tesis acerca de las competencias de acuerdo con (Saracho, 2005, p.42):

- Normas de competencia (Funcionalista) que centra en los requerimientos de la ocupación.
- Mejor desempeño (Conductista) orientadas hacia las cualidades de la persona.
- Lo que la persona es capaz de hacer (Constructivista) con predominio de la comprensión acerca de las actitudes y la conducta laboral asociadas con el conocimiento, habilidad y destrezas en conjunto.

Es común a los tres modelos que las referidas competencias expresan *un saber, un poder y un querer hacer*, y que comprenden *conocimientos, habilidades y actitudes*. No obstante, cada modelo tiene una combinación y un enfoque distinto y sus componentes varían a la realidad pragmática de cada organización (Saracho, 2005, p. 42).

A continuación se presenta un cuadro que resume los aspectos considerados para cada uno de los tres modelos de competencias distintivas, genéricas y funcionales:

Tabla 4
Componentes de los modelos de competencia

	Saber		Poder				Querer		
	Conocimientos técnicos	Conocimientos aplicados	Habilidades de liderazgo	Habilidades específicas	Habilidades interpersonales	Habilidades cognitivas	Actitudes	Motivaciones	Rasgos de personalidad
Distintivas		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓
Genéricas			✓	✓	✓	✓			
Funcional	✓	✓		✓		✓			

Nota: Tomado de “Un modelo general de gestión por competencias”, por J.M. Saracho, 2005, p. 50.

2.1.7. Gestión por competencias.

Una vez que se definen las competencias esenciales, la próxima tarea consiste en alinear todos los procesos liderados por el área de Talento Humano y así, integrar los subsistemas desde los procesos que les competen, tales como el reclutamiento y selección, la capacitación y formación de personal, el entrenamiento, la evaluación de desempeño, las políticas de remuneraciones y los planes de sucesión (Alles, 2010). La autora indica que también es necesario realizar los siguientes pasos para emplear correctamente un sistema de gestión por competencias:

1. Definir Visión y Misión.
2. Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
3. Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos en la organización.
4. Validación de las competencias.
5. Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias (p.40)

Adicionalmente Pickett (1998; c.p. Gómez, Robles y Santana, 2006) expresa que la implementación de un modelo de gestión por competencias en una organización trae consigo varias ventajas, pues ayuda a redefinir los objetivos de la empresa, clarifica la asignación de roles y responsabilidades al interior de la empresa, permitiendo analizar las fortalezas e identificar las deficiencias dentro de un marco de competencias que orienta y mejora los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Que este proceso también incrementa la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo, reduce la rotación de personal, asiste en los procesos de sucesión empresarial, facilita la flexibilización de la fuerza de trabajo empoderándola para afrontar los cambios organizacionales e incrementa el nivel de participación y el sentido de pertenencia de todos los socios de una empresa.

Considerando el valor agregado de estos beneficios, la implementación del enfoque por competencias proporciona un elemento valioso a los procesos laborales pilares del área de Gestión Humana: selección, contratación y capacitación, siendo clave al contribuir en aumento del bienestar, la productividad y la competitividad.

Este proceso se da en el área de selección según lo planteado por Barrios (2000, c.p. Gómez, Robles y Santana, 2006) contribuyendo en:

- a) Aumentar la probabilidad de que exista una buena integración entre el puesto y la persona.
- b) Incrementar la productividad de la persona.
- c) Mantener la rotación bajo control.
- d) El cumplimiento efectivo y eficaz de las funciones asignadas (p.1).

En cuanto a la administración del desempeño, deben estar alineadas las metas individuales y estratégicas con las competencias personales, para que se adapte este proceso de manera precisa en la organización. Para lograr su buen desarrollo se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Que los empleados comprendan que es lo que se espera de ellos y su contribución hacia el logro de un alto desempeño.
- b) Que la atención se concentre en ambos, la conducta y el desempeño.
- c) Que se maximice el desempeño de la empresa a través del desempeño de las personas.
- d) Que se identifiquen y prioricen las necesidades de formación o brechas desde el principio para lograr los resultados y el desempeño buscado (p.1)

Finalmente para implementar correctamente el proceso de capacitación, se deben “...eliminar las necesidades con el alto desempeño y las metas estratégicas” (Barrios, 2000, p.1), es decir, se establecen las metas estratégicas de la organización y para que puedan alcanzarse y satisfacerse estas necesidades se requiere de un alto desempeño acorde con esta estrategia, para lo cual se debe realizar lo siguiente:

- a) Se detectan las brechas de desarrollo individuales y grupales en base a roles y evaluaciones de Competencias.
- b) Se utiliza de una manera más eficiente el presupuesto.
- c) Tiene un impacto inmediato en el desempeño individual y el logro de las metas estratégicas.
- d) Se tienen datos para monitorear el proceso, determinar medidas correctivas, reducciones de brechas y certificar empleados (p.1).

Dentro de estas áreas o programas de recursos humanos es importante resaltar la labor del psicólogo, ya que es quien implementa y diseña instrumentos de diagnóstico y medios de acción que le proporcione herramientas para evaluar a su personal. Algunas de las herramientas que el Psicólogo necesita para diseñar un modelo de Competencias parten de la realización de un análisis ocupacional, seguido de una descripción del puesto de trabajo.

Es el psicólogo quien cuenta con las herramientas necesarias que permiten discriminar diferencialmente los comportamientos ligados a procesos productivos. Así al establecerse la metodología, logra que se fijen comportamientos productivos que son en si mismo demostrables en un contexto específico, con lo cual se puede lograr la base para desarrollar una gestión que tenga en cuenta las competencias y en general todo el potencial humano.

2.1.7.1. Pasos para la implementación del modelo de gestión por competencias.

Los pasos a seguir en esta fase del modelo, se estructuraron para la presente investigación, que se enmarca dentro del modelo de competencias conductista, con base a la metodología recomendada por Pereda y Berrocal (2011) Y Spencer y Spencer (1993), quienes han proporcionado una guía para el adecuado diseño de un modelo de competencias acorde a las necesidades de la empresa objeto de este estudio y que se describe a continuación:

Sensibilización. Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas de los puestos de trabajo. La sensibilización en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso, la cual podrá ser realizada a través de metodologías variadas como: a) Reuniones de presentación y discusión de las Competencias. b) Focalización para desarrollar el modelo a evaluar de las Competencias.

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y su visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia. Este punto de partida puede darse en función de la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurarse de que se trabaja con información actualizada.

Al respecto Spencer y Spencer (1993) sugieren que la conformación de Paneles de Expertos, donde estos hacen una lluvia de ideas de las características personales que los empleados necesitan para desempeñar un trabajo adecuado (mínimamente aceptable, o de nivel umbral) y en un nivel superior, es importante ya que en el mismo proceso, los miembros del panel adquieren conocimientos sobre los conceptos de competencia, métodos de evaluación, y variables; pudiendo desarrollar a través de su participación, un consenso sobre los aspectos considerados y apoyar los hallazgos de los estudios.

Estos expertos pueden ser los supervisores del puesto que se está estudiando, personas que se desempeñan como superestrellas, o expertos externos, quizá profesionales de los recursos humanos que conocen bien el trabajo. (Los ocupantes promedio no deben ser incluidos en estos paneles ya que, por definición no saben o valoran del todo, lo que se necesita para lograr un desempeño superior). El panel de expertos realiza una jerarquía de prioridades de las características según su importancia para el éxito en el trabajo.

Definición del perfil de competencias requeridas: De acuerdo al método de incidentes críticos, consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles, con base a ello, Pereda y Berrocal (2011) sugieren que en esta fase tanto los expertos (ocupantes del cargo) y los superiores directos, den por separado su opinión sobre las competencias que serán incluidas en el perfil por competencias así como los comportamientos asociados a las mismas.

Spencer y Spencer (1993) señalan unos pasos en el estudio de estas competencias, el primero y más importante, es la delimitación de los criterios de selección de las personas con mejor desempeño, planteados como “criterios ideales que son medidas de resultados *duras* (objetivas) tales como datos de ventas o ganancias para los administradores de negocios, o patentes y publicaciones para los científicos de investigación” (p.94).

Si no están disponibles estos datos duros, recomiendan el empleo de los nombramientos o calificaciones de los jefes, pares, subordinados, y/o consumidores y clientes. Algunos vendedores con calificaciones altas, pueden presentar insensibilidad o ingenuidad, les cuesta relacionarse políticamente dentro de la organización y pueden

entrar en conflicto con personal administrativo, supervisores o pares por ejemplo, y estos criterios serían importantes al momento de calificarlos.

También suele presentarse que su calificación sea alta por su personalidad pero en el fondo no les guste su trabajo, por lo que posiblemente no continúen en el. Los asesores de desempeño más alto obtienen buenas valoraciones en los criterios duros, sus superiores los perciben como un aliado, gozan del respeto y la admiración de sus pares y son bien valorados por sus clientes. Este proceso cuenta con los siguientes pasos:

Tabla 5.

Proceso de evaluación de competencia en el puesto

PROCESO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIA EN EL PUESTO	
1. Definir criterios de eficacia para el desempeño	Datos “duros”: ventas, ganancias, medidas de productividad. Nombramientos recibidos de los supervisores. Calificaciones de los pares. Calificaciones de los subordinados (por ejemplo, estilos gerenciales, moral). Calificaciones de los clientes.
2. Identificar muestra del criterio	Personas con un desempeño superior. Personas con un desempeño promedio.
3. Recolectar datos	Técnicas mayormente utilizadas: Entrevistas de Eventos Conductuales, Paneles, Encuestas Calificaciones DE 360°, Base de datos de sistemas expertos – observación.
4. Identificar tareas de los trabajos (requisitos de competencia de los puestos)	Elementos del puesto que la persona tiene que desempeñar. Características de las personas que realizan adecuadamente el trabajo: “Modelo de Competencia”.
5. Validar el modelo de competencia	Entrevistas de Eventos Conductuales - Pruebas. Segunda Muestra del Criterio. Calificaciones de los Centros de Evaluación.
6. Aplicaciones	Selección. Entrenamiento. Desarrollo profesional. Valoración del desempeño. Planeación de Sucesiones. Evaluación de programas de entrenamiento, de desarrollo profesional.

Nota: Tomado de “Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior” por L. Spencer y S. Spencer, 1993, p.73.

2.2. Estrategias de Ventas y Habilidades del Vendedor

Existen diversas definiciones de venta personal. Un punto de vista general es el intercambio de productos o servicio por dinero. De acuerdo con Forteza “La venta consiste en la transmisión de la propiedad de un objetivo o la prestación de un servicio a

cambio de un precio previamente convenido”. (1985, p.12). Según otros autores la venta personal es un proceso que se basa principalmente en la persuasión: Tracy (1997), señala: “vender es el proceso de persuadir a una persona de que un producto o servicio, al precio que tiene fijado previamente, es de valor superior para ella”. (p.123).

Proceso que el mismo autor precisa a partir de un enfoque metodológico que comprende en primer lugar, localizar a las personas que estén dispuestas o sean capaces de comprar el producto o servicio (prospección). En segundo lugar es necesario detectar el problema o la necesidad que tiene el interlocutor y que el producto o servicio pueden satisfacer (calificación). En tercer lugar, hay que demostrar al interlocutor que el producto o servicio son la mejor elección para la solución de su problema, y que tiene sentido, desde el punto de vista económico, adquirirlos (presentación). Finalmente es necesario poder resolver a las preguntas del presunto cliente y conseguir su compromiso para proceder a la venta (cierre).

Para Manning y Reece (1997) es un proceso comunicacional enfocado en el cliente: “La venta personal significa la comunicación de persona a persona con un cliente potencial” (p.6). Es un proceso de desarrollo de relaciones con los clientes, el descubrimiento de sus necesidades, el acoplamiento de los productos apropiados con estas necesidades y la comunicación de beneficios por medio de la información, recordatorios y/o persuasión.

Es en este contexto donde se distingue la psicología de la venta, que se encarga principalmente del análisis de la situación entre comprador y vendedor, en una interacción dinámica donde intervienen mecanismos psicológicos de ambas partes. Por la parte del vendedor, su formación para la venta comprende básicamente dos objetivos: inicialmente debe conocer y actualizar una información y segundo debe poseer y dominar unas maneras de actuar eficaces (Forteza, 1985): “No basta con saber, tiene que saber hacer, utilizar una serie de técnicas, estrategias y tácticas en las que habitualmente se le va formando o va adquiriendo gracias a su experiencia que de alguna manera apuntan a aspectos psicológicos”. (p.13).

En el área del comportamiento del consumidor, diversas teorías son aceptadas comúnmente, porque de igual manera explican el proceso en el que la persona llega a la decisión de compra.

En este sentido, la Teoría de Acción del Comprador, establece una secuencia de pasos mentales: 1) atención; 2) interés; 3) deseo; 4) convicción; y 5) acción; Esta dinámica se explica principalmente desde el mensaje persuasivo que transmite el vendedor, quien debe saber argumentar y contra argumentar para: “ a) atraer la atención sobre el artículo o alguna de sus características; b) mantener el interés; c) presentar artículos que sean acordes con las necesidades; d) despertar necesidades latentes; e) incitar a la acción; f) vencer objeciones y resistencias; g)ganar la confianza; h) crear hábitos de compra, e i) producir satisfacciones permanentes con los servicios o bienes ofrecidos”(Fortaleza, 1985, p.13).

Esto permitió establecer fórmulas muy conocidas como la A.I.D.A. (llamar la Atención, despertar Interés, crear Deseo y mover a la Acción) que delimitan, precisan y ayudan al vendedor a planificarse mentalmente, con una estructura que le facilita recordar y a estar preparado de antemano, mediante unos pasos a seguir.

En el proceso de ventas, es el vendedor quien en la mayoría de las veces propicia la entrevista o interrelación con el posible cliente y quien debe estar preparado para abordar y responder todos los requerimientos del cliente potencial. Estas experiencias demostradas mediante conductas exitosas de venta, son las que definen las características, habilidades, actitudes, intereses, que le permiten al vendedor desenvolverse apropiadamente en el proceso de ventas.

Para ello, no solo es necesario explicar cómo es el proceso de persuasión o cambio de actitud que propicia la influencia del vendedor en una persona, sino que también es preciso determinar que variables intervienen en el proceso comunicacional y la preparación previa a nivel de conocimientos, actitudinal y motivacional del vendedor.

Asimismo, una corriente de investigación relacionada con la eficacia de las tácticas de influencia en el proceso de venta personal, llevada a cabo por expertos del área de mercadeo y ventas, exploran las habilidades y capacidades antecedentes de los vendedores a través de un análisis de las cogniciones sociales.

Esta corriente asume que los clientes forman las actitudes sobre los vendedores basados, en parte, en percepciones acerca de si el vendedor utiliza un estilo de presentación “débil o blando” más orientado hacia la construcción de relaciones, en comparación con la presentación de "venta dura tradicional" que considera una

interacción de ventas como un compromiso donde hay un "ganador" o "perdedor" y con frecuencia se asocia a los estereotipos negativos del vendedor (Jolson, 1997; Weitz, Castleberry y Tanner, 2004; DeCarlo, 2005 c.p. Malik y Naeem, 2010).

Es por esta razón que surge la *La Teoría de la Satisfacción de la Necesidad*, que establece que las decisiones de compra se toman para satisfacer necesidades del cliente potencial. A través de la planificación estratégica, se identifican y desarrollan las habilidades y conocimientos requeridos por la fuente (vendedor), para poder establecer una comunicación persuasiva, y así construir una relación a largo plazo con el cliente donde el vendedor es un asesor consejero o socio. “La meta principal de la estrategia de relaciones es crear compenetración, confianza y respeto mutuos, que aseguren una asociación a largo plazo” (Manning y Reece, 1997, p. 57).

Al analizar el objetivo del vendedor como comunicador, y determinar su intencionalidad, es como se puede esclarecer su rol en esta teoría, Jary (1998, p.1: c.p. Torres, S.F.) explica este proceso comunicacional de la siguiente manera:

La elección del hablante de un estímulo, estará restringida por la necesidad de utilizar aquel que sea óptimamente relevante, uno que guíe al receptor a la interpretación intencionada sin ningún tipo de esfuerzo gratuito. Sin embargo, hay más restricciones: Los comunicadores tienen objetivos, tanto a corto como a largo plazo. A corto plazo, el objetivo de un comunicador será conseguir que la audiencia haga o crea algo; a largo plazo, sus objetivos incluirán llegar a ser o continuar siendo un miembro querido y respetado de un cierto grupo.

Es decir, un comunicador tendrá como objetivo elegir un estímulo que haga manifiestos solamente aquellos supuestos que no sean perjudiciales para el logro de sus objetivos tanto a largo como a corto plazo. Llamemos a los supuestos que serían perjudiciales para los objetivos del comunicador "implicaciones perjudiciales" y digamos que el deseo del comunicador de evitar éstos limitará su elección del estímulo.

A la inversa, llamemos a cualquier supuesto que fomente la obtención de los objetivos del comunicador "implicaciones beneficiosas". El comunicador racional querrá que su estímulo sólo haga manifiesto aquellos supuestos que le conduzcan a implicaciones neutrales o beneficiosas.

De lo anterior, se puede interpretar la concepción del rol de asesor o vendedor, como un comunicador racional y el enfoque de *Satisfacción de la Necesidad* se basa en una serie de creencias básicas respecto del papel del vendedor profesional, quien debe tener como objetivo desarrollar una propia filosofía de ventas que le sirva como “conciencia” en las situaciones de venta, y que le generen implicaciones neutrales o beneficiosas en la relación de ventas.

De esto, también se puede inferir que el plazo objetivo planteado, marcará su expectativa diferencial acerca del cambio de actitud (duradero o no duradero) del comprador. Si se enfoca el proceso de ventas a corto plazo, se buscará conseguir un cambio de actitud momentáneo para conseguir que la persona firme el contrato de venta, muchas veces influenciado solo por un motivo dominante emocional de compra, por lo que la persona podría posteriormente arrepentirse de haber adquirido un producto o servicio.

En cambio, si el asesor enfoca el proceso de ventas a largo plazo, luego de realizar el contrato de venta puede reforzar esta actitud de compra y mantenerla, al construir una relación con el cliente que le permita continuar obteniendo beneficios para ambas partes, y ventas o referidos posteriores.

Según esta filosofía, el asesor puede formular un plan estratégico para crear, mejorar y mantener las relaciones, para por sí mismo estimularse a mejorar sus habilidades cognitivas, sociales y comunicativas. El objetivo del vendedor debe ser convertirse en un asesor o consejero del cliente, ayudarlo a resolver su necesidad y sus problemas, por lo que el conocimiento de sus motivaciones, y el acoplamiento del producto o servicio al cliente fomenta la construcción de relaciones duraderas.

El asesor podrá establecer el perfil del cliente a través de la experiencia adquirida, de la comprensión de los comportamientos del cliente, del por qué y el cómo compra la gente (a través de preguntas), del conocimiento de sus motivos y necesidades de compra, que también están enmarcado en su contexto y clase social, grupos culturales y de personas que influyen en su decisión de compra.

Existen numerosas técnicas en el área de ventas orientadas hacia el mejoramiento de las aptitudes y comportamientos exitosos del asesor que exigen de estrategias de automejoramiento, como el desarrollo de la flexibilidad de estilo de comunicación, que

de acuerdo a Manning y Reece (1997 p. 82) “es el intento deliberado de ajustar el estilo de comunicación de uno mismo para acomodarse a las necesidades de otra persona”. En una situación de venta el asesor debe comunicarse con la otra persona en su canal e identificar el estilo preferido del cliente lo más rápido posible para “flexibilizar” su propio estilo de acuerdo con estilo del cliente. Estas conductas ayudan al asesor a establecer una empatía de forma más rápida y efectiva en el contacto inicial.

De acuerdo con este planteamiento y para incrementar la sinceridad percibida del cliente, el asesor puede no expresar sus intereses persuasivos en el acercamiento y contacto inicial con el posible cliente para crear un ambiente de familiaridad (Briñol, Corte y Becerra, 2001; Iñigo ,1998). Esto también resalta la importancia de los valores éticos que corresponden al vendedor. “Un asesor que demuestre actitudes como la honradez, responsabilidad y sinceridad por el cliente, le da un valor agregado a la venta, por lo cual este debe asumir un compromiso ético con el cliente de ayudarlo a solucionar su problema”. (Manning y Reece, 1997, p.57).

Otro elemento relevante se refiere a las estrategias de afrontamiento ante el fracaso, Tracy (1997) describe como el temor al rechazo se manifiesta cuando alguien se inicia en la actividad comercial, al ser un total inexperto en la prospección (habilidad de efectuar llamadas telefónicas, de visitar personas extrañas, y de autopromocionarse).

Cuando el asesor empieza por llamar a un nuevo comprador en potencia, y este proceso se realiza con precariedad, tiene como resultado que el asesor tienda a evitar realizar esta actividad. Por ejemplo, un vendedor que piensa no estar preparad para establecer una fuerte relación con ejecutivos de alto nivel, una vez que se ha formado esa autoimagen negativa, disminuye su probabilidad de influir en ejecutivos de alto nivel en una situación de ventas.

El vendedor sumido en este tipo de percepciones y en las experiencias poco gratificantes que suelen presentarse con ellas, de esta manera, solo se planifica a prospectar clientes de nivel más bajo. Si no cambia de actitud y desarrolla estrategias de mejoramiento ante estas situaciones, esta autoimagen negativa hace que no tenga éxito. A un nivel cognitivo si el asesor mantiene el pensamiento de no tener éxito lo más probable es que no pueda conseguirlo.

Tracy (1997), también menciona que pueden darse conductas de inhibición: cuando el asesor llama a varios contactos y estos reaccionan negativamente. El Asesor por lo general tendera a evitar cualquier tipo de exposición al mismo tipo de experiencias negativas como una reacción inconsciente de autoprotección (defensas), por lo que dará excusas como el no llamar a personas negativas, quienes resultan ser los compradores potenciales. En resumen, a la medida que un vendedor se adapta al medio y a los procesos de venta, y en consecuencia profesionaliza su sistema de prospección disminuye su temor al rechazo y su frustración ante el fracaso.

Otras técnicas en las que se hace mucho énfasis durante el adiestramiento del personal de ventas, es en el manejo de objeciones y el cierre de la venta. Algunos autores Manning y Reece (1997), y Tracy (1997), señalan que esta situación se presenta a lo largo de todo el proceso de ventas. La habilidad de percibir ciertas señales, el aprendizaje de actitudes y el control de sus propias emociones durante este proceso, es crucial para conseguir la venta.

De modo similar al manejo del rechazo en la prospección, el asesor debe averiguar el porque es rechazada su propuesta, ya que la respuesta negativa del cliente no necesariamente significa que no se vaya a cerrar la venta, sino que el comprador puede presentar una objeción o una resistencia a tomar la decisión de compra. Es clave el aprendizaje de aptitudes y actitudes de cómo responder correctamente ante una objeción del cliente sobre un aspecto determinado del producto, servicio o beneficio, ya que una vez rebatida la objeción es el momento oportuno para pedir al cliente el cierre de la negociación.

El asesor siempre debe estar alerta para observar indicios de cierre durante el proceso de venta. Un indicio de cierre es una indicación, verbal o no, de que el cliente potencial está preparándose para tomar una decisión de compra. Es una forma de retroalimentación.

El detectar mediante la observación detalles muy sutiles del cliente potencial, indicará el momento oportuno para pedirle que se concrete la negociación. El desarrollo de ciertas habilidades sociales requeridas por el vendedor como la empatía para aprender a reconocer lo que siente la otra persona y su estilo de comunicación, permiten que se facilite captar estas señales. Es importante señalar que los indicios se presentan varias

veces en la presentación de ventas y pueden ser verbales o no verbales. Y es con la práctica y la experiencia que el vendedor desarrolla estas destrezas comunicacionales.

Manning y Reece (1997) destacan que en encuesta realizada sobre la cantidad de intentos de cierre en una negociación, se obtuvo que los vendedores más exitosos realizaban hasta más de 3 intentos mientras que los demás solo insistieron una o dos veces, señalando que se obtuvieron respuestas afirmativas de cierre los asesores que realizaron 5 intentos de cierre.

Los mismos autores señalan que, sin embargo, puede darse la situación de que se realice tempranamente el cierre y que el cliente perciba desesperación por parte del vendedor de concretar la venta, y en otros casos pasa lo contrario, el vendedor sigue hablando de las características y beneficios del producto y no identifica los indicios oportunamente.

Los autores recomiendan centrar el cierre en el motivo dominante de compra o donde el vendedor haya determinado mayor interés. Se puede dispersar la atención, al ofrecer la gama de beneficios sobresalientes y disminuir el impacto persuasivo de la mayor emoción que generalmente es la motivación más fuerte del cliente.

Se deben aclarar aspectos como la negociación de los puntos difíciles y tratarse antes del intento de cierre, cuestiones como el precio de productos que pueden parecer caros en comparación con la competencia; se deben programar formas de establecer el valor de su producto antes de intentar el cierre, especificar el precio por producto y beneficio adicional, no sacar a relucir información como mencionar un precio adicional o no indicar claramente que beneficios están incluidos en el precio en el momento de la confirmación de la venta, ya que pueden sorprender al cliente potencial, y desviar su atención hacia ese punto, lo cual puede producir desconfianza, falta de credibilidad que sería atribuida tanto al vendedor como al producto o la empresa que representa.

Existen diversas técnicas persuasivas que se utilizan para el cierre de ventas, Cialdini (2001) realizó una investigación de campo en donde observó situaciones reales de persuasión, a partir de la cual resume los siguientes principios:

Compromiso y coherencia: El impulso de ser/parecer coherente (incluso con sus propias declaraciones o posiciones expresadas anteriormente) representa una poderosa arma de influencia social.

La reciprocidad: Normalmente, el hombre siente la necesidad de devolver favores reales o presuntamente. Este aspecto también ha sido descrito como parte de una antropología cultural, como algo que caracteriza a todas las sociedades humanas. Esta regla tiene para Cialdini, las siguientes características: Es abrumadora, es muy poderosa en estimular la aquiescencia de los otros. Impone la deuda que nadie ha solicitado, porque puede hacer sentir la deuda por favores que no se han solicitado.

Aprobación social: Las personas, por lo general, tienden a creer válido el comportamiento que están realizando un elevado número de personas. Es el fenómeno socio-psicológico detrás de la difusión del modo.

Autoridad: Las explicaciones están apoyadas por una referencia a un personaje importante, real o supuesto, o se presentan como si fueran derivados de tal figura/institución, acentuando el valor de persuasión.

Simpatía: Mediante la construcción de un lazo de simpatía y similitud real o supuesto, es más fácil de obtener las modificaciones del cambio de actitud, cuando existe atracción física.

Escaséz: La tendencia natural a maximizar la disponibilidad de recursos de un tema determinado, conduce a un cambio de actitud hacia el comportamiento de compra si se presenta la disponibilidad de los activos como limitada en el tiempo o en su accesibilidad. La percepción de escasez genera demanda. Explica el uso de ofertas por tiempo limitado y su efecto positivo en ventas. (p.2)

III. Planteamiento del Problema.

El vendedor, colaborador clave dentro del logro de los fines económicos de toda organización, debe desarrollar las habilidades, actitudes y conocimientos necesarios que le permitan implementar las estrategias de ventas más adecuadas que a su vez lo conduzcan a cerrar con éxito sus negocios, colaborando así con la eficacia de la organización en la colocación competitiva de sus productos o servicios, dentro de un mercado que cada vez se torna más complejo (Román, 2001).

Al respecto Duque menciona (2012, p.160):

En la actualidad, las organizaciones ya no compiten solo por la cantidad de productos o servicios que ofrezcan en el mercado, sino por la forma como estos productos y servicios llegan, la forma como son vendidos y sobre todo la forma como el cliente o consumidor se “siente” al adquirirlos. Conceptos como calidad, satisfacción, servicio al cliente, entre otros, representan para las organizaciones y específicamente para las personas nuevas formas de desarrollar sus actividades, representan nuevas formas de vender, y lo que es más importante, nuevas formas de sentir lo que hacen. Así, las nuevas exigencias del contexto económico mundial llevan a la creación de estrategias de atención en las cuales los individuos que se encargan de representar a las organizaciones desarrollen capacidades “positivas” y “aceptables” que les asegure un rendimiento excepcional sobre la competencia.

Los conocimientos, habilidades, motivaciones, rasgos de personalidad, y comportamientos, son entre otras, las variables que determinan el desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Es el psicólogo, entonces, quien cuenta con las herramientas necesarias que permiten discriminar diferencialmente los comportamientos ligados a procesos productivos, que son en sí mismos demostrables en un contexto específico, con lo cual se puede lograr la base para desarrollar una gestión que tenga en cuenta todo el potencial humano.

El establecer una metodología permite estructurar comportamientos esperados en calidad de modelos mentales, debido a que al definir las acciones de comportamiento,

con la repetición, se puede lograr prácticas adquiridas, que además se pueden constituir en el día a día de la organización.

En el caso particular de la fuerza de ventas de la organización objeto de esta investigación, realizada en un Parque Cementerio del Área Metropolitana de Caracas, primeramente se requiere conocer las características y habilidades específicas para el rol de Asesor y como se ajustan de mejor manera a los principios y metas de la organización.

Tornando necesaria la adopción de un modelo de gestión que permita identificar las características requeridas por el cargo y determinar los aspectos a mejorar, al definir su situación actual y las expectativas de comportamiento a futuro; que permita a través del diseño y selección de instrumentos que apliquen para estandarizar y estructurar los procesos de capacitación y selección de nuevos candidatos.

Esto con la finalidad de mejorar el futuro desempeño de los ocupantes del puesto y con miras a priorizar su preparación en la labor que les compete, vinculada a otras áreas de la organización. Es por ello que ésta proyecto se sustentó en las siguientes investigaciones actuales enmarcadas en la gestión por competencias:

- En la Facultad de Ciencias de la Universidad Central de Venezuela se realizó una investigación preliminar a la implementación del modelo de gestión de competencias dentro de la administración pública en Venezuela, en donde se integró un marco conceptual sobre la evolución de la competencia laboral a través del análisis de los enfoques y tipos de concepto que se utilizan actualmente en este tipo de gestión.

- Otra investigación relevante a nivel de un cargo operativo fue la realizada por Gómez, Robles y Santana (2006), en su proyecto de grado de la Escuela de Psicología, Facultad de Humanidades, de la Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, quienes desarrollaron una investigación de tipo descriptivo al diseñar un Assessment Center para la evaluación de competencias de los trabajadores que ocupan un cargo operativo en una organización.

Proyecto que contempló la identificación de las competencias necesarias del cargo a través del método de incidentes críticos, para definir el perfil descriptivo del cargo, lo cual les aportó la información necesaria para abordar su objeto de estudio, concluyendo que este método es capaz de orientar nuevos procesos encaminados al desarrollo del talento humano.

- Chacón y Lucena (2010), en su proyecto de grado de la Escuela de Psicología de la Universidad Central de Venezuela realizaron una investigación descriptiva desarrollada en la la empresa Santillana C.A., donde se incorporo el sistema de gestión por competencias mediante el establecimiento de un perfil de competencias para los cargos claves típicos de este organización, empleando las siguientes técnicas para la identificación de las competencias: entrevistas , test psicológicos, panel de expertos y entrevistas por competencias.

-En la Universidad Central de Venezuela, Frontado y Laguado (2014), estudiaron las competencias asociadas al desempeño superior en gerentes de recursos humanos en organizaciones del sector consumo masivo de alimentos o bebidas en Caracas. Entre sus limitaciones y recomendaciones sugirieron contrastar los hallazgos que obtuvieron con estudios similares hechos en organizaciones que se dediquen a otros sectores industriales e incluso, en empresas de servicios: cadenas de comercios, sector de bancario, empresas de consumo masivo, entre otros.

Esta Investigación fue enmarcada en los estudios realizados por Spencer y Spencer en su obra “Evaluación de Competencias en el Trabajo” (1993), contentivo de un diccionario de competencias, el Diccionario McBer de Competencias Genéricas para profesionales de distintas áreas: trabajos empresariales, técnicos y profesionales, de ventas, de servicios humanos y gerenciales de organizaciones industriales, gubernamentales, militares, de cuidados a la salud, educativas y religiosas, que se funda en los hallazgos recopilados durante 20 años de investigación, a partir de 286 estudios desarrollados por McClelland/ McBer.

Adicionalmente Frontado y Laguado emplean el Test de Wartegg para la identificación de las competencias conjuntamente con la metodología planteada por Spencer.

Es debido al desarrollo de estas investigaciones consultadas que se fundamenta la efectividad de la metodología de gestión de competencias y su empleo para la identificación y evaluación de los comportamientos exitosos en las organizaciones contemporáneas.

Considerando las necesidades propias de la organización objeto de este estudio, con esta investigación se pretende incorporar este sistema de gestión para identificar y

describir estas prácticas (gestión de competencias) desde la visión de la psicología organizacional.

Esto mediante el diseño de una metodología que permita determinar las competencias requeridas por el personal de ventas de la organización antes mencionada. Por lo tanto, el presente proyecto de tipo descriptivo se plantea entorno a la siguiente interrogante: ¿Cuál es el Perfil de Competencias Laborales que caracteriza al rol Asesor de Previsión Funeraria en un Parque Cementerio de Caracas?

IV. Objetivos

4.1. Objetivo General

Diseñar un perfil de competencias de los Asesores de Previsión Funeraria de un Parque Cementerio de Caracas.

4.2. Objetivos Específicos

Identificar mediante la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC), los comportamientos que caracterizan el rol de Asesor de Previsión Funeraria.

Relacionar los comportamientos observados mediante la EEC con los rasgos de personalidad obtenidos en el Test de Wartegg

Identificar las competencias distintivas de los Asesores de Previsión Funeraria de un Parque Cementerio de Caracas.

V. Método

5.1. Tipo De Investigación

La presente es una investigación de tipo descriptivo de acuerdo con la acepción propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2003 p.120) según la cual “los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que muestren un evento, una comunidad, un fenómeno, hecho, contexto o situación”. Por lo tanto esta investigación tiene como objetivo la identificación, definición, descripción y evaluación de las competencias sin pretender la manipulación de las mismas.

Se cataloga como descriptiva, ya que “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Hernández y otros, 2003, p.60). Por último, se analizan las características de los ocupantes del cargo través de los testimonios de aquellas personas que participan activamente en su desarrollo, a través de las cuales se definen las competencias propias del grupo a estudiar.

5.2. Diseño De Investigación

El tipo de diseño es *no experimental transaccional descriptivo*, consistente en medir un grupo de personas u objetos, una o más variables y proporcionar su descripción. La idea es describir los conceptos y unidades de análisis y medirlos en un punto en el tiempo (Hernández y otros, 2003), sin efectuar manipulación intencional de las variables estudiadas.

En la presente investigación se realiza el levantamiento de un perfil de competencias, apoyados en un proceso estandarizado que se caracteriza por la aplicación de varios instrumentos de naturaleza cualitativa o cuantitativa para identificar, describir y evaluar las competencias requeridas para el cargo de Asesor de Previsión Funeraria. Una vez obtenidos estos valores se procede a su discusión y análisis.

5.2.1. Población

La población está conformada por 40 personas que actualmente desempeñan el rol Asesor de Previsión Funeraria en un Parque Cementerio de Caracas.

5.2.2. Muestra

Para realizar el presente trabajo se seleccionó una muestra de tipo no probabilístico, en acuerdo con lo expuesto por Hernández y otros (2003, p.207) cuando expresan, “(...) la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra”.

La escogencia, a los fines de este trabajo de investigación, obedeció a factores subjetivos atendiendo a la idoneidad de los sujetos para ofrecer elementos significativos en beneficio de la investigación, de este modo la muestra fue conformada por trece (13) Asesores de Previsión Funeraria de un parque cementerio de Caracas, con una antigüedad comprendida entre 5 y 20 años dentro de la organización y las siguientes características personales:

Dos (2) hombres, con edades comprendidas entre los de 47 y 50 años.

Nivel educativo: Un (1) TSU y un (1) Bachiller

Once (11) mujeres, con edades comprendidas entre los 33 y 68 años.

Nivel educativo:

Una (1) Licenciada, dos (2) TSU y ocho (8) Bachilleres.

Los asesores tienen un antigüedad de 5 a 20 años en la organización.

La Prueba Piloto se aplicó a tres (3) Asesores Expertos, quienes ocupan cargos gerenciales en el sector de servicios funerarios y que anteriormente se desempeñaron como Asesores de Previsión Funeraria, cuyas características se detallan a continuación:

Dos (2) mujeres de 50 y 75 años, con nivel de estudios Bachiller y Técnico respectivamente.

Un (1) hombre de 61 años con nivel de estudios Magister.

5.2.3 Variables de la Investigación

Variable de estudio: Competencias Laborales.

Definición según Pereda, Berrocal y López: “Conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta” (p.77).

Definición Operacional: Conjunto de conductas especializadas que comprenden una variedad de patrones de comportamiento configurados por la interacción sistémica de

conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que son desplegados en el contexto del quehacer laboral del Asesor de Previsión Funeraria.

Estas competencias se describen partiendo de la recolección de información por observación y registro de instrumentos de evaluación, y de su valoración a través de un proceso estandarizado que permite identificarlas y clasificarlas de acuerdo con la importancia atribuible al rol.

5.2.4. Instrumentos

5.2.4.1 Instrumentos para la aplicación de la EEC a la muestra de ADS y ADP.

Escala de Competencias Delimitadas por El Grupo Estratégico

A.-GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN

1. *Orientación Hacia el Logro (OHL)*
2. *Iniciativa (INI)*
3. *Pericia (PER)*

B.- GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO

4. *Comprensión Interpersonal (COMP)*
5. *Orientación Hacia el Servicio al Cliente (SER)*

C.- GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA

6. *Impacto e Influencia (IMP)*
7. *Conciencia organizacional (ORG)*
8. *Construcción de Relaciones (REL)*

D.- GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS

9. *Pensamiento Analítico (ANA)*
10. *Pensamiento Conceptual (CON)*

E- GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL

11. *Auto-Confianza (ANZ)*
12. *Autocontrol (CONTR)*
13. *Flexibilidad (FLE)*
14. *Integridad (INT)*
15. *Autodisciplina (AUT)*

Se utilizó la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC), una técnica de entrevista semi-estructurada, orientada a obtener relatos detallados sobre como realizan su trabajo las personas que lo realizan en forma sobresaliente. A través de la aplicación de este método la construcción de las competencias se realiza aplicando la técnica del análisis sistemático a los relatos obtenidos en una primera fase de compilación de información, lo que permite codificarla a fin de diferenciar los comportamientos de asesores de desempeño superior (ADS) con los de desempeño promedio (ADP).

De la aplicación de la EEC a los asesores expertos se obtuvieron las modificaciones correspondientes a las preguntas del cuestionario guía de la EEC semi-estructurada, los ajustes de los respectivos niveles y su descripción conductual para cada una de las competencias observadas, y se determinó elaborar el diagrama de competencias- rasgos como matriz de evaluación de la muestra de Asesores de Desempeño Superior y Asesores de Desempeño Promedio (ADS y ADP).

Más allá de las diferencias de los comportamientos de las personas de desempeño sobresaliente y de desempeño promedio, se procede a analizar en detalle los relatos a través de la técnica llamada CAVE (Content Analysis of Verbal Expression), que permite identificar la ocurrencia de patrones redundantes en discurso y que refieren a grupos de conducta o comportamientos causados por alguna característica o combinación de características personales (Saracho, 2005). Para el proceso de codificación se utilizaron los siguientes criterios descritos en la tabla 6.

Tabla 6

Criterios para la codificación de la información obtenida mediante la EEC

CODIFICABLE	NO CODIFICABLE
Frases en primera persona del singular que describan lo que el entrevistado hizo, dijo, pensó o sintió <i>"yo pensé que mejor hablaba primero con su jefe...."</i>	Frases en donde el entrevistado <i>usa "Nosotros", "él y yo", "nuestro equipo"</i> . Pues no es posible estar seguro de cómo contribuyó el entrevistado al esfuerzo del equipo <i>"nosotros planeamos y organizamos nuestras metas"</i> .
Frases en primera persona <i>"yo"</i> en donde el entrevistado describa su participación en una situación <i>".... Entonces el jueves a mañana yo llame a José"</i> .	Frases que empiezan con <i>"lo que yo hago", "usualmente yo", "yo haría", " típicamente yo"</i> . Este tipo de oraciones son generalizaciones de cómo ve el entrevistado la situación.

Continuación de la Tabla 6:

CODIFICABLE	NO CODIFICABLE
Frases que aunque no especifican el actor, dejan claro en el contexto que el actor es el entrevistado <i>"el reporte estuvo listo a tiempo...mi jefe siempre me pude que escriba los reportes mensuales"</i> .	Frases vagas acerca de pensamiento, acciones, resultados: " al final el quedó convencido". El entrevistado no ha sido claro en el momento de describir quién hizo que o que hizo.
Frases que incluyen explicaciones claras de los roles desempeñados en una situación particular <i>"José era mi jefe. Yo le dije que sus ideas eran muy vagas"</i> .	Frases en donde no queda claro quien estuvo involucrado <i>"yo le insinué que la idea era vaga"</i> .
Frases donde el entrevistado voluntariamente dice que sintió o pensó <i>"yo me sentí defraudado. Yo contaba con él"</i> .	Frases que confirma las expectativas del entrevistador acerca de lo que el entrevistado dijo, hizo pensó, sintió. A pesar e que las expectativas del entrevistador pueden ser ciertas, esto no es codificable porque uno no puede estar seguro de que el entrevistado hubiera dicho eso voluntariamente: <i>"Así que te sentiste defraudado?"</i> , <i>"Si, así me sentí"</i>
Reconstrucciones específicas de diálogos <i>"él dijo que quería usar el método antiguo", "yo le dije: este es eficiente déjenme enseñarle"</i> .	Descripción de las conversaciones sin diálogo específico <i>"hablé acerca de la mejor manera de hacerlo"</i> .
Frases que describen que hizo el entrevistado en el pasado <i>"yo hice el informe tres horas antes de la introducción"</i>	Frases acerca de lo que el entrevistado puede hacer en el futuro <i>"yo voy a hacer el informe temprano la próxima vez"</i> . No hay conducta, ya que no ha sucedido todavía.

Nota: Tomado de "Un modelo general de gestión por competencias", por J. M. Saracho, 2005, p.170.

Tabla 7

Escala de Orientación hacia el Logro (OHL)

2.- ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO (OHL)
ESCALA DE ORIENTACIÓN HACIA EL LOGRO – NIVELES DE DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL
DIMENSION "A". INTENSIDAD E INTEGRIDAD DE LAS ACCIONES MOTIVADAS POR EL LOGRO
A. -1 Sin Estándares de Excelencia para el Trabajo. No muestra una preocupación especial por el trabajo, hace sólo lo que le es pedido (puede estar preocupado por cuestiones no propias del trabajo tales como la vida social, el stáтус, los pasatiempos, la familia, el deporte, las amistades). En las entrevistas esto puede aparecer como una inhabilidad para dar historias vívidas o detalladas acerca del trabajo, aunado con un entusiasmo en la descripción de alguna actividad extra-laboral.
A. 0 Concentrado en la Tarea. Trabaja duro, pero no muestra evidencia de tener un estándar de excelencia para los resultados del trabajo
A. 1 Quiere hacer el Trabajo Adecuadamente. Trabaja hacia estándares de excelencia implícitos. Trata de hacer bien o adecuadamente el trabajo. Puede expresar frustración respecto al desperdicio o a la ineficacia (por ejemplo, se queja del tiempo desperdiciado y quiere hacer algo mejor) pero no causa mejorías específicas.
A. 2 Trabaja para Cumplir con los Estándares de Otros. Trabaja para cumplir con un estándar fijado por la gerencia (por ejemplo, se ajusta a un presupuesto, cumple con las cuotas de venta, y con los requisitos de calidad).
A. 3 Crea su Propia Medida de Excelencia. Utiliza sus propios métodos específicos para medir y comparar los resultados a la luz de un estándar de excelencia (no impuesto por la gerencia); por ejemplo, \$ gastado, calificaciones, el dejar atrás a otros en cuanto al desempeño, el tiempo dedicado a algo, tasas de desperdicio, ganarle a la competencia, etc.; o fija metas que son vagas o poco desafiantes (Nota para calificar: se califican aquí las metas que no cumplen con el criterio para el nivel 5).
A.4 Mejora el Desempeño. Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para mejorar el desempeño, (por ejemplo, hace algo mejor, más rápido, a un menor costo, más eficazmente, mejora la calidad, la satisfacción del cliente, la moral, los ingresos), sin fijarse ninguna meta específica.
A. 5 Fija Metas Desafiantes. Fija y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo o para otros (por ejemplo, “mejorar ventas/calidad/productividad en un 15% en 6 meses”). “Desafiantes” significa que hay una probabilidad cercana al 50% de en realidad alcanzar esa meta -falta mucho, pero no es fantasioso o imposible. El fijar y actuar para alcanzar metas desafiantes se califica aún si las metas no se alcanzan en realidad. (El fijar metas menos precisas, que seguramente se alcanzarán y claramente no son desafiantes no se toma en cuenta). O cita medidas específicas de desempeño de línea base comparándolas con un mejor desempeño en un punto posterior en tiempo: “Cuando me hice cargo, la eficacia estaba a un 20% -ahora ya llegó a un 85%.”

Continuación Tabla 7:

A. 6 Hace Análisis de Costo-Beneficio. Toma decisiones, fija prioridades, o escoge metas sobre la base de las entradas y los resultados: hace consideraciones explícitas de las ganancias potenciales, rentabilidad de la inversión o análisis de costo-beneficio.
A. 7 Toma Riesgos Empresariales Calculados. Destina una cantidad considerable de recursos y/o tiempo (aun cuando hay incertidumbre) para mejorar el desempeño, intentar algo nuevo, alcanzar una meta desafiante (por ejemplo, inicia nuevos productos o servicios, modifica sus operaciones intentando hacerlas rentables), a la par de que realiza acciones para minimizar los riesgos involucrados (por ejemplo, hace investigaciones de mercado, coloca su producción o servicio anticipadamente, etc.); o en el caso de Logro por los Demás, alienta y apoya a sus subordinados en la toma de riesgos empresariales.
A. 8 Persiste en sus Esfuerzos Empresariales. Toma numerosas acciones sostenidas a lo largo del tiempo aún ante obstáculos para alcanzar una meta empresarial, o completa exitosamente esfuerzos empresariales concienzudos, (se observan nexos con la competencia autoconfianza si) <u>manifiesta que le gustan los retos, expresa el deseo de demostrarse a sí mismo y a los demás su capacidad al asumir grandes retos.</u>
B. IMPACTO DEL LOGRO (APLICA ÚNICAMENTE PARA CALIFICACIONES DE LOGRO DE 3 O MÁS ALTAS)
B. 1 Desempeño Individual Únicamente. Trabaja para mejorar su eficacia mediante técnicas de manejo del tiempo, buenos métodos personales de trabajo, etc. Incluye esfuerzos para mejorar la eficacia personal de alguna otra persona (un subordinado clave, secretaria, etc.)
B. 2 Afecta a Una o Dos Personas. Puede hacer un pequeño compromiso económico.
B. 3 Afecta a un Equipo de Trabajo (4-15 Personas). Puede lograr una venta o un compromiso financiero de tamaño moderado. Trabaja para crear un sistema más eficiente, hace que otros trabajen más eficientemente. (OHL Otros), mejora el desempeño grupal (OHL Grupal).
B. 4 Afecta a un Departamento (más de 15 personas). Puede lograr una venta de gran tamaño o un compromiso financiero comparable.
B. 5 Afecta a una Firma de Mediano Tamaño Completamente (o a una división de una firma más grande).
B. 6 Afecta una Firma Grande Completamente.
B. 7 Afecta a una Industria Completa.

Nota: se modificó el nivel A.8. Tomado de “Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior” por L. Spencer y S. Spencer, 1993, p.26.

Tabla 8

Escala de Iniciativa (INI)

2.- INICIATIVA (INI): es la preferencia para tomar acción. La iniciativa es hacer más de lo que es exigido o esperado en el trabajo, hacer cosas que nadie ha pedido, que mejorarán o realzarán los resultados del trabajo y evitarán problemas, o encontrar o crear nuevas oportunidades (Spencer y Spencer, 1993, p.23)

ESCALA DE INICIATIVA - NIVELES DE DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL*Dimensión "A". ESCALA TEMPORAL*

A. -1 Piensa Solamente en el Pasado. Pierde o dejar de actuar en oportunidades claras.

A. 0 No Aplicable o No Toma Iniciativa.

A. 1 Muestra Persistencia. Persiste -da dos o más pasos para vencer obstáculos o rechazos. (Dimensión temporal: una tarea o labor del pasado a través de acciones actuales). No se rinde fácilmente cuando las cosas no marchan bien.

A. 2 Encara Oportunidades o Problemas Actuales. Reconoce y actúa en oportunidades del presente o encara problemas del presente (usualmente terminados en 1 o 2 días).

A. 3 Es Decisivo en una Crisis. Actúa rápidamente y decisivamente en una crisis (en donde la norma es esperar, “estudiar”, y desear que el problema se resuelva por sí mismo).

A. 4 Actúa Anticipadamente hasta por 2 Meses. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo adicional único (nuevo programa, viajes especiales, etc.) que ocurren en un marco de tiempo de 1 o 2 meses.

A. 5 Actúa Anticipadamente por 3-12 Meses. Anticipa y se prepara para oportunidades específicas o problemas que no son obvios para los demás. Toma acciones para crear una oportunidad o para evitar una crisis futura, anticipándose desde 3 a 12 meses.

A. 6 Actúa Anticipadamente por 1 - 2 Años. Se anticipa a situaciones que ocurrirán de 1 a 2 años en el futuro y toma acciones para crear oportunidades y para evitar problemas.

A. 7 Actúa Anticipadamente por 2 - 5 Años. Se anticipa a situaciones que ocurrirán de 2 a 5 años en el futuro y toma acciones para crear oportunidades y para evitar problemas.

A. 8 Actúa Anticipadamente por 5-10 Años. Se anticipa a situaciones que ocurrirán de 5 a 10 años en el futuro y toma acciones para crear oportunidades y para evitar problemas.

A. 9 Actúa Anticipadamente por 10 Años o Más. Se anticipa a situaciones que ocurrirán a más de 10 años en el futuro y toma acciones para crear oportunidades y para evitar problemas.

Continuación Tabla 8:

<i>B. AUTO-MOTIVACIÓN, CANTIDAD DE ESFUERZO DISCRECIONAL</i>
B. -1 Evita el Trabajo Exigido. Elude o trata de evitar el trabajo.
B. 0 No Aplicable o Ausente. Requiere de supervisión constante.
B. 1 Trabaja de Forma Independiente. Realiza sus labores sin supervisión constante.
B. 2 Esfuerzo Adicional. Trabaja horas adicionales, noches, fines de semana, etc. según sea necesario, para terminar alguna tarea cuando no se le ha pedido que lo haga.
B. 3 Hace Más de lo que se le Pide. Excede la descripción de su trabajo, por ejemplo, se impone tareas adicionales.
B. 4 Hace Mucho Más de lo que se le Pide. Inicia y desarrolla nuevos proyectos.
B. 5 Realiza Esfuerzos Extraordinarios, Heroicos. Actúa sin una autoridad formal, acepta riesgos personales, rompe las reglas (si es necesario) para hacer su trabajo (el énfasis debe estar sobre el cumplir con las necesidades del trabajo y no en una rebeldía en contra de las normas).
B. 6 Involucra a los Demás. Involucra a los demás en esfuerzos adicionales poco usuales (por ejemplo, alinea a familiares, compañeros de trabajo, miembros de la comunidad, usualmente como voluntarios)

Nota: Tomado de “Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior” por L. Spencer y S. Spencer, 1993, p.29.

Tabla 9
Escala de Pericia (PER)

3.- PERICIA (PER): Conocimientos relacionados con el trabajo y su aplicación mediante la experiencia adquirida.
ESCALA DE PERICIA - NIVELES DE DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL
DIMENSION "A". CONOCIMIENTOS SOBRE EL PRODUCTO
A.0 No posee conocimiento sobre el producto o no tiene claridad acerca de sus características y beneficios.
A.1 Posee conocimiento de las características, ventajas y desventajas del producto o servicio que ofrece.
A. 2 Identifica las diferencias, ventajas y desventajas y los beneficios de los productos que ofrece respecto a los productos de la competencia
A.3 Conoce a profundidad el posicionamiento de la empresa y los productos que dispone
DIMENSION "B". CONOCIMIENTO DEL CLIENTE
B. 0 No tiene conocimiento sobre el perfil de cliente potencial o no lo utiliza, no hace una identificación del target objetivo.
B.1 Conoce el perfil del cliente potencial
B.2 Identifica hábitos y motivaciones de compra del cliente. Realiza la detección de sus necesidades actuales y futuras y del producto más conveniente
B.3 Maneja adecuadamente las ventas de productos relacionados con los ya adquiridos (venta cruzada)
DIMENSION "C". PREPARACIÓN DE LA VENTA
C.0 No conoce o no maneja las fases del proceso de venta
C.1 Conoce y maneja las fases del proceso de ventas, preparación (planificación de recursos y tiempo), prospección (contacto inicial), desarrollo, cierre y seguimiento de la venta.
C.2 Actualiza su conocimiento, toma cursos o se enseña a sí mismo materias (relacionadas con el trabajo)
C.3 Es profesional (educación formal tal como universidad o un grado) en un área relacionada con las ventas, que le brinda conocimientos y herramientas para un mejor manejo del proceso de ventas.

Nota: Adaptado de "Las ventas en el mundo actual", por G.Manning, y B. Reece, 1997, p.160.

Tabla 10

Escala de Comprensión Interpersonal (COMP)

4.- COMPRENSIÓN INTERPERSONAL (COMP): Es la habilidad de escuchar con precisión y de entender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones no habladas o parcialmente expresadas de los demás. (Spencer y Spencer, p. 31)
ESCALA DE COMPRENSION INTERPERSONAL - NIVELES DE DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL
DIMENSION "A". PROFUNDIDAD EN LA COMPRENSIÓN DE LOS DEMÁS
A. -1 Falta de Entendimiento. No logra entender o se sorprende de los sentimientos o acciones de los demás; o ve a los demás en términos de estereotipos raciales, culturales o de género.
A. 0 No Aplicable. O bien no muestra conciencia de los demás, pero sin evidencia de malentendidos graves. Este nivel usualmente se encuentra en combinación con la Persuasión Directa (IMPACTO nivel A-2 y -3).
A. 1 Entiende ya sea la Emoción o el Contenido. Entiende ya sea emociones presentes o contenidos explícitos, pero no ambos a la vez.
A. 2 Entiende tanto la Emoción como el Contenido. Entiende tanto la emociones presentes como contenidos explícitos.
A. 3 Entiende Significados. Entiende pensamientos, preocupaciones, o sentimientos no hablados y actuales; o hace que otros de buena voluntad, hagan cosas deseadas por el orador.
A. 4 Entiende Cuestiones Subyacentes. Entiende problemas subyacentes: la razón de los sentimientos, conductas, preocupaciones actuales y a largo plazo; o bien, presenta un punto de vista equilibrado de las fortalezas y de las debilidades específicas de alguien. Demuestra una actitud de apertura para comprender los valores y creencias propios de la cultura del cliente.
A. 5 Entiende Cuestiones Subyacentes Complejas. Entiende las causas complejas de las actitudes, patrones de conducta o problemas que son subyacentes y mostradas a un largo plazo.
DIMENSION "B". ESCUCHAR Y RESPONDER A LOS DEMÁS
B. -1 No Simpático. Ofende a los demás, hace que “se cierren”...) <u>No toma en cuenta o no se ajusta al estilo de comunicación preferido del cliente (ejemplo: el vendedor no se adapta al estilo director de un cliente (quien muestra indicios de no dar gran prioridad al desarrollo de una fuerte relación personal y concede más importancia al manejo eficiente del tiempo, el vendedor no se adapta y busca establecer una relación informal).</u>
B. 0 No Aplicable o No Hace Ningún Intento por Escuchar.

Continuación Tabla 10:

B. 1 Escucha. Capta las pistas de los sentimientos o significados de los demás, o escucha cuando los demás se le acercan. Puede hacer preguntas para confirmar el diagnóstico del orador. Emplea el entendimiento para explicar la conducta pasada de los demás.
B. 2 Se hace Disponible para Escuchar. Deja “una puerta abierta”, hace esfuerzos adicionales para incitar a la conversación, o activamente busca entender (con frecuencia para influir, desarrollar, ayudar o dirigir a los demás).
B. 3 Predice las Respuestas de los Demás. El utilizar el entendimiento logrado mediante la escucha y la observación para predecir y prepararse para las reacciones de los demás
B. 4 Escucha Sensiblemente. Refleja las preocupaciones de la gente, es fácil hablar con él; responde a las preocupaciones de la gente alterando su conducta en una forma útil y sensible. <u>Flexibiliza su conducta ajustando su estilo de comunicación de acuerdo al estilo comunicacional de su interlocutor (Ej. Ante un cliente con estilo emocional -el estilo emocional desea crear una relación social con rapidez y suele sentirse más cómoda en una atmósfera informal, -el vendedor evita un enfoque demasiado rígido y formal, toma el tiempo necesario para establecer buena voluntad y construir relaciones, no concede demasiado énfasis a los datos y detalles.)</u>
B. 5 Actúa para ayudar. Ayuda a la gente con problemas demostrados u observados. [Nota para Calificar: La diferencia entre una acción sensible y el Impacto e Influencia es que aquí el orador no entra a la situación con sus propios propósitos o metas, sino que responde (flexiblemente) a las necesidades o a la situación de los demás.

Nota: se modificaron los niveles B.1 y B.5 (solo se amplió la descripción subrayada). Adaptado de “Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior” por L. Spencer y S. Spencer, 1993, p.34.

Tabla 11

Escala de Orientación Hacia el Servicio a Clientes (SER)

5.-ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO A CLIENTES (SER): Disposición y deseo de ayudar o servir a otros, de cumplir con sus necesidades. Significa el concentrar esfuerzos en el descubrimiento y cumplimiento de las necesidades del consumidor o del cliente. (Spencer y Spencer, p. 32)
ESCALA DE ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO A CLIENTES - NIVELES DE DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL
DIMENSION "A". CONCENTRACIÓN EN LAS NECESIDADES DEL CLIENTE
A. -3 Expresa Expectativas Negativas de los Clientes. Hace comentarios globales negativos de los clientes, culpa a los clientes de resultados negativos. Incluye comentarios racistas o sexistas de los clientes. [Nota para calificar: comentarios negativos que son objetivamente ciertos (esto es por ejemplo,, “aquí está un criminal” acerca de un cliente que fue encarcelado por fraude) no se califican aquí.
A. -2 Expresa Falta de Claridad. Poco claro con respecto a las necesidades del cliente y de los detalles de su participación en ellas. (“No estaba muy seguro para qué era esta junta,” “nunca estuve realmente seguro de qué era lo que quería el cliente exactamente”) sin dar pasos para aclarar la situación.
A. -1 Se Concentra en sus Propias Habilidades. Desea mostrar al cliente hechos, o se concentra en sus propias habilidades o en las de su compañía más que en las necesidades del cliente.
A. 0 Otorga el Servicio Mínimo Requerido. Da una respuesta inmediata “sacada de la manga” a las preguntas del cliente sin indagar en busca de las necesidades o problemas del cliente o considerando el contexto de la pregunta del cliente.
A. 1 Seguimiento. Da seguimiento a las preguntas, peticiones, quejas del cliente. Mantiene al cliente al día en cuanto al avance de los proyectos (pero no indaga en las cuestiones o problemas subyacentes del cliente).
A. 2 Mantiene una Comunicación Clara con el Cliente en cuanto a Expectativas Mutuas. Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información útil a los clientes. Otorga un servicio, amistoso y alegre.
A. 3 Se Responsabiliza Personalmente. Corrige los problemas de servicio a clientes rápidamente y sin estar a la defensiva.
A. 4 Se Hace Totalmente Disponible para el Cliente. Es especialmente útil cuando un cliente está atravesando por un periodo crítico. Da a un cliente el número telefónico de su casa u otra forma de comunicarse, o puede quedarse algún tiempo adicional en el negocio del cliente. (Este nivel puede ser irrelevante para algunos puestos y críticos para otros, dependiendo de la estructura de la situación).

Continuación Tabla 11:

A. 5 Actúa para Mejorar las Cosas. Hace intentos concretos para agregarle valor al cliente, de hacer mejorar las cosas de alguna forma para el cliente. Expresa expectativas positivas del cliente.
A. 6 Se Dirige hacia las Necesidades Subyacentes. Busca información acerca de las necesidades subyacentes reales de los clientes, más allá de aquellas expresadas inicialmente, y las empareja con los productos y servicios disponibles (o bien, hechos a la medida)
A. 7 Emplea una Perspectiva a Largo Plazo. Trabaja con una perspectiva a largo plazo al dirigirse a los problemas del cliente. Puede dejar a un lado los costos inmediatos en beneficio del cliente. Puede iniciar acciones que crean un éxito visible para el cliente y después darle el crédito de ese éxito al cliente.
A. 8 Actúa como un Consejero de Confianza. Construye una opinión independiente de las necesidades, problemas/oportunidades, y posibilidades de implementación del cliente. Actúa sobre la base de esta opinión (por ejemplo, recomienda las aproximaciones apropiadas que son nuevas y diferentes de aquellas pedidas por el cliente). Se involucra íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente. (El funcionamiento efectivo en este nivel depende de la construcción de una relación exitosa a lo largo de un periodo de tiempo). Puede alentar al cliente para que confronte cuestiones difíciles.
A. 9 Actúa como Partidario del Cliente. Se sitúa del lado del cliente en contra de la propia organización con un beneficio a largo plazo para la propia organización (por ejemplo, aconseja al cliente para que no se sobrepase en las compras -manteniendo de esta forma la viabilidad del cliente para el futuro); u obliga a su propia administración para que resuelva problemas relacionados con el cliente. Se sitúa del lado del cliente en quejas bien fundamentadas con respecto al trato que la propia compañía le da al cliente.
DIMENSION "B". INICIATIVA (ESFUERZO DISCRECIONAL) PARA AYUDAR O SERVIR A OTROS
B. -1 Bloquea las Acciones de los Demás. Puede hacer comentarios negativos acerca de los clientes o puede mostrar resentimiento hacia los clientes problemáticos.
B. 0 No Toma Acción. Puede inventar excusas, "No me podía hacer cargo de eso porque . . ."
B. 1 Toma Acciones de Rutina o Requeridas. Tiene conciencia de cumplir con las necesidades del cliente.

Continuación Tabla 11:

B. 2 Realiza Esfuerzos Adicionales para ser Útil. Realiza acciones más que rutinarias por sí mismo (hasta el doble del esfuerzo y tiempo normal).
B. 3 Realiza un Gran Esfuerzo Adicional para Cumplir con las Necesidades de los Demás. De 2 a 6 veces el esfuerzo y tiempo normal.
B. 4 Involucra a los demás en la Toma de Acciones No Rutinarias para Cumplir con las Necesidades de Alguien Más.
B. 5 Realiza Esfuerzos Extraordinarios. Utiliza su tiempo libre o trabaja por varias semanas para ayudar a los demás, o lleva a cabo tareas o esfuerzos que claramente van más allá de la descripción normal del trabajo.

Nota: Tomado de “Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior” por L. Spencer y S. Spencer, 1993, p.35.

Tabla 12

Escala de Impacto e Influencia (IMP)

6.- IMPACTO E INFLUENCIA (IMP): Intención por persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros, para que apoyen los propósitos o las metas del orador, o el deseo de tener un impacto o efecto específico sobre los demás. (Spencer y Spencer, p. 36)
ESCALA DE IMPACTO E INFLUENCIA - NIVELES DE DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL
DIMENSION "A". ACCIONES TOMADAS PARA INFLUENCIAR A LOS DEMÁS
A. -1 Poder Personalizado. Competencia sin misericordia al interior de la organización, preocupación por el estatus personal sin importar el daño a la organización.
A. 0 No Aplicable. O no hace ningún intento por influenciar o persuadir a los demás.
A. 1 Afirma Tener La Intención Pero No Toma Acciones Concretas. Desea tener un impacto o efecto específico; externa una preocupación por la reputación, el estatus y la apariencia.
A. 2 Toma una Sola Acción para Persuadir. No hace ningún esfuerzo aparente por adaptarse al nivel o a los intereses del auditorio. Utiliza la persuasión directa en una discusión o en una presentación (por ejemplo, hace uso de la razón, datos, propósitos generales; utiliza ejemplos concretos, ayudas visuales, demostraciones, etc.
A. 3 Toma una Acción de Dos Pasos para Persuadir. No realiza ninguna adaptación aparente con el fin de adaptarse al nivel o a los intereses del auditorio. Incluye tratamiento cuidadoso de los datos en su presentación o hace dos o más argumentos diferentes de los puntos en una presentación o en una discusión.
A. 4 Calcula el Impacto de Sus Acciones o Palabras. Adapta una presentación o discusión para que resulte atractiva al nivel o al interés de los demás. Anticipa el efecto de una acción o de otro detalle en la imagen que la gente tiene del orador.
A. 5 Calcula una Acción Dramática. Modela la conducta deseada en los demás o toma una acción bien pensada o una acción dramática para tener un impacto específico. (Nota para calificar: Amenazas o muestras de enojo no cuentan como acciones dramáticas para influenciar)
A. 6 Toma Dos Pasos para Influenciar. Con cada uno de los pasos adaptados para auditorio específico o planeada para tener un efecto específico o anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.

Continuación Tabla 12:

A. 7 Tres Acciones o Influencia Indirecta. Utiliza expertos u otras terceras personas para influenciar; o toma tres acciones diferentes o hace argumentos complejos y en etapas. Forma coaliciones políticas, construye apoyo “detrás del escenario” para las ideas, deliberadamente da y retiene información para tener efectos específicos, utiliza las “destrezas de procesos de grupo” para dirigir u orientar a un grupo.
A. 8 Estrategias Complejas de Influencia. Utiliza estrategias complejas de influencia especialmente diseñadas para situaciones individuales (por ejemplo, utilizando cadenas de influencia indirecta –“hacer que A le muestre a B para que B le diga tal y cual cosa a C”), estructurar las situaciones o trabajos o cambiar la estructura organizacional para fomentar las conductas deseadas; utiliza maniobras políticas complejas para alcanzar una meta o tener un efecto. (Este nivel de complejidad de acciones está usualmente asociado con los niveles 4, 5 y 6 de Comprensión Interpersonal, o con los niveles correspondientes de Conciencia Organizacional).
DIMENSION "B". AMPLITUD DE LA INFLUENCIA, DEL ENTENDIMIENTO O DE LAS REDES (En la propia organización o en otra)
B. 1 Alguna Otra Persona
B. 2 Unidad de Trabajo o Equipo de Proyecto
B. 3 Departamento
B. 4 División o Firma de Mediano Tamaño Completamente
B. 5 Organización Grande en su Totalidad,
B. 6 Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales Municipales
B. 7 Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales Estatales
B. 8 Organizaciones Políticas, Gubernamentales, o Profesionales Nacionales
B. 9 Organizaciones Gubernamentales, Políticas o Profesionales Internacionales

Nota: Tomado de “Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior” por L. Spencer y S. Spencer, 1993, p.41)

Tabla 13

Escala de Conciencia Organizacional (ORG)

7.- CONCIENCIA ORGANIZACIONAL (ORG): se refiere a la habilidad del individuo para entender las relaciones de poder en su propia organización o en otras organizaciones (de clientes, proveedores, etc.), y en los niveles más altos, el lugar ocupado por la organización en el mundo exterior. (Spencer y Spencer, p. 38)

ESCALA DE CONCIENCIA ORGANIZACIONAL - NIVEL DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL**DIMENSION "A". PROFUNDIDAD DEL ENTENDIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN**

A. -1 Malentiende la Estructura Organizacional. Comete errores (“mete la pata”)

A. 0 Apolítico. Responde a peticiones explícitas, se concentra en su propio trabajo e ignora o desdeña la “política” empresarial.

A. 1 Entiende la Estructura Formal. Reconoce o describe (utiliza) la estructura formal o jerarquía en una organización, “cadena de mando”, poder otorgado por el puesto, reglas y reglamentos; Procedimientos de Operaciones estándar, etc.

A. 2 Entiende la Estructura Informal. Entiende y puede usar las estructuras informales (identifica a los actores clave, influenciadores de decisiones, etc.).

A. 3 Entiende el Ambiente y la Cultura. Reconoce impedimentos organizacionales no comunicados abiertamente -lo que es posible e imposible en determinado momento y en determinado puesto. Reconoce y emplea la cultura corporativa, y el lenguaje, que serán mejor vistos.

A. 4 Entiende la Política Organizacional. Entiende, describe (o manipula) el poder actual y las relaciones políticas al interior de una organización, (alianzas, rivalidades).

A. 5 Entiende Cuestiones Organizacionales Subyacentes. Entiende (y se dirige hacia) las razones de la actual conducta organizacional o los problemas, oportunidades y fuerzas políticas subyacentes que afectan a la organización. O, describe la estructura funcional subyacente de la organización.

A. 6 Entiende Cuestiones Subyacentes a Largo - Plazo. Entiende (y se dirige hacia) problemas, oportunidades o fuerzas políticas subyacentes a largo plazo que afectan a la organización en relación al mundo exterior

Nota: Tomado de “Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior” por L. Spencer y S. Spencer, 1993, p.42.

Tabla 14

Escala de Construcción de Relaciones (REL)

8.- CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES (REL): Es trabajar para crear o mantener una relación amistosa y cálida o redes de contactos con gentes que son, o pueden ser algún día, útiles para lograr metas relacionadas con el trabajo. (Spencer y Spencer, p. 39)

ESCALA DE CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES - NIVELES DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL**DIMENSION "A". ESTRECHEZ DE LA RELACIÓN CONSTRUIDA.**

A. 0 Evita el Contacto. Aislado, evita las interacciones sociales.

A. 1 Acepta Invitaciones. Acepta invitaciones u otras propuestas amistosas de los demás, pero no hace invitaciones o no hace esfuerzos adicionales para establecer relaciones de trabajo.

A. 2 Hace Contactos Relacionados con el Trabajo. Mantiene relaciones formales de trabajo (predominantemente reducidas a temas relacionados con el trabajo, no necesariamente formales en tono, estilo o estructura). Incluye pláticas no estructuradas de temas relacionados con el trabajo.

A. 3 Hace Contactos Informales Ocasionales. Ocasionalmente inicia relaciones informales o casuales en el trabajo, pláticas acerca de los niños, deportes, noticias, etc.

A. 4 Construye Rapport. Frecuentemente inicia contactos informales o casuales en el trabajo con sus clientes o compañeros. Hace un esfuerzo consciente por construir rapport.

A. 5 Hace Contactos Sociales Ocasionales. Ocasionalmente inicia o continúa con relaciones amistosas con compañeros o clientes fuera del trabajo, en clubes, restaurantes, etc.

A. 6 Hace Contactos Sociales Frecuentes. Frecuentemente inicia o continúa relaciones amistosas con compañeros o clientes fuera del trabajo, en clubes, restaurantes, etc.

A. 7 Hace Contactos Familiares y de Hogar. Ocasionalmente invita a sus compañeros o clientes a su hogar o bien va a la de ellos.

A. 8 Establece Relaciones Personales Estrechas. Frecuentemente recibe a compañeros o clientes en su casa. Se hacen amigos estrechos; o utiliza a amistades personales para expandir su red de negocios.

Nota: Tomado de “Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior” por L. Spencer y S.

Spencer, 1993, p.42.

Tabla 15

Escala de Pensamiento Analítico (ANA)

9.- PENSAMIENTO ANALÍTICO (ANA): Es entender una situación descomponiéndola en sus partes más pequeñas, o rastreando las implicaciones de una situación en una forma causal paso por paso. El Pensamiento Analítico incluye el organizar las partes de un problema o de una situación en un modo sistemático; hacer comparaciones sistemáticas de diferentes aspectos o rasgos; el fijar prioridades sobre una base racional; identificar secuencias temporales, relaciones causales o relaciones. (Spencer y Spencer, p. 54)

ESCALA DE PENSAMIENTO ANALITICO- NIVELES DE DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL**DIMENSION "A". COMPLEJIDAD DEL ANÁLISIS**

A. 0 No Aplicable o Ninguno. Realiza cada cosa conforme va surgiendo, responde a necesidades o peticiones inmediatas; o el trabajo es organizado por alguien más.

A. 1 Descompone los Problemas. Descompone los problemas a una lista de tareas o actividades sencillas.

A. 2 Ve las Relaciones Básicas. Analiza las relaciones entre unas cuantas partes de un problema o situación. Hace nexos causales sencillos (A causa B) o analiza los pros y los contras de una decisión. Fija prioridades por orden de importancia.

A. 3 Ve Relaciones Múltiples. Analiza las relaciones entre varias partes de un problema o situación. Descompone una tarea compleja en partes más fáciles de manejar, de forma sistemática. Reconoce varias causas probables de eventos, o varias consecuencias de las acciones. Generalmente anticipa los obstáculos y piensa anticipadamente acerca de los pasos siguientes.

A. 4 Hace Planes o Análisis Complejos. Sistemáticamente descompone a un problema complejo o proceso en sus partes componentes. Utiliza varias técnicas para descomponer los problemas complejos para llegar a una solución; o hace grandes cadenas de conexiones causales.

A. 5 Hace Planes o Análisis Muy Complejos. Sistemáticamente descompone a los problemas multidimensionales o procesos en sus partes componentes; o utiliza varias técnicas analíticas para identificar varias soluciones y pondera el valor de cada una de ellas.

A. 6 Hace Planes o Análisis Extremadamente Complejos. Organiza, saca la secuencia de, y analiza sistemas interdependientes extremadamente complejos.

Continuación Tabla 15:

DIMENSION "B". TAMAÑO DEL PROBLEMA ENCARADO
B. 1 Concierno al Desempeño de Una o Dos Personas
B. 2 Concierno a Una Unidad de Trabajo Pequeña. O concierno a una venta de tamaño moderado, o un aspecto del desempeño de una unidad más grande.
B. 3 Concierno a Un Problema Actual. Puede involucrar a una unidad de trabajo de tamaño moderado, varias ventas, o una venta muy grande.
B. 4 Concierno al Desempeño en Su Conjunto. Involucra al desempeño de una división principal o de una compañía de tamaño pequeño en su totalidad.
B. 5 Concierno al Desempeño a Largo Plazo. Se relaciona a una división principal o una compañía completa en un ambiente complejo (cambios económicos o demográficos, grandes mejoras, etc.).*Aunque esta escala se relaciona fuertemente con el tamaño del trabajo, también es importante al considerar la colocación, ya que un salto muy grande en el tamaño del problema puede sobrecargar la capacidad analítica o conceptual de una persona.

Nota: Tomado de “Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior” por L. Spencer y S. Spencer, 1993, p.59.

Tabla 16

Escala de Pensamiento Conceptual (CONC)

10.- PENSAMIENTO CONCEPTUAL (CONC): es el entender una situación o un problema al ir juntando todas las partes, al ver todo el cuadro. Incluye el identificar patrones o conexiones entre las situaciones que no están relacionadas de manera obvia; identificar cuestiones clave o subyacentes de una situación compleja. El Pensamiento Conceptual es utilizar el razonamiento creativo, conceptual o inductivo para aplicar los conceptos existentes (niveles A.1-A.3) o para definir conceptos nuevos (A.5-A.7) (Spencer y Spencer, p. 55)
<i>ESCALA DE PENSAMIENTO CONCEPTUAL - NIVEL DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL</i>
DIMENSION "A". COMPLEJIDAD Y ORIGINALIDAD DE LOS CONCEPTOS
A. 0 No Utiliza Conceptos Abstractos. Piensa muy concretamente.
A. 1 Utiliza Reglas Básicas. Utiliza reglas prácticas, el sentido común, y las experiencias pasadas para identificar problemas o situaciones. Ve similitudes esenciales entre las situaciones actuales y las pasadas.
A. 2 Reconoce Patrones. Observa discrepancias, tendencias, e interrelaciones en los datos o ve las diferencias cruciales entre las situaciones actuales y las cosas que han pasado anteriormente.
A. 3 Aplica Conceptos Complejos. (Por ejemplo, “análisis de causas-raíces”, “análisis de portafolios”, “selección natural”); o aplica el conocimiento de discrepancias, tendencias y relaciones anteriores para considerar situaciones diferentes. Aplica y modifica apropiadamente conceptos o métodos complejos ya aprendidos.
A. 4 Simplifica la Complejidad. Reúne ideas, cuestiones y observaciones en un solo concepto complejo o en una presentación clara. Identifica una cuestión clave en una situación compleja.
A. 5 Crea Nuevos Conceptos. Identifica problemas y situaciones que no son obvias para los demás y que no fueron aprendidas de la educación o experiencia anterior.
A. 6 Crea Nuevos Conceptos para Cuestiones Complejas. Formula una explicación útil para problemas, situaciones, u oportunidades complejas. Genera y prueba múltiples conceptos, hipótesis, o explicaciones para una situación dada; o identifica relaciones útiles entre los datos complejos de áreas no relacionadas.
A. 7 Crea Nuevos Modelos. Crea nuevos modelos o teorías que explican una situación o un problema complejo y da razón de los datos discrepantes

Nota: Tomado de “Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior” por L. Spencer y S. Spencer, 1993, p.59.

Tabla 17

Escala de Auto-Confianza (ANZ)

11.- AUTO-CONFIANZA (ANZ): Es la creencia de una persona en su propia capacidad para realizar una tarea. Esto incluye la expresión de confianza por parte de la persona al enfrentarse con circunstancias cada vez más desafiantes, en llegar a decisiones o en formarse opiniones, y en el manejo constructivo de los fracasos (Spencer y Spencer, 1993, p. 64)
ESCALA DE AUTOCONFIANZA- NIVELES DE DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL
DIMENSION "A". AUTO-SEGURIDAD
A. -1 Sin Poder. Sus afirmaciones carecen de confianza, cuestiona su propia habilidad de una forma generalizada o expresa “falta de poder” o “desesperanza”. Evita la desaprobación o el conflicto (con un impacto dañino sobre su desempeño laboral). Tiene una presentación notablemente débil, es “miedoso”.
A. 0 No Aplicable, o Evita los Desafíos. Complace a los demás. Carece de confianza.
A. 1 Se Presenta a Sí Mismo con Confianza. Toma decisiones independientemente. Trabaja sin supervisión constante.
A. 2 Se Presenta a Sí Mismo de una Forma Enérgica o Impresionante. Toma o actúa sobre decisiones aún a pesar el desacuerdo de los demás, o fuera del área de su autoridad explícita. (Si los que no están de acuerdo son superiores o clientes, o si la acción involucra el quebrantar las reglas para hacer el trabajo, califique en el nivel 5)
A. 3 Afirma Tener Confianza en Su Propia Habilidad. Se ve a sí mismo como un experto, se compara o compara favorablemente sus habilidades respecto a los demás. Se ve a sí mismo como un agente causal, provocador de movimiento principal, catalizador, originador. Afirma tener confianza en sus juicios.
A. 4 Justifica sus Pretensiones de Auto-Confianza. Expresa claramente su postura en los conflictos. Sus acciones apoyan o justifican la expresión verbal de la auto-confianza.
A. 5 Se Ofrece para Encarar Desafíos. Le gustan o se emociona con las tareas desafiantes. Busca tener responsabilidades adicionales. Expresa no estar de acuerdo con administradores o clientes que son amables o que tienen tacto, expresa su postura claramente y con confianza en los conflictos con superiores.
A. 6 Se Pone a Sí Mismo en Situaciones Extremadamente Desafiantes. Confronta a la administración o a los clientes rudamente, o elige hacerse cargo de tareas extremadamente desafiantes.

Continuación Tabla 17:

DIMENSION "B". MANEJANDO EL FRACASO
B. -2 Se Culpa a Sí Mismo de una Forma Global y Permanente. Hace explicaciones personales/internas con un tono de “esta es mi forma de ser” en oposición a “este es el error que cometí.” Cualquier atribución personal o interna que expresa un sentido de desesperanza, inhabilidad para cambiar, o permanencia se califican aquí. (Nota para calificar: Cualquier indicación o propósito de cambiar, estrategias para el cambio, “Nunca lo volveré a hacer,” o “la próxima vez yo . . .” descalificaría a un ejemplo de esta categoría)
B. -1 Racionaliza o Culpa a los Demás o a las Circunstancias por el Fracaso. Este indicador es característica de las personas con un desempeño superior en puestos de ventas y algunos otros puestos que involucran una alta frecuencia de fracaso. Se puede ver a sí mismo como una víctima.
B. 0 No Aplicable, o No Observada.
B. 1 Acepta Responsabilidad. Admite fracasos o reveses en una forma específica y no global: “Yo juzgué mal a la situación.”
B. 2 Aprende de sus Propios Errores. Analiza su propio desempeño para entender los fracasos y para mejorar el desempeño futuro. Las explicaciones que califican aquí deben ser corregibles: Las características de personalidad tales como “porque soy tímido,” “Soy descuidado” se califican aquí sólo si se menciona explícitamente maneras de mejorar el desempeño (vea Niveles -2, -1, y +1 para explicaciones sin menciones de maneras de mejorar.)
B. 3 Admite Ante los Demás Sus Propios Errores y Actúa para Corregir Problemas.

Nota: Tomado de “Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior” por L. Spencer y S. Spencer, 1993, p.70.

Tabla 18

Escala de Autocontrol (CONTR)

12.- AUTOCONTROL (CONTR): Es la habilidad de mantener las emociones bajo control y de contener acciones negativas cuando emergen, cuando se enfrenta con oposición u hostilidad de los demás, o cuando se está trabajando bajo condiciones de estrés. (Spencer y Spencer, 1993, p.62)
ESCALA DE AUTOCONTROL- NIVELES DE DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL
DIMENSION "A". AFRONTAMIENTO Y CONTROL DE LAS EMOCIONES
A-1 Pierde Control. Las propias emociones interfieren con la efectividad del trabajo. Cita frustración y/o otras emociones negativas y expresa inapropiadamente los sentimientos, o se involucra inapropiadamente con subordinados, pares o clientes, o se funde (quiebra) bajo estrés.
A.0 Evita estrés. Evita personas o situaciones que provoquen emociones negativas. <u>Manifiesta un comportamiento de inhibición por temor al rechazo o ansiedad cuando se enfrenta a nuevos clientes potenciales (Ej. visitar personas extrañas o efectuar llamadas a clientes nuevos).</u>
A.1 Resiste tentación. Se resiste a la tentación de involucrarse en conductas impulsivas
A.2 Controla emociones siente emociones fuertes, tales como rabia, frustración extrema o estrés, controla estas emociones, pero no emprende acciones constructivas. <u>Adopta una actitud negativa al formarse un estereotipo de “cliente negativo” (o cliente difícil) al cual trata de no abordar, se anticipa buscando excusas para así justificar su temor al rechazo. Por ejemplo, “Ese tipo de clientes son una pérdida de tiempo”. Posterga sus actividades relacionadas con la prospección y seguimiento de clientes.</u>
A.3 Responde calmadamente. Siente emociones fuertes tales como rabia o frustración extrema, controla estas emociones y continua la discusión o procesos muy calmadamente
A.4 Controla efectivamente el estrés. Usa técnicas de control del estrés para controlar respuestas, prevenir quemarse y tratar efectivamente el estrés presente.
A.5 Responde constructivamente. Controla las emociones fuertes u otro estrés y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas. <u>Tiende a centrar su atención en las soluciones en vez de los obstáculos. Se autoevalúa identifica los aspectos positivos dentro de una situación desfavorable con miras a mejorar.</u>
A.6 Calma a los otros en situaciones muy estresantes. Calma a los otros al mismo tiempo que controla sus propias emociones

Nota: se modificaron los niveles 0, 2 y 5 (solo se amplió la descripción subrayada). Adaptado de “Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior” por L. Spencer y S. Spencer, 1993, p.29.

Tabla 19

Escala de Flexibilidad (FLE)

13.- FLEXIBILIDAD (FLE): Es la habilidad para adaptarse a y trabajar eficazmente con una variedad de situaciones, individuos, o grupos. Es la habilidad de entender y valorar perspectivas diferentes y opuestas de una cuestión, de adaptar una aproximación a medida que cambian las necesidades de una situación, y de cambiar o aceptar fácilmente los cambios que ocurren en la organización o en los requisitos del trabajo (Spencer y Spencer, 1993, p. 65)
<i>ESCALA DE FLEXIBILIDAD - NIVELES DE DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL</i>
DIMENSION "A". AMPLITUD DEL CAMBIO
A. -1 Contraproducentemente Sostiene sus Opiniones/Tácticas/Aproximaciones. A pesar de los problemas obvios, retiene el mismo punto de vista, no reconoce los puntos de vista de los demás como válidos.
A. 0 Siempre Sigue los Procedimientos.
A. 1 Ve las Situaciones Objetivamente. Reconoce la validez de los puntos de vista de los demás.
A. 2 Aplica las Reglas o los Procedimientos Flexiblemente. Dependiendo de la situación individual, adapta acciones para lograr los objetivos más amplios de la organización. O suple a los demás al realizar las tareas de los compañeros de trabajo según sea necesario durante una emergencia.
A. 3 Adapta las Tácticas a la Situación o a las Reacciones de los Demás. Cambia su propia conducta o aproximación para ajustarse a la situación.
A. 4 Adapta sus Propias Estrategias, Metas o Proyectos a las Situaciones.
A. 5 Realiza Adaptaciones Organizacionales. Hace ajustes pequeños o a corto plazo en su propia compañía o en la del cliente en respuesta a las necesidades de la situación.
A. 6 Adapta Estrategias. Hace ajustes grandes o a largo plazo en su propia organización o en la del cliente en respuesta a las necesidades de la situación. (Este nivel implica varias competencias de Influencia, y probablemente competencias Gerenciales, Cognitivas o de Logro).

Continuación Tabla 19:

B. VELOCIDAD DE LA ACCIÓN
B. 1 Cambios a Largo Plazo, Estudiados, o Planeados (más de un mes).
B. 2 Plan a Corto Plazo para Cambiar (1 semana-1 mes)
B. 3 Cambio Rápido. (Menos de una semana) Esta es la calificación por default si el ejemplo un marco temporal poco claro.
B. 4 Cambio Ágil, (en un día).
B. 5 Acción Instantánea o Decisión para Actuar. “Cambia en un segundo.”

Nota: Tomado de “Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior” por L. Spencer y S. Spencer, 1993, .70.

Tabla 20

Escala de Integridad (INT)

14.- INTEGRIDAD (INT): es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. (HayGroup, 2006, p. 22)
Notas para la codificación: Los sentimientos expresados deben ser importantes para el desarrollo del puesto. No codificar simples quejas o sentimientos relacionados con las personas (simpatías, antipatías, falta de respeto, etc.).
Cualquier ejemplo de ocultar información o no cumplir compromisos se podrá codificar negativamente (-1). Por tanto, en esta competencia, las frecuencias podrán ser negativas indicarán el número de veces que se ha faltado a la integridad.
ESCALA DE INTEGRIDAD - NIVELES DE DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL
DIMENSION "A". RESPONSABILIDAD ETICA
A.1. Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). Puede expresárselo al entrevistador: "No sabía cómo entrevistarle". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
A.2. Actúa en consecuencia con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado: Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). "No sabía cómo enfocar el Problema". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse. Da a todos un trato equitativo. <u>Ofrece productos pensando en el cliente con franqueza y no en su necesidad de obtener más comisión o algún beneficio.</u>
A.3. Actúa rectamente, aunque no sea fácil. Dice las cosas aunque puedan molestar a un compañero: "No es correcto que ofrezcas beneficios que no se pueden cumplir" o actúa como debe hacerlo aunque eso le suponga complicaciones. <u>Cumple con sus compromisos pautados independientemente de su estado emocional. Le guste o no ya dió su palabra y cumple con su compromiso (se relaciona con la competencia autoconfianza nivel A.4)</u>
A.4. Trabaja según sus valores, aunque ello conlleve un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Expresa rechazo ante propuestas poco éticas. <u>"El cliente menciona que había hablado con un vendedor de mi grupo, aunque podía venderle y ganar su comisión, le respete el cliente"</u> . Insta a otros en posiciones de poder a que actúen en consonancia con sus valores.

Nota: se modificaron los niveles 2, 3 y 4 (solo se amplió la descripción subrayada). Adaptado de " Perfil de Competencias Directivas de la Administración Pública de la Junta de Andalucía" (niveles 28 a 30), por HayGroup, 2006, p. 22

Tabla 21

Escala de Autodisciplina (AUT)

15.- AUTODISCIPLINA: Es estricto y exigente consigo mismo para cumplir con sus objetivos, tareas y responsabilidades, de manera efectiva y oportuna
ESCALA DE AUTODISCIPLINA - NIVELES DE DESCRIPCIÓN CONDUCTUAL
DIMENSION "A". ADMINISTRACION DEL TIEMPO ENTRE RESPONSABILIDADES
A. 0 Manifiesta poco o nulo interés en organizar sus actividades, es inconsistente en el cumplimiento de un compromiso adquirido, lo posterga. No lleva un registro de actividades a realizar mediante una agenda organizada. Es impuntual.
A. 1. Es desorganizado e inconsistente en el cumplimiento de los tiempos establecidos, por lo que no realiza un seguimiento adecuado del cliente. Evidencia dificultad para establecer prioridades. Es impuntual
A.2 Frecuentemente organiza su tiempo para cumplir con los plazos y tareas pautadas aunque no lleva un control o registro programado de sus actividades, solo cuando la presión de las circunstancias o las normas lo exigen.
A.3. Es puntual con los plazos fijados, prioriza sus actividades de acuerdo a la importancia y urgencia del caso, optimizando el tiempo para cumplir con sus compromisos. No lleva un registro en una agenda.
A.4. Planifica a corto plazo, sus actividades. Es muy estricto y eficiente consigo mismo en cuanto al llevar el adecuado registro y programación de sus actividades (Puede o utilizar una agenda), o calcula el tiempo a invertir en sus actividades para poder priorizar y ser eficiente.
A.5. Hace seguimiento a una agenda de clientes organizada y hace una revisión semanal, o mensual, o bimensual.
A.6 Es muy riguroso y estricto consigo mismo al momento de planificar sus actividades o lleva un registro y seguimiento de sus clientes a mediano y largo plazo. Si Hace una revisión de los objetivos alcanzados y de su rendimiento. Calcula el tiempo y esfuerzo necesarios para ejecutar y sostener las acciones dirigidas al logro de los objetivos

Nota: Adaptado de "120 Competencias Integrales. Materiales de alta calidad en recursos humanos". J. Tarcica y M .Masis, 2013, p.12

5.2.4.2 *Test de Wartegg.*

Se usó el instrumento Test de Wartegg, hoja de papel de formato 15x22x50 cms., que conlleva un recuadro negro (a manera de marco grueso) contentivo de ocho espacios cuadriculares (Campos) de 4x4 cms. que en su interior contienen algún dato gráfico elemental, o signos carentes de significación objetiva que permiten conocer, en primer lugar, el rendimiento individual, luego el comportamiento y en fin, la situación y la toma de posición del sujeto frente a problemas determinados (Biedma y D'Afonso, 1960, cit. Por Chacón y Lucena, 2010).

Su aplicación es sencilla, requiriendo únicamente del test impreso en una hoja tamaño carta, lápiz de grafito N° 2 y de un ambiente de ejecución libre de elementos que puedan contaminar el proceso de ejecución, así como de otros que puedan fungir como apoyo y modifiquen la única y libre expresión personal (reglas, compases, etc.)

Cada Campo del test está asociado a un significado que repercute en la personalidad del individuo:

Campo N° 1: El Ego, el Yo en el mundo, la individualidad, relación consigo mismo, aceptación de la propia posición central y forma como vivencia la propia individualidad. Revela la manera personal de encarar los problemas. El Autoconcepto.

Campo N° 2: El Relacionamento afectivo del individuo con el mundo (medio ambiente), manera emocional de ser y presentarse ante los demás, el cómo expresa sus afectos. Revela la sensibilidad y la cualidad emocional de las relaciones afectivas

Campo N° 3: Ambiciones, metas, crecimiento y originalidad. Revela las posibilidades de desarrollo, persistencia, sistematización y originalidad. La Proyección Laboral o profesional.

Campo N° 4: Manejo de miedos, ansiedades y angustias. Relación con el inconsciente y las fantasías. Revela la manera en el que el sujeto vence a los obstáculos o cómo reacciona frente a ellos.

Campo N° 5: Dinamismo, canalización de la energía y control de los impulsos. Energía, control e impulsividad. Revela el grado de dinamismo, la fuerza de voluntad y como dirige sus esfuerzos.

Campo N° 6: Capacidad de Síntesis y para el enlace de ideas. El tipo de raciocinio y el valor del intelecto. Revela la Inteligencia, organización y formación de conceptos así como la capacidad integrativa y organizativa en la ejecución.

Campo N° 7: Madurez Psicosexual, sensibilidad, sensualidad, erotismo. La madurez afectiva. Revela El erotismo, la pasión, posibilidades de sublimación y actitud laboral.

Campo N° 8: Manejo de las normas y capacidad del individuo para ligarse al mundo espiritual y social. Revela la actitud frente a valores, normas y otros convencionalismos, el grado de independencia o la necesidad de protección y guía, la relación con patrones sociales y figuras de autoridad

Para su interpretación, Muñoz (2009), propone considerar los siguientes conceptos:

Contenido: Referido a la evaluación por cada campo y por la totalidad de ellos, así como al tipo de elaboraciones presentes; lo que manifiesta los intereses, preferencias, necesidades y preocupaciones del sujeto.

Ejecución: Referido a los aspectos formales estructurales, tanto internos como externos de ejecución, que revelan aspectos más fundamentales de la conducta, intensidad, impulsividad, fuerza del control, tensión o relajación, la flexibilidad y labilidad, y otros elementos considerados como permanentes del carácter.

Machover (1949) coincide en cierto modo con esto cuando observó que al estudiar dibujos (dos o más) obtenidos de un mismo sujeto en un período de tiempo (a intervalos fijos), los aspectos formales y estructurales como el tamaño, tipo de línea y de ubicación en el espacio, así como la tendencia a dejar áreas incompletas, mostrar borraduras o sombreamientos, están menos sujetos a variabilidad que los contenidos y brindan rasgos que de acuerdo con las investigaciones, se refieren claramente a la personalidad, en cuanto a sus rasgos y tendencias.

5.3. Procedimiento

Inicialmente se realizó un análisis situacional del rol a evaluar respecto a las necesidades de la organización, de acuerdo a lo planteado por Saracho (2005):

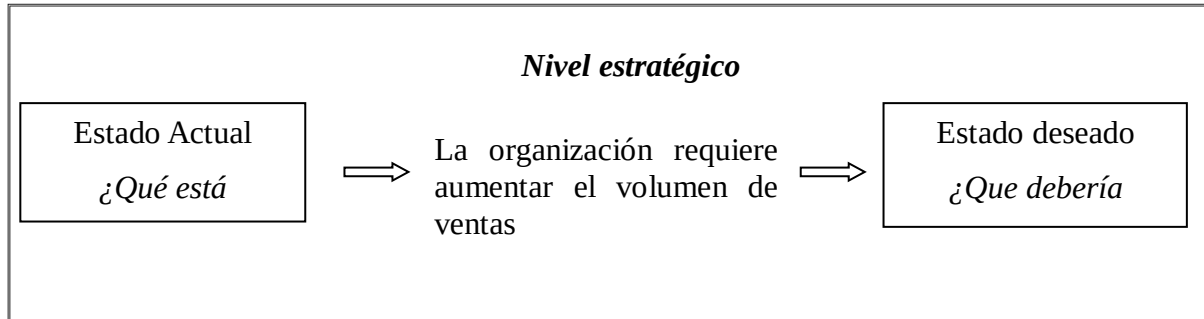


Figura 4. Esclarecimiento de la brecha. Adaptado de "Un modelo general de gestión por competencias", de J. M. Saracho, 2005, p.144. Copyright RIL Editores.

a) Se efectuaron entrevistas a 2 supervisores de ventas de la organización objeto de estudio para esclarecer lo que estaba sucediendo y lo esperado a nivel estratégico. Se encontraron diferencias en la eficacia, que se han evidenciado en el volumen de ventas individual de cada asesor. Estos señalaron que los asesores mantienen su posición actual, respecto al grupo de ventas los últimos cinco años, es decir, el asesor que ocupa el primer lugar con mayores ventas anuales en cada cooperativa, tiende a mantener su posición en ese grupo.

Además destacaron que los asesores con mayor antigüedad en la empresa (quienes actualmente son supervisores de los asesores evaluados), participaron de un plan de capacitación y charlas motivacionales que anteriormente se impartían en la organización. Por último, explicaron que los procesos fundamentales de gestión humana como el proceso de selección, capacitación y evaluación de desempeño, lo realizaba cada supervisor según su propio criterio y que carecen de una metodología formal que les permita estructurar y estandarizar estos procesos.

Se concluyó que se requiere de la identificación de los comportamientos actuales de los asesores, sus fortalezas y debilidades con el fin de desarrollar los aspectos que permitan mejorar la efectividad de cada asesor, y la implementación de un sistema de gestión humana eficaz. (Solución de la brecha). (Figura 5):

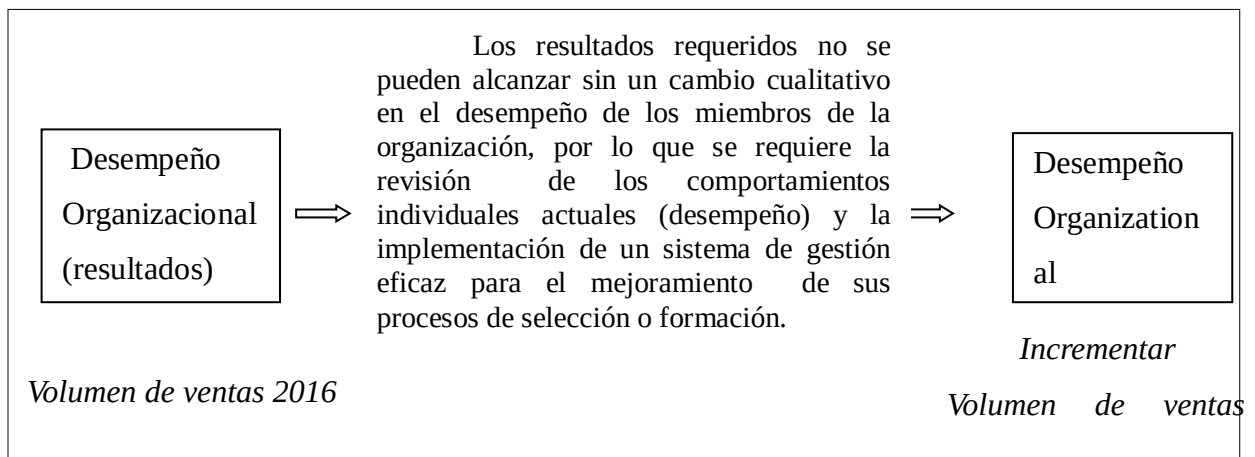


Figura 5. Esclarecimiento del estado actual y estado deseado. Adaptado de "Un modelo general de gestión por competencias", de J. M. Saracho, 2005, p.145. Copyright RIL Editores.

b) Seguidamente se conformó un equipo de trabajo o grupo estratégico conformado por un ocupante actual del cargo (asesor de desempeño superior de la organización), un gerente de ventas de otro parque cementerio y dos supervisores de ventas que actualmente se desempeñan en el parque cementerio objeto de estudio). La tarea fundamental de este grupo fue identificar expectativas de comportamiento y desempeño del rol para el que se delimitaran las competencias.

Para ello, según lo planteado por Saracho (2005, p. 140), se realizaron varias reuniones con el grupo estratégico para discutir sobre los siguientes aspectos:

¿Cuales son las tareas y responsabilidades del rol?

¿Cuál es el nivel de desempeño actual y la expectativa de desempeño futuro de quienes ocupan este puesto?

¿Cuál es el nivel de formación/ conocimientos actual y cual será necesario en el futuro?

¿Qué habilidades y destrezas poseen y cuales deberían desarrollar?

Se determinaron las Actividades del Rol Asesor de Previsión Funeraria, que se resumen a continuación:

- Atención Comercial a un cliente que busca Información en el punto de ventas y en el campo (terrazas del cementerio)
- Captación de nuevos clientes fuera del cementerio
- Valoración de los beneficios del producto/servicio e identificación de la necesidad y potencialidad del cliente.

- Lleva una cartera de clientes. Realización de seguimiento al cliente, efectuando llamadas y visitas a clientes y administra su tiempo.
- Cerrar la venta.
- Notificación y entrega de los contratos de venta a su supervisor, quien realiza los trámites administrativos.

La delimitación de estas tareas y los comportamientos ligados a ellas, se desarrolló en conjunto con el arqueo bibliográfico realizado por Manning y Reece (1997) y Tracy (1997) quienes configuran las características del proceso de ventas en conjunto con las habilidades, destrezas y actitudes que ocurren en la venta personal. Esto facilitó la comprensión de los comportamientos propios de los asesores de previsión funeraria, al definir los descriptores conductuales esperados.

c) En base a las investigaciones de Spencer y Spencer y los diccionarios de competencias de Haygroup (2006) y Tarcica y Masis (2013). Se realizó una preselección de las competencias consideradas requeridas para el cargo por el grupo estratégico.

1. Orientación Hacia el Logro (OHL)
2. Iniciativa (INI)
3. Búsqueda de Información (BUS)
4. Pericia (PER)
5. Comprensión Interpersonal (COMP)
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente (SER)
7. Impacto e Influencia (IMP)
8. Conciencia Organizacional (ORG)
9. Construcción de Relaciones (REL)
10. Pensamiento Analítico (ANA)
11. Pensamiento Conceptual (CONC)
12. Auto-Confianza (ANZ)
13. Autocontrol (CONTR)
14. Flexibilidad (FLE)
15. Integridad (INT)

16. Autodisciplina- manejo eficaz del tiempo (AUT)

Las Competencias nros. 1 al 14, se valoraron de acuerdo a la escalas conductuales de Spencer y Spencer (1993). De las reuniones con los expertos se realizaron las siguientes modificaciones en los indicadores conductuales:

Se amplió la descripción de los siguientes indicadores conductuales: *Orientación Hacia el Logro*, nivel A.8; *Comprensión Interpersonal* Niveles B.1 y B.4, *Autocontrol* Niveles A.0, A.2 y A.5;

Estas descripciones fueron añadidas por la sugerencia de los expertos de facilitar al evaluador la diferenciación y comprensión de cada nivel de descripción conductual y ayudan en el adecuado registro de las conductas que se observaran en cada nivel.

La competencia *Pericia* (Spencer y Spencer, 1993) se adaptó, creando unas nuevas dimensiones que se ajustan a los conocimientos requeridos por un profesional de la venta personal según Manning y Reece (1997) que efectivamente influyen en su desempeño. La escala de Spencer maneja un rango muy amplio, donde se otorga más importancia al nivel de estudios alcanzado o su formación profesional curricular, donde la mayoría de los asesores solo puntuaría en el nivel más bajo sin posibilidad de establecer diferencias conductuales. Esta modificación pretende observar aspectos claves para el manejo de información y conocimientos inherentes al rol de asesor.

La competencia no. 15. *Integridad* agregada a partir Perfil de Competencias Directivas de la Administración Pública de la Junta de Andalucía, Instituto Andaluz de Administración Pública. (Haygroup, 2006, p.22). Elaborado por Haygroup, adaptado por sugerencia del panel de expertos, se modificaron solo los ejemplos en los descriptores conductuales los niveles A.2, A.3 y A.4, de esta competencia.

La competencia no. 16. *Autodisciplina* se modifico, se adapto a partir de las competencias de Tarcica y Masis (2013) *Autodisciplina* (p.12) y *Optimización del tiempo* (p.86), validadas y sugeridas por los expertos.

d) *Elaboración del cuestionario para la aplicación de una prueba piloto a Asesores Expertos*. Con el fin de estructurar la entrevista de eventos conductuales (EEC), se elaboró un cuestionario que fue validado por el grupo estrategico. Dentro del cuestionario se incluyen unas tablas que exploran la preferencia y la importancia que cada asesor le confiere a las actividades que realiza (Ver anexo 18).

e) Aplicación de la Prueba Piloto (EEC y el Test de Wartegg) a Asesores Expertos

Prueba Piloto Aplicada a Asesores Expertos: Administrada a tres 3 asesores expertos en el área, con el fin de explorar la pertinencia del mismo con las Competencias que fueron pre-seleccionadas por el grupo estratégico (Ver anexos 19 y 20).

Competencias encontradas mediante la aplicación de las entrevistas eventos conductuales (EEC) a Asesores Expertos (AE).

La mayoría de las competencias se encuentran presentes (comunes) en los 3 asesores expertos (Tabla 22):

Tabla 22.

Comparación de los resultados obtenidos en las EEC Asesores Expertos

Competencia observada	AE1		AE2		AE3			Nexos con otras competencias
	F	N	F	N	F	N	CNC	
1. OHL	2	A.8,B.3	4	A.8, B.4	5	A.8, B.5	3	Autoconfianza(2) A.3, A.4, A.5, A.6,B.3/ Impacto e influencia(2)A.4,A.5/ iniciativa B.4 / Autocontrol A.4,A.5 / Flexibilidad A.4 / Autodisciplina A.5/Construcción de Relaciones A.4
2. INI	1	B.4					1	Orientación hacia el logro A.8 / Autoconfianza A.5
3. BUS	No observada							
4. PER	1	A.1	2	C.3,C.3, A.1	3	B.1,B.2,C.2	3	Comprensión interpersonal B.1 / Orientación al servicio al cliente (2)A.6
5. COMP		A.3,B.1	6	A.1,B.4,B.5	2	B.3	3	Impacto de influencia A.7 / Integridad A.2 / Pericia A.1
6. SER	2	A.4, A.9	2	A.6,B.2	2	A.6, B.2	3	Construcción de relaciones A.4 / Integridad A.4/Pericia (2) A.1,B.2
7. IMP	1	A.7, B.1	5	A.4,B.1	1	A.5, B.1	3	Construcción de relaciones A.4 / Comprensión Interpersonal A.3 / Autoconfianza A.3, A.5/ Orientación hacia el logro A.8
8. ORG			2	A.3			1	Integridad A.3
9. REL	1	A.4	1	A.5	2	A.4	3	Servicio al cliente A.4 / Impacto de influencia A.7 / Integridad A.2/Orientación hacia el logro A.8

Continuación Tabla 22

10. ANA	No observada							
11. CONC	No observada							
12. ANZ	3	A.5, A.6	2	A.3,B.3	2	A.3,A.53	Orientación Hacia el Logro (3)A.8 / iniciativa B.4 / Integridad B.4/ Impacto A.4 / Flexibilidad A.3 / Autodisciplina A.5	
13. CONTR	1	A.4	1	A.5	1	A.5	3	Orientación hacia el logro A.8 (3) / Flexibilidad A.3,B.3
14.FLE	1	A.4	1	A.3, B.3			2	Servicio al cliente A.9 / Orientación hacia el logro A.8/ Autoconfianza B.3/ Autocontrol A.5
15. INT	2	A.2, A.4	2	A.2,A.3			2	Construcción de relaciones A.4 / Autoconfianza A.6 / Comprensión interpersonal B.5 / Conciencia organizativa A.3
16. AUT	2	A.5	1	A.5	3	A.5	3	Orientación hacia el logro A.8/ Autoconfianza B.3

Nota: En la columna nexos con otras competencias, el numero entre parentesis significa la cantidad de asesores que presentan relacion en esa competencia; si no lo tiene significa que esa relacion solo esta presente en un asesor. Frecuencia (F), Niveles (N), Comunes (C), No comunes (NC), No observada (NO). Experto 1, (AE1), Experto 2, (AE2), Experto 3, (AE3). 1. Orientación Hacia el Logro (OHL), 2. Iniciativa (INI), 3. Búsqueda de Información (BUS), 4. Pericia (PER), 5. Comprensión Interpersonal (COMP), 6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente (SER), 7. Impacto e Influencia (IMP), 8. Conciencia Organizacional (ORG), 9. Construcción de Relaciones (REL), 10. Pensamiento Analítico (ANA), 11. Pensamiento Conceptual (CONC), 12.Auto-Confianza (ANZ), 13. Autocontrol (CONTR), 14. Flexibilidad (FLE), 15. Integridad (INT), 16. Autodisciplina- manejo eficaz del tiempo (AUT).

Como se puede apreciar en la tabla superior se evidenciaron nexos entre las siguientes competencias: *Orientación hacia el logro (A.8) e impacto e Influencia (A.4, A.5)* se observó en 2 Asesores expertos AE2 y AE3. La relación entre las competencias *Autoconfianza (A.3, A.5) e Impacto e Influencia (A.7, A.4)* se encontró en 2 Asesores expertos AE1 y AE2. La competencia *Pericia (A.1, B.2)* se relaciona con las competencias *Orientación hacia el Servicio al cliente (A.6)* en 2 Asesores expertos AE2 y AE3.

Las siguientes relaciones entre competencias solo se hallaron una vez en cada asesor experto:

Asesor experto 1: Orientación Hacia el Logro A.8- Iniciativa B.4 / Iniciativa B.4 - Autoconfianza A.5 /Impacto de influencia A.7 -Comprensión Interpersonal A.3/ Orientación Hacia el Servicio al cliente A.9 - Integridad A.4/ Autoconfianza A.6- Integridad B.4/ Impacto de influencia A.7 -Construcción de relaciones A.4 / Integridad

A.2 -Construcción de relaciones A.4

Asesor experto 2: Comprensión interpersonal B.1 - Pericia A.1/ Comprensión interpersonal B.5 -Integridad A.2/ Conciencia organizacional A.3 - Integridad A.3/ Flexibilidad A.3- Autoconfianza B.3/ Flexibilidad A.3, B.3- Autocontrol A.5/Autodisciplina A.5- Autoconfianza B.3

Asesor experto 3: Orientación hacia el logro A.8- Autodisciplina A.5/ Orientación hacia el logro A.8 - Construcción de Relaciones A.4

Resultados de la aplicación del Test de Wartegg a Asesores expertos: Se aplicó esta prueba a 2 de los 3 asesores expertos (AE1 se negó a ser evaluada mediante este test). Se cotejaron los datos obtenidos de los indicadores de ambas pruebas (Competencias – Wartegg) de forma cualitativa en AE2 y AE3 (Ver anexo 17).

f) Definición de criterios de eficacia para el desempeño: Se fijó como criterio “duro” la posición del asesor de acuerdo a su volumen de ventas anual y como dato blando la calificación de sus supervisores directos

g) Identificación de la muestra del criterio: En base a estos criterios se identificaron y conformaron dos grupos: Asesores de Desempeño Superior (ADS) y Asesores de Desempeño Promedio.

h) Aplicación de las pruebas a la muestra: Se aplicó la *EEC* y el test de Wartegg a Asesores de desempeño Promedio y Asesores de Desempeño Superior

i) Recopilación de datos: Se crearon matrices de datos por cada prueba y grupo.

j) Analisis de datos: Se realizó el análisis cualitativo para el proceso de codificación correspondiente a los resultados obtenidos por cada instrumento.

k) Discusión de los resultados, de cada instrumento aplicado y por cada grupo (ADP y ADS).

l) Conclusiones y delimitación del perfil de competencias distintivas del cargo Asesor de previsión Funerario.

m) Limitaciones y recomendaciones.

VI. Resultados

6.1. Resultados de la Aplicación del Test de Wartegg A La Muestra (ADS Y ADP)

6.1.1. Informes ADS y ADP (Tablas 27-39)

Tabla 23.

Informe Test de Wartegg H.B (ADS1)

Campo 1	De acuerdo con las elaboraciones obtenidas, H.B. denota variedad de capacidades que lo promueven para la toma de decisiones y resolución de problemas, encontrándose en él, sentimientos de obligación o un tanto de angustia relacionada con el manejo del tiempo o por organizarlo por lo que es probable que demuestre cierta ansiedad en la planificación de actividades, perfeccionismo o minuciosidad a la vez que cierta falta de seguridad, poca confianza, dificultades de adaptación o para evaluarse objetivamente que pueden deberse a sentimientos de hiperexigencia para consigo mismo o de insatisfacción pudiendo mostrar poca atención a lo logrado frente a la anticipación y la perspectiva a plazo de los objetivos por lograr y también, dificultad para aceptar derrotas; observándose en este sentido, que median patrones afectivos en su adaptación y que puede expresar cierta falta de apertura o alguna oposición para recibir orientaciones e instrucciones (elaboración + factores de representación + "irregular" en secuencia de ejecución con cierta tendencia a ejecución "invertida" + campo demorado a última posición en selectividad de los campos). En general, H.B. percibe y afecta sus capacidades pudiendo mostrar imaginación, confianza en sí, expansión y ocasionalmente, debido a un temperamento predominantemente emotivo, falta de prudencia, impulso vital, cierta falta de adaptación y preocupaciones por sí mismo pudiendo enfocarse en el presente y desenvolverse con interés por la realidad inmediata y lo cotidiano ("adecuado" en uso del espacio + dimensión "grande" + emplazamiento: vertical "zona media" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" en AFIE). El también presenta índices de claridad en su raciocinio, organización y método, regularidad, orden y confianza en sí, así como tendencia a complacerse a sí mismo pudiendo mostrar ocasionalmente actitudes defensivas o cierta impulsividad posiblemente a causa de un exceso en la autocrítica al presentar dificultades frente a alguna tarea. De acuerdo con ello, otros indicadores refieren ciertas dificultades para defenderse contra las presiones del medio, a las que finalmente puede abordar y superar con cierto grado de flexibilidad ("claridad" en AFE + espesor trazado "fino" con detalle "ancho" + presión "suave" + "líneas reforzadas" y "trazo continuo" en cualidad de la línea+ "dificultad en cierres o ángulos" en AFE)
Campo 2	H.B. denota resonancia afectiva y estética, prevalencia de patrones afectivos en su adaptación y capacidad para participar e integrarse al mundo por lo que en principio presenta facilidad y gusto para relacionarse, expresando además poca necesidad de expansión en cuanto a su afectividad, evasión de los propios sentimientos, inmadurez emocional, egocentrismo, desinterés por los otros, realismo, objetividad y practicidad, pudiendo socializar moderado por cierta frialdad y ocultar sus percepciones o intenciones tras apariencias desenvolviéndose de modo formal o de forma calculadora (elaboración + factores de representación + secuencia de ejecución "irregular" + campo demorado en selectividad de los Campos + "naturaleza animada" en análisis de contenido). Aún y cuando H.B. expresa cierta delicadeza emocional, preocupaciones por sí mismo y también, falta de altruismo en su socialización, denota equilibrio emotivo y que percibe y afecta sus limitaciones y capacidades, pudiendo desenvolverse con confianza, orientado al presente y la realidad inmediata y mostrar en general una actitud relajada y facilidad para el contacto interpersonal ("adecuado" en uso del espacio + emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" en AFIE + "curvas" y cualidad de la línea "curvas" en AFE).

Cont.

Continuación Tabla 23

Campo 3	H.B. denota una perspectiva realista y concreta e intentos por sublimar sus impulsos pudiendo mostrar capacidad de decisión y confianza en sí, iniciativa y esfuerzo en el logro de metas, revelando también la percepción de un límite y posibilidades de cambio en el curso de su desarrollo en el largo plazo, posiblemente a causa de sentimientos de dificultad por cierta falta de apoyo, un exceso de autocrítica o a interferencias internas que le dificulten asumir el propio desarrollo. Otros hallazgos, muestran preocupaciones por sí mismo o por asuntos del pasado, exceso de emotividad y vehemencia así como interés por los acontecimientos futuros y deseos por proyectarse en el medio que se presume lo impulsan en su desarrollo y en la consecución de objetivos; así como cierto grado de confianza en sí y orientación al presente por lo que pudiera mostrar un buen desenvolvimiento en su realidad inmediata y dentro lo cotidiano (elaboración + factores de representación + "objetos" en análisis de contenido + campo demorado en selectividad de los Campos + "adecuado" en uso del espacio + emplazamiento: vertical "zona inferior y media", horizontal "banda derecha", "banda central" y "banda izquierda" en AFIE). En general H.B. cuenta con claridad de raciocinio, organización y método expresando también cierta sobre exigencia y minuciosidad, energía y predominio del impulso vital por lo que puede organizar y desarrollar acciones cuidadosamente planificadas y conducirse de forma vehemente y por otra parte, expresar cierta falta de apoyo, exceso de autocrítica, ansiedad y actitudes defensivas por temor a mostrarse tal cual es ("claridad" en AFE + espesor trazado "ancho" en AFE + cualidad de la línea "reforzadas" + "se sale del recuadro, líneas hacia abajo" en uso del espacio en AFIE)
Campo 4	Ante las situaciones que pudieran ser estresantes, se observan en H.B. indicadores de sensibilidad, turbulencia interna o una excesiva preocupación y por otra parte, el también cuenta con una perspectiva realista y objetiva, capacidad para observar y percibir el ambiente de forma práctica, sencillez y sentido común, por lo que él puede mostrar inquietud o cierta excitación, conducirse de forma un tanto inmadura, negando su ansiedad o llevándola a la fantasía y expresar cierta modestia en búsqueda de un mejor trato por lo que se presume puede requerir de apoyo para realizar un mejor afrontamiento (elaboración + factores de representación + "objetos" en análisis de contenido + campo antecedido en selectividad de los Campos + "escaso" en uso del espacio en AFIE). Aunado a esto, H.B. presenta cierta adaptabilidad y buen grado de imaginación, expresando interés por los otros, una atención focalizada en los acontecimientos futuros y posibilidad de proyectarse en el medio por lo que puede adaptarse a las dificultades a fin de superarlas con flexibilidad (emplazamiento vertical "zona media y superior" y horizontal "banda derecha" + presión "suave" en AFE).
Campo 5	Si bien en principio H.B. denota un adecuado manejo de su energía interior, una fuerte vitalidad, dinamismo, iniciativa y capacidad para actuar y decidir con una perspectiva realista y concreta, él también expresa cierto grado de indecisión y factores de agitación debido a sentimientos de presión o limitación que pueden causarle dispersión y afectar la actividad voluntaria, pudiendo mostrar en ocasiones, cierto negativismo, actitudes oposicionistas o impulsividad (elaboración + campo preferido en selectividad de los campos + "objetos" en análisis de contenido + "contricción" en uso del espacio en AFIE). En general, el denota predominio del impulso vital con un exceso de emotividad, pasión y disposición a la satisfacción de los propios sentidos, observándose preocupaciones por sí mismo o por asuntos del pasado y cierta falta de adaptación, pudiendo mostrar cierta sensibilidad, inseguridad, exceso de autocrítica, falta de espontaneidad y actitudes defensivas en la expresión de su voluntad (emplazamiento vertical "zona inferior y media" y horizontal "banda izquierda" + detalle con espesor trazado "ancho" + presión "suave" + cualidad de la línea "reforzadas" en AFE).

Continuación Tabla 23:

Campo 6	Se halló en el motivo elaborado por H.B. cierto deseo de realización y perfeccionismo, expresando capacidad para enlazar, asociar y sintetizar sus ideas con un matiz volitivo y buen nivel intelectual, él también presenta objetividad, realismo, capacidad para percibir y afectar el ambiente de forma práctica con autoconfianza y formalidad por lo que puede mostrar capacidades organizativas y un espíritu de simplificación y practicidad (elaboración + campo antecediendo su posición en selectividad de los campos+ "objetos" en análisis de contenido + "adecuado" en uso del espacio en AFIE). Su elaboración también muestra indicadores de un temperamento emotivo y cierta tendencia a preocuparse por sí mismo o el pasado, así como claridad de raciocinio, organización, método e interés por los acontecimientos presentes y la realidad inmediata por lo que se presume un adecuado aprovechamiento de sus facultades intelectuales dentro su desenvolvimiento cotidiano (emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" en AFIE). Claridad de raciocinio, organización y método. Objetividad ("claridad" en AFE).
Campo 7	H.B. expresa cierto grado de sensibilidad, intensidad, capacidad de entrega y tendencia a sublimar su impulsos a través de la fantasía, observándose también alguna interferencia afectiva que se presume afecta sus esfuerzos por afirmarse o realizarse (elaboración + campo antecediendo su posición en selectividad de los campos). Otros hallazgos también indican preocupaciones por sí mismo y afectación por asuntos emocionales o de su pasado, así como un desenvolvimiento formal o convencional y también, interés por sus semejantes y atención por los acontecimientos futuros observándose que en general cuenta con equilibrio emotivo, autoconfianza, sencillez, sentido común, cierto grado de plasticidad y aptitud para percibir y afectar sus limitaciones y capacidades por lo que se presume que H.B. puede adaptarse, socializar y proyectarse afectivamente en el medio con cierta vehemencia y de forma realista y concreta ("objetos" en análisis de contenido + "adecuado" en uso del espacio + emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "banda izquierda" y "banda derecha" en AFE).
Campo 8	En cuanto a su desenvolvimiento ligado a su capacidad para asumir normas y reglas, H.B. denota en parte necesidad de protección, dependencia de figuras de autoridad, acatamiento de normas y compromiso con los valores adquiridos y por otro expansividad y un espíritu rebelde, crítico e independiente que puede tener origen en impulsos inconscientes, por lo que se presume puede expresar cierto grado de oposición o falta de apertura para recibir orientaciones e instrucciones pudiendo demostrar firmeza en el planteamiento de sus propios puntos de vista (contenido + factores de representación + tendencia a secuencia de ejecución "invertida"+ campo antecediendo su posición en selectividad de los campos). Se observan indicadores de actividad vital y necesidad de expansión con cierta ansiedad así como preocupación por sí mismo o por asuntos del pasado, atención enfocada en la realidad inmediata e interés por sus semejantes y los acontecimientos futuros, pudiendo a manejar gran parte de su mundo afectivo y espiritual internamente o en su fantasía si bien en general denota equilibrio emotivo, por lo que él puede presentar cierta sensibilidad y delicadeza y conducirse con una actitud contemplativa frente a situaciones sociales y laborales relacionadas con el seguimiento de normas o lineamientos ("naturaleza inanimada" en análisis de contenido + "amplio" en uso del espacio + emplazamiento vertical "las tres zonas" + horizontal "banda derecha", "banda izquierda" y "banda central" en AFIE). Su temperamento sensible le brinda facilidad para el contacto pudiendo expresar una actitud moderada por índices de relajamiento a la vez que cierta formalidad y también, puede dificultarle el defenderse contra las presiones del medio, a las que puede superar con cierta flexibilidad (espesor trazado "fino" + presión "suave" + cualidad de la línea "curvas" en AFE).

Cont.

Tabla 24.

Informe Test de Wartegg J.G. (ADS 2)

Campo 1	En la expresión de su individualidad, Jairo denota conciencia de sus posibilidades y limitaciones, capacidad de concentración, equilibrio y cierto grado de decisión, confianza en sí y seguridad pudiendo tomar decisiones y resolver problemas con una nota sentimental, expresar normatividad, capacidad para enfrentar las situaciones de forma práctica y objetiva y que puede percibir sentimientos de realización en su relación con el mundo; también, se observan exceso de emotividad e índices de preocupación afectiva por alguna afectación emocional que se presume le generan sentimientos de soledad o depresión, por lo que J.G. puede expresar cierta compulsividad o inhibición (elaboración + factores de representación + "rígida" en secuencia de ejecución + campo preferido en selectividad de los campos + campos 5, 7, 8). Se observa conexión con lo propio y apertura hacia el medio, denotando enfoque en lo cotidiano y la realidad inmediata, imaginación, confianza en sí, cierta disposición a la satisfacción de sus sentidos, expansión, energía e impulso vital con cierta falta de prudencia, así como claridad de raciocinio, organización, orden, método, objetividad y capacidad para percibir y afectar sus limitaciones y capacidades por lo que puede desenvolverse con cierto grado de autoconfianza, seguridad, determinación, iniciativa y vitalidad y mostrarse como una persona segura y que decide, un tanto rígida, con conciencia de sí y de su posición en el mundo y que también expresa cierta facilidad para el contacto interpersonal (uso del espacio "adecuado" + dimensión "grande" + emplazamiento vertical "zona media y superior" y horizontal "las tres bandas" por ext. del trazo en AFIE + "claridad" + "espesor" trazado ancho + presión "fuerte" + "trazo firme" "trazo continuo" y "curvas" en cualidad de la línea en AFE + campo 2, 3, 5, 6 y 8).
Campo 2	Jairo denota resonancia afectiva e inclinación por la belleza, expresando en general facilidad y gusto por las relaciones sociales y buen grado de imaginación estética por lo que puede mostrar cierta inclinación por lo atractivo de sí y de su entorno y relacionarse con facilidad si bien, le es más fácil la expresión afectiva interior que en relación con los demás; otros indicadores también expresan ambivalencia afectiva o alguna afectación emocional relacionada con la dominancia del símbolo femenino y por las que él puede estar presentando algunos sentimientos de soledad o depresión así como deseos de cambio o de superar alguna situación que le afecta (elaboración + factores de representación + "naturaleza inanimada" mezcla con "naturaleza animada" en análisis de contenido + campo 7 y 8). De temperamento sensible y vehemente y espíritu refinado J.G. denota exceso de emotividad, receptividad y permeabilidad, por lo que puede mostrar mayor dificultad para defenderse contra las presiones del medio, sin embargo, también expresa índices de conexión con lo propio y apertura hacia el medio con posibilidades de expansión, pudiendo percibir y afectar sus limitaciones y capacidades y desenvolverse con autoconfianza, adaptándose a las dificultades a fin de superarlas con flexibilidad ("adecuado" en uso del espacio + emplazamiento vertical "zona inferior y media" y horizontal "las tres bandas" en AFIE + espesor trazado "fino" + presión "suave" en AFE + campo 3, 4 y 5).

Continuación Tabla 24:

Campo 3	En cuanto a sus posibilidades de desarrollo J.G. expresa capacidad para sobresalir con iniciativa, esfuerzo, originalidad e independencia, observándose diferencias entre sus posibilidades de crecimiento inmediatas y el grado de perfección que proyecta en su imaginación relacionadas de alguna manera con el apoyo o la relación con importante figura femenina en su entorno, por lo que J.G. puede percibir algún obstáculo que interfiere con su desarrollo y que sus intereses se hayan distantes de su realidad y si bien, en general se trata de una persona realista y objetiva con capacidad para observar y percibir el ambiente de forma práctica, también expresa su afectividad mayormente en la fantasía, pudiendo mostrar una actitud contemplativa, sensibilidad, delicadeza y retraimiento del contacto social y emplear pocos recursos que moderan sus perspectivas de crecimiento, rindiendo sólo a la medida de las exigencias del medio (elaboración + factores de representación + "objetos" y "naturaleza inanimada" en análisis de contenido). En este sentido, si bien prevalecen en él algunos signos de sensibilidad e idealismo, también presenta equilibrio emotivo, percibe y afecta sus limitaciones y capacidades y cuenta con un buen sentido de la observación y originalidad, conciencia de sí y de su posición en el mundo que le permite establecer límites, así como capacidad de concentración, una correcta percepción, claridad de raciocinio y objetividad, por lo que puede desenvolverse en conexión con lo propio y mostrar apertura hacia el medio desenvolviéndose de forma organizada y metódica, con autoconfianza y cierta firmeza de carácter (uso del espacio "adecuado" emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "las tres bandas" en AFIE + "claridad" + espesor trazado "alterado" + "trazo firme", "rectas" y "sombreamiento suave" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 4	Por una parte se observa que J.G. se desenvuelve desde una perspectiva realista con interés por los hechos concretos y prácticos y que expresa sencillez, sentido común y buena relación con la creatividad y por otra, denota índices de interferencias afectivas que pueden generarle problemas para afrontar las situaciones que pueda percibir como estresantes, pudiendo mostrar cierta falta de madurez en el manejo de su ansiedad, negándola o llevándola a su fantasía y mostrar necesidad de involucrarse con actividades múltiples para manejar su angustia presentando así, cierto riesgo de dispersión (elaboración + factor de representación + "objetos" en análisis de contenido). De temperamento sensible y receptivo, se observan moderación en sus iniciativas e índices de dificultad para manejar las presiones del medio; sin embargo, J.G. también expresa conciencia de sí y de su posición en el mundo, facilidad de contacto, adaptabilidad y apertura hacia el medio, equilibrio emotivo, interés por el presente y lo cotidiano y un flujo regular de energía que le brinda orden, lucidez, confianza en sí y cierta firmeza en sus decisiones por lo que J.G. puede superar algunas dificultades con flexibilidad y proyectarse en el medio (emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "las tres bandas" en AFIE + espesor trazado "fino" + presión "suave" + "trazo firme", "trazo continuo" y "curvas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 5	En lo referente al manejo de la energía psíquica, J.G. presenta cierto exceso de emotividad, vehemencia e indecisión que debilitan su voluntad, tratándose de una persona sencilla que cuenta con sentido común, capacidad para observar el ambiente de forma práctica y para percibir sus propios límites y capacidades, por lo que puede desenvolverse en conexión con lo propio y mostrar apertura al medio desenvolviéndose con cierto grado de autoconfianza y creatividad en sus esfuerzos por expandirse en el medio (elaboración + "objetos" en análisis de contenido + uso del espacio "adecuado" en AFIE + desplazamiento vertical "zona inferior y media" y horizontal "las tres bandas" en AFIE). En él se observa receptividad, un temperamento sensible y cierta ambivalencia emocional por lo que puede expresar algún exceso en la autocrítica, inseguridad, timidez, indecisión y en ocasiones, dificultades para defenderse contra las presiones del medio pudiendo presentar cierta falta de espontaneidad y actitudes defensivas por temor a mostrarse tal cual. (espesor trazado "fino" + presión "irregular o inestable" + "trazo con idas y venidas" y "líneas reforzadas" en cualidad de la línea en AFE)

Continuación Tabla 24:

Campo 6	Se observa en J.G. a un mismo tiempo perspectivas realistas y tendencias contemplativas presentando sentido común y capacidad para observar y percibir el ambiente de forma práctica y un buen grado de imaginación, denotando una forma de pensamiento sintético e intuitivo que se desarrolla con cierto grado de complejidad y mayor capacidad de asociación que de síntesis, presumiéndose expansión de sus necesidades afectivas relacionadas con algún símbolo o figura femenina que pueden generarle cierto distanciamiento del contacto social y ansiedad por proyectar su propia capacidad intelectual (elaboración+ "objetos" y "naturaleza inanimada" + uso del espacio "amplio" en AFIE). En su elaboración sin embargo, denota expresa equilibrio emotivo, conexión con lo propio y apertura hacia el medio pudiendo mostrar claridad de raciocinio, ejecución metódica, objetividad y capacidad organizativa en tanto que muestra cierta falta de espontaneidad y tendencia a la autocritica por lo que se presume puede expresar inseguridad, actitudes defensivas o temor a mostrarse tal cual él es (emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "las tres bandas" en AFIE + "claridad" + "líneas reforzadas" y "rectas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 7	De acuerdo con los indicadores observados, J.G. presenta una perspectiva realista presentando capacidad para observar y percibir el ambiente de forma práctica y también cierto grado de sensibilidad y delicadeza por lo que puede mostrar sencillez, sentido común, tendencias a expresar su afectividad más en la fantasía expresando una actitud contemplativa o ensoñadora y presentar un buen grado de imaginación, observándose pocos esfuerzos por afirmarse y realizarse afectivamente y algún obstáculo o problema por temas familiares no resueltos que se presumen relacionados con alguna figura femenina dominante y que pueden afectarlo en sus esfuerzos por madurar y en su desenvolvimiento laboral (elaboración factores de representación + "objetos" y "naturaleza inanimada" en análisis de contenido + campo 2). En general él presenta un espíritu sensible y adaptable y cierto grado de creatividad por lo que puede mostrar un buen grado de imaginación, cualidades artísticas, poca iniciativa y posibilidad de adaptarse a las dificultades a fin de superarlas con flexibilidad, expresando conexión con lo propio, percepción de sus límites y posibilidades y apertura hacia el medio por lo que presenta posibilidades de expansión con cierto grado de autoconfianza (uso del espacio "adecuado" + emplazamiento vertical "zona media y superior" y horizontal "las tres bandas" en AFIE + presión "suave" + "trazo con idas y venidas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 8	J.G. denota capacidad para enfrentar las situaciones de manera práctica y objetiva, expresando un espíritu crítico, independencia de criterio y apertura de los valores, expresando también una prevalencia o dominancia del símbolo de lo femenino que se presume le genera sentimientos de depresión, de disminución de la posición que ocupa en el mundo o menoscabo de las figuras o principios de autoridad por lo que J.G. pudiera presentar cierta pasividad, inhibición, reservas y falta de firmeza como un modo de evadir el enfrentamiento al elemento normativo al serle más fácil la expresión afectiva en su fantasía que en relación con los demás y mostrar a la vez que cierto grado de rigidez, compulsividad, deseos de cambio y sentimientos de rebelión que le pueden generar conflictos en su relación con el mundo (elaboración + factores de representación + "objetos" y "naturaleza inanimada" mezclada con "naturaleza animada en análisis de contenido + "rígida" en secuencia de ejecución + campo demorado a su posición normal en selectividad de los campos).Se pudiera afirmar que en lo espiritual J.G. muestra sensibilidad, idealismo y receptividad que le restan iniciativa y le dificultan defenderse contra las presiones del medio, en tanto que denota conexión con lo propio y apertura hacia el medio, actividad vital y necesidades de expansión social con cierta ansiedad expresando equilibrio emotivo, posibilidades de expansión y capacidad para adaptarse a las dificultades a fin de superarlas con flexibilidad (uso del espacio "amplio" + emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "las tres bandas" en AFIE + espesor trazado "fino" + presión "suave" + "sombreamiento suave" en cualidad de la línea en AFE).

Tabla 25.

Informe Test de Wartegg M.O. (ADS 3)

Campo 1	De acuerdo con las elaboraciones obtenidas por parte de M.O., si bien ella denota sentimientos de limitación o encierro que afectan su propia voluntad, así como cierta ansiedad, falta de confianza e indecisión por preocupaciones o problemas emocionales no resueltos, en principio cuenta con cierta integración de la personalidad, denotando cierto índice de impulsividad a través del cual pudiera abordar las situaciones e involucrarse en la resolución de problemas; en este sentido, ella denota consciencia de sus límites y posibilidades, actitud observadora, poder de concentración, capacidad organizativa y cierto grado de ajuste o flexibilidad, dominio de sí e índices de seguridad y equilibrio que le permiten centralizar su personalidad y participar en el mundo siguiendo métodos o planes de trabajo, mostrando destrezas para la planificación y el desarrollo de planes sistemáticos a los que pudiera flexibilizar frente a situaciones de cambio (elaboración + borraduras + "constricción" en uso del espacio + secuencia "ordenada" en orden de ejecución + campo preferido en secuencia de ejecución + dimensión "pequeña" en AFIE). En otro orden de ideas, se observa predominio emotivo, actitud observadora y apego por lo cotidiano, así como inclinación por las experiencias afectivas, capacidad para participar en el mundo y cierto grado de sociabilidad por lo que en suma, se presume puede abordar situaciones y establecer relaciones con cierto grado de determinación y confianza en sí mediante la canalización de su impulso vital con claridad de raciocinio, método, organización y objetividad. (Naturaleza animada en análisis de contenido + emplazamiento: vertical "zona central" y horizontal "únicamente banda central" en AFIE + claridad + espesor "ancho" + presión "fuerte" y "curvas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 2	Presenta resonancia afectiva con inclinación por la belleza y gusto por las relaciones, y por otra algunos sentimientos de presión o encierro, preocupaciones sentimentales y deseo por satisfacer sus sentidos o su afectividad, pudiendo mostrar en general una actitud contemplativa, sensible y delicada y expresar cierta pasividad en su desenvolvimiento social por lo que M.O. puede expresar mejor su afectividad en la fantasía, a través de la imaginación y mostrar cierto grado de originalidad en su desenvolvimiento (Contenido + factores de representación + "naturaleza inanimada" en análisis de contenido + emplazamiento: vertical "zona media y superior" en AFIE). Aún cuando denota facilidad para el contacto, resaltan en M.O. cierta timidez e indecisión, ansiedad, inseguridad, cierta falta de espontaneidad y preocupación por sí misma por lo que puede excederse en su autocrítica, evitar mostrarse claramente y expresar actitudes defensivas, pudiendo relacionarse socialmente de manera formal, mostrando convencionalidad y apego a lo rutinario (emplazamiento horizontal "banda izquierda" en AFIE + "idas y venidas", "reforzado" y "curvas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 3	M.O. denota preocupación, ansiedad y moderación en la proposición y alcance de metas personales, observándose agresividad y lucha en la expresión de su independencia y originalidad posiblemente a causa de deseos por alcanzar algún grado de perfección, observándose a la vez, que rinde solo mientras se le exige y que usa pocos recursos para el logro de metas. En otro orden de ideas, ella expresa sencillez, sentido común, realismo, objetividad e interés por los hechos concretos y lo cotidiano, por lo que M.O. puede mostrar esfuerzos denodados y persistencia para lograr objetivos de corto alcance y a la vez demostrar cierta falta de ambición, continuidad o sistematización de sus esfuerzos que afectan sus posibilidades de crecimiento a largo plazo (elaboración + borraduras + "objetos" en análisis de contenido). Por ende, aún cuando M.O. denota interés por el presente y la realidad inmediata, una correcta percepción y capacidad de concentración, en general su atención continúa focalizada en asuntos del pasado, presentando preocupaciones por sí misma, exceso de autocrítica que incide en su autopercepción, una fuerte sensibilidad, cierta falta de adaptación y temor a posicionarse claramente por lo que puede mostrar actitudes defensivas o aparentar reservas y sencillez con el fin de lograr un mejor trato para sí. ("escaso" en uso del espacio + emplazamiento: horizontal "banda central" y "banda izquierda" por ext. del trazo en AFIE + "idas y venidas", "reforzado" y "rectas" en cualidad de la línea en AFE).

Continuación Tabla 25:

Campo 4	Si bien M.O. expresa sencillez, sentido común, realismo, objetividad e interés por los hechos concretos y prácticos, frente a situaciones altamente movilizantes o que puedan ser estresantes, ella puede mostrar inmadurez o infantilidad que la conducen a negar la situación o a llevarla a la fantasía y (en su intento por disipar su ansiedad), mostrar imaginación y creatividad, expresando posibilidades de afrontamiento moderado con un estilo un tanto intelectual (elaboración + "objetos" en análisis de contenido). En general, ella denota inseguridad, actitudes defensivas y dificultad o temor a posicionarse claramente, en tanto que demuestra apego a lo cotidiano, capacidad de observación, predominio emotivo, sensibilidad y receptividad pudiendo elaborar y brindar respuestas desde un punto de vista imaginativo, un tanto intelectual (emplazamiento: vertical "zona media" y horizontal "banda central" únicamente, en AFIE + "idas y venidas", "reforzado" y "curvas" en AFE).
Campo 5	En cuanto al manejo de sus energías, se observa que M.O. gasta más de la necesaria, en parte porque se esfuerza por adaptarse al medio mediante el control e inhibición de los aspectos dinámicos ligados a su propia vitalidad y agresividad y también por cierto exceso de análisis que le genera irritabilidad y dispersión de la voluntad, así como inhibición, temor a tomar decisiones y cierta pasividad (elaboración + campo demorado en secuencia de ejecución). En tanto que M.O. denota capacidad de observación, una correcta percepción y capacidad de concentración y a que actitudinalmente demuestra interés por lo cotidiano, expresando realismo, objetividad, sencillez y sentido común; ella también denota predominio emotivo, una fuerte sensibilidad y bajo nivel de autoconcepto, por lo que si bien cuenta con un buen nivel de energía para canalizar en sus intereses en concreto, se presume controla la propia voluntad e impulsividad y en su lugar, se inclina por aparenta reservas y sencillez en búsqueda de un mejor trato ("objetos" en análisis de contenido + "escaso" en uso del espacio + emplazamiento: vertical "zona media" y horizontal "banda central" únicamente en AFIE + "rectas" en AFE).
Campo 6	Resaltan capacidad intelectual y de raciocinio vinculados a su interés por lo concreto y cotidiano y al manejo de su propia voluntad, expresando en principio, capacidad para el enlace de ideas por simplificación y espíritu práctico y buen nivel intelectual y por otra parte, índices de preocupación y ansiedad, ciertos niveles de subjetividad debido a interferencias emocionales, una fuerte sensibilidad, imaginación e interés por proyectarse entre sus semejantes y a futuro, por lo que M.O. puede fantasear en medio de sus razonamientos, percibir dificultades para realizarse intelectualmente, autodescalificarse y aparentar modestia en búsqueda de un mejor trato (elaboración + borraduras + campo demorado en secuencia de ejecución + "objetos" en análisis de contenido + "escaso" en uso del espacio + emplazamiento: vertical "zona media y superior" y horizontal "banda central" y "banda derecha" por ext. del trazado en AFIE). Aún cuando ella cuenta con una correcta percepción, claridad de raciocinio, practicidad, capacidad organizativa y para seguir un método establecido, tiende a excederse en autocríticas y a ejercer control sobre su voluntad, por lo que en general puede mostrar ansiedad, inseguridad, falta de espontaneidad y una actitud defensiva en sus esfuerzos encubrir su propia impulsividad. (Claridad en AFE + "reforzado" y "rectas" en cualidad de la línea en AFE).

Continuación Tabla 25:

Campo 7	En líneas generales, M.O. presentando una fuerte sensibilidad, exceso de emotividad y cierto ímpetu o vehemencia, aparentando también modestia para obtener un mejor trato y denotando interés por experimentar vivencias afectivas, participar en el mundo y proyectarse entre sus semejantes y a futuro pudiendo mostrar altruismo, capacidad de entrega y adaptación por lo que se presume, M.O. presenta esfuerzos por afirmarse y realizarse afectivamente mediante la sublimación de los propios impulsos y con el propósito de socializar y lograr una suavidad de trato en sus relaciones (elaboración + campo antecede en secuencia de ejecución + "naturaleza animada" en análisis de contenido + "escaso" en uso del espacio + emplazamiento: vertical "zona media e inferior" horizontal "banda derecha" y "banda central" por ext. del trazo en AFIE). Por una parte se observa que M.O. presenta predominio de impulso vital hasta cierta sensualidad y por otra, índices de inseguridad y temor a mostrarse claramente por lo que puede presentar ansiedad, cambios en su estado de ánimo y actitudes defensivas que finalmente, ella puede disipar mediante cierta facilidad para el contacto interpersonal y su participación afectiva en las situaciones que le rodean (espesor "ancho", "idas y venidas", "reforzado" y "curvas" en cualidad de la línea + sombras "moderadas" y rayados "estéticos" en AFE).
Campo 8	M.O. denota cierta intensidad de la actividad mental así como deseos por obtener más conocimientos contando con sentido de la observación, capacidad de síntesis y cierto grado de voluntad por lo que puede mostrar firmeza y concisión así como un espíritu crítico, sentido de independencia y apertura de valores en su criterio y/o acciones. Por otra parte, ella muestra también capacidad organizativa, destrezas para la planificación flexible, plasticidad en su adaptación y cierta necesidad de protección por lo que puede mostrar dominio de sí y prudencia y mantener relaciones laborales que impliquen vínculos de dependencia en las que deba seguir pautas, acatar normas y responder ante figuras de autoridad (elaboración + factores de representación + "ordenada" en secuencia de ejecución + campo antecede su posición en selectividad de los campos + dimensión "pequeña" en AFIE). En general ella muestra sensibilidad, delicadeza, una actitud contemplativa y cierto retraimiento del contacto social debido a preocupaciones internas por lo se presume expresa su afectividad mayormente en la fantasía, sin embargo M.O. también denota interés predominante por el presente e índices de actividad mental con una correcta percepción, capacidad de concentración e imaginación, pudiendo interesarse por sus semejantes y buscar proyectarse a futuro en el medio en que se desenvuelve (naturaleza inanimada en análisis de contenido + emplazamiento vertical en AFIE + emplazamiento horizontal "banda izquierda por ext. del trazo en AFIE + emplazamiento horizontal "central" en AFIE + emplazamiento horizontal "banda derecha" por ext. del trazo en AFIE "rectas" en cualidad de la línea en AFE).

Tabla 26.

Informe Test de Wartegg I.D. (ADS 4)

Campo 1	Se observa que I.D. presenta algunos problemas por preocupaciones internas, tendencias a realizar autoanálisis con falta de objetividad y cierto grado de tensión por lo que puede presentar inseguridad, indecisión y ciertas limitaciones en su individualidad que le impidan la toma de actitudes definidas y la resolución de problemas (elaboración + campo demorado en 3ra posición en selectividad de los campos), y si bien denota en general preocupación por sí misma y cierta dificultad de adaptación que afecta su centralización y resolución, ella también cuenta con rasgos que sugieren posibilidades de adaptación, expresando cierta flexibilidad, equilibrio emotivo y posibilidad de participar e integrarse en el mundo por medio de las experiencias afectivas, así como capacidad para percibir y afectar sus limitaciones y capacidades, interés mayoritario por la realidad inmediata y cierto grado de atención por los otros y el desenvolvimiento de acontecimientos futuros por lo que se infiere que cuenta con la posibilidad de adecuarse y participar en el mundo ("irregular" en secuencia de ejecución + "naturaleza animada" en análisis de contenido + "adecuado" en uso del espacio + emplazamiento: vertical "las tres zonas" y horizontal "banda izquierda" por ext. del trazo, "central" y "banda derecha" por ext. del trazo en AFIE), aún cuando presente dificultad para defenderse contra las presiones del medio, puede adaptarse a fin de superarlas con flexibilidad. (Espesor "fino" y presión "suave" en AFE).
Campo 2	I.D. cuenta con resonancia afectiva, gusto por las relaciones sociales y posibilidades de adaptación mediadas por los patrones afectivos, así como también denota un índice moderado de racionalización, distanciamiento y una afectividad un tanto contenida que puede disminuir su percepción acerca de quienes le rodean o inhibir un poco su desenvolvimiento social por lo que en general podría mostrar un buen trato con moderada permeabilidad al entorno en que se desenvuelva (elaboración + factor de representación + "irregular" en secuencia de ejecución). En su estilo de participación social, se observa atención por lo presente y cotidiano, capacidad de observación y predominio emotivo por lo que brinda importancia al contacto afectivo, presentando deseos por participar en el mundo y la posibilidad de establecer relaciones con facilidad y espontaneidad, mostrando empatía y compromiso aún cuando internamente presenta cierta falta de seguridad o sensibilidad que en ocasiones la oriente a evitar el contacto; en este sentido, ella puede mostrar poca iniciativa, modestia aparente y cierto grado de flexibilidad para adaptarse a las dificultades que pueda presentar (Campo preferido, en su posición en selectividad de los campos + "naturaleza animada" en análisis de contenido + "escaso" en uso del espacio + emplazamiento: vertical "zona media" y horizontal "central" en AFIE + presión "suave" en AFE)
Campo 3	I.D. presenta cierta necesidad de destacar y cumplir con pautas que pueden deberse a una necesidad por aparentar una mayor capacidad de emprendimiento en tanto se observa un rendimiento moderado que alcanza a cubrir exigencias externas, el uso de pocos recursos para el logro de metas e inestabilidad en el establecimiento de sus objetivos, presumiéndose que esto puede ser debido a ciertas limitaciones relacionadas con la edad y a sus deseos por encubrirlos. (Elaboración + Campo preferido en selectividad de los campos). Aún cuando I.D. denota realismo, objetividad e interés por los hechos concretos y prácticos, presenta predominio emotivo, indicadores de inseguridad, timidez y algunas preocupaciones internas que pueden afectar sus perspectivas de desarrollo actuales ("objetos" en análisis de contenido + "escaso" en uso del espacio + emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda izquierda por ext. del trazo y "central" en AFIE) finalmente, aún cuando presenta estos índices de sensibilidad y moderación en sus iniciativas, se observan esfuerzos por sostener el control y cierto grado de confianza en sí por lo que puede adaptarse a las dificultades a fin de superarlas con cierto grado de flexibilidad (presión "suave" + "trazo continuo" en cualidad de la línea en AFE)

Continuación Tabla 26

:

Campo 4	Se observa que I.D. presenta conflicto y pudiera cerrarse frente a situaciones movilizantes y generadoras de angustia, esto posiblemente debido a algunos problemas emocionales no resueltos que le impiden actuar de forma adaptativa, por lo que se presume evitación de sus propias emociones y al mismo tiempo esfuerzos por ignorar los estímulos ambientales que le causen algún grado de tensión (Campo demorado a última posición- no resuelto- en selectividad de los campos).
Campo 5	Aún cuando I.D. expresa la posibilidad de actuar con realismo, objetividad y sentido común debido a que cuenta con la capacidad para observar y percibir el ambiente de forma práctica y ciertos niveles de fuerza interior, su energía vital no fluye adecuadamente posiblemente a causa de la proliferación de pensamientos, sentimientos de presión o de ciertas limitaciones que inhiben su propio impulso y voluntad por lo que internamente puede ejercer control, moderar su propia vitalidad y expresar cierta pasividad y temor a tomar decisiones para lograr una imagen social más suave (elaboración + campo demorado en selectividad de los campos + "objetos" en análisis de contenido + "constricción" en uso del espacio en AFIE). En general aunque ella muestra apego a la realidad e interés por lo cotidiano, también presenta predominio emotivo con factores emocionales que pueden producirle dudas y sentimientos de fragilidad que interfieren con la claridad en su pensamiento y generarle ansiedad y temor a expandir su propia voluntad por lo que en ocasiones, I.D. puede mostrar cierta falta de espontaneidad e intentos por encubrir sus sentimientos, expresando una actitud un tanto defensiva, cierto desinterés y falta de planificación y control al tiempo en que muestra una suavidad aparente de su temperamento (emplazamiento: vertical "zona media" y horizontal "central" en AFIE + "líneas confusas" en claridad + presión "débil" + garabatos "estéticos", "trazo débil", "idas y venidas" y "líneas reforzadas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 6	En lo que refiere a sus aptitudes intelectuales, I.D. expresa interés predominante por el presente, una perspectiva racional, objetiva y realista con capacidad para el enlace de ideas de matiz volitivo, pudiendo efectuar análisis y lograr conclusiones mediadas por un espíritu de simplificación y practicidad, denotando en este sentido, cierto grado de autoconfianza, conocimiento de sus límites y posibilidades, creatividad, formalidad y cierto interés por proyectarse entre sus semejantes y a futuro, por lo que puede expresar cierta vehemencia y deseos de realización y aplicar el producto de su raciocinio de forma práctica (elaboración + campo antecediendo su posición en selectividad de los campos + "objetos" en análisis de contenido + "adecuado" en uso del espacio + emplazamiento: vertical "zona inferior y media" y horizontal "central" y "banda derecha" por ext. del trazo en AFIE). En este sentido, aún cuando se observan que en lo inmediato ella pudiera presentar dudas y cierta falta de seguridad, en general cuenta con poder de determinación e índices de confianza en sí por lo que puede mostrar capacidad organizativa y aplicación formal de su intelecto a fuerza de voluntad (presión "fuerte" y "dificultad en cierres y ángulos" en cualidad de la línea en AFE)

Continuación Tabla 26:

Campo 7	En tanto que I.D. presenta una fuerte sensibilidad, capacidad de entrega, para socializar e integrarse al mundo, ella denota también falta de madurez y conocimiento superficial acerca de su propia afectividad, posiblemente a causa de problemas emocionales no resueltos o a sentimientos de presión o encierro que se presume afectan sus esfuerzos por afirmarse, por lo que ella ocasionalmente puede disipar sus preocupaciones e impulso en la fantasía y proyectar cierta grado de creatividad (elaboración + campo antecede posición en selectividad de los campos + "naturaleza animada" en análisis de contenido + "constricción" en uso del espacio en AFIE). En este sentido, aún cuando se observa predominio emotivo, apego a lo cotidiano e interés por relacionarse y proyectarse en el medio, su desenvolvimiento puede verse afectado por sus propios sentimientos de temor y fragilidad y mostrar en general cierta falta de vitalidad, poca expansión y dificultades en la planificación personal (emplazamiento: vertical "zona media" y horizontal "banda derecha" en AFIE + presión "débil" y "trazo débil" en cualidad de la línea en AFE)
Campo 8	Independencia, espíritu crítico, apertura de los valores, rebelión- firmeza, concisión, determinación y rapidez, intensidad de la actividad mental, sentido de la observación y capacidad de síntesis (contenido)- Los patrones afectivos prevalecen en la adaptación. Flexibilidad ("irregular" en secuencia de ejecución) Necesidad de protección, dependencia de la autoridad. Acatamiento de normas,. Respeto de valores (campo antecede a la 4ta posición en selectividad de los campos) Demuestra una actitud más contemplativa y retraimiento del contacto social. Expresa la afectividad más en la fantasía. Sensibilidad y delicadeza. ("naturaleza inanimada" en análisis de contenido) Autoconfianza, percibe y afecta sus limitaciones y capacidades. ("adecuado" en uso del espacio) Actividad mental (emplazamiento vertical "zona superior" en AFIE) Preocupación por sí mismo. Falta de adaptación, de altruismo y sociabilidad, preferencia por el pasado, por los asuntos históricos y tradicionales (emplazamiento horizontal "banda izquierda por ext. del trazo e AFIE) Interés predominante por el presente y la realidad inmediata. Dibujo únicamente entre estos límites: capacidad de observación (emplazamiento horizontal "central" en AFIE) Proyección alocténtrica, interés por los semejantes y atención preferencial por los hechos y acontecimientos futuros. Capacidad de adaptación, altruismo y sociabilidad (emplazamiento horizontal "banda derecha" por ext. del trazo en AFIE)- Temperamento sensible y de espíritu refinado, mayor dificultad para defenderse contra las presiones del medio. Receptividad y sensibilidad (espesor "fino" en AFE). Poder de determinación. Confianza en sí, iniciativa, vitalidad, seguridad, energía, persona segura que decide, falta de adaptación y benevolencia (flexibilidad) (presión "fuerte" en AFE) Necesidad de definición de límites entre el Yo y el mundo, rigidez (Yo inflexible siguiendo la formalidad como mecanismo de defensa). Defensas muy fuertes (Yo débil). Combinado con rasgos de naturaleza positiva indica que los límites Yoicos están intactos, aun cuando son algo inflexibles ("trazo firme" en cualidad del trazado en AFE). Capacidad de concentración y una correcta percepción.

Tabla 27.

Informe Test de Wartegg M.A. (ADS 5)

Campo 1	De acuerdo con el motivo elaborado, M.A. denota sentimientos de seguridad y equilibrio contando con capacidad de concentración y conciencia de sus posibilidades y limitaciones, por lo que puede vivenciarse así misma realizada en su relación con el mundo y mostrar confianza, capacidad de decisión y para resolver problemas con una nota femenina o emocional y percibir de sí una actitud más bien contemplativa (elaboración + factores de representación + campo preferido en selectividad de los campos + "naturaleza inanimada" en análisis de contenido). En ella se observan predominio emotivo, interés por lo cotidiano, capacidad de observación, claridad de raciocinio y cierto grado de organización y objetividad así como índices de un temperamento sensible y receptividad que le dificultan defenderse contra las presiones del medio observándose conciencia de sí y de su situación en el mundo, adaptabilidad y poca iniciativa por lo que puede adaptarse para superar las dificultades y aparentar modestia para obtener un mejor trato (emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda central" únicamente en AFIE + "claridad" en AFE + espesor "fino" + presión "suave" + "trazo continuo" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 2	En cuanto a sus patrones de relacionamiento, se observan tendencias contemplativas y cierto retraimiento del contacto, índices moderados de preocupación o ansiedad, evasión de sentimientos y una actitud racional, objetividad y sentido común que puede conducirla a mostrar cautela, reservas y a moderar la espontaneidad de su desenvolvimiento; expresando también, prevalencia de patrones afectivos en su adaptación, un espíritu que resuena afectivamente, flexibilidad y cierto gusto por las relaciones por lo que M.A. puede relacionarse de forma un tanto objetiva y práctica, expresar cierta falta de comprensión por los otros y presentar dificultades en su relacionamiento (elaboración + borraduras + "irregular" en secuencia de ejecución + campo demorado "último" selectividad de los campos + "objetos" y "naturaleza inanimada" en análisis de contenido). Resaltan en su elaboración factores emocionales intensos que perjudican la claridad del pensamiento, cierta falta de apoyo en su relación con figuras de autoridad, imaginación, actividad vital, disposición a la propia satisfacción, necesidad de expansión con cierta ansiedad e índices de oposicionismo, impulsividad y falta de prudencia y practicidad por lo que M.A. puede presentar dificultades para comprender a los demás, traspasar sus límites y dejarse llevar por las situaciones lo que también dificulta su organización y planificación, por lo que se presume puede presentar problemas en su interrelación, observándose aún, conservación del propio equilibrio emotivo y apertura hacia el medio con posibilidades de expansión (uso del espacio "amplio", "sale del recuadro" y "expansión" + dimensión "grande" + emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "las tres bandas" por extensión del trazado en AFIE + "exceso de sombras o líneas confusas" en claridad + espesor "ancho" por líneas dilatadas o retocadas + presión "irregular o inestable" + "líneas entrecruzadas" en cualidad de la línea + rayados "estéticos" en AFE).
Campo 3	De acuerdo con el motivo elaborado, M.A. denota necesidad de autoafirmación, capacidad de sobresalir, originalidad e independencia y a la vez, falta de ambición relacionada con necesidades de protección y apoyo, observándose falta de equilibrio entre lo emocional y lo intelectual y deseos por alcanzar un alto grado de perfección o posibilidades de destacar en lo inmediato en una actitud de fachada en la que los afectos pueden haber sido relegados, por lo que se presume puede presentar dificultades en la planeación y organización de metas y estancamiento o disminución en propósitos y logros a pesar de expresar esfuerzos y persistencia (elaboración + campo antecediendo posición en selectividad de los campos + "abstracción técnica" en análisis de contenido). Otros indicadores dan cuenta de un buen grado de imaginación, un temperamento expansivo y falta de prudencia e impulso vital, así como conexión con lo propio, equilibrio emotivo, claridad de raciocinio y cierto grado de objetividad aunado a un temperamento sensible por lo que M.A. puede presentar dificultades frente a las presiones del medio y superarlas con flexibilidad (dimensión "grande" + emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "las tres bandas" en AFIE + "claridad" + espesor "fino" + presión "suave" en AFE)

Continuación Tabla 27

Campo 4	Frente a situaciones generadoras de estrés M.A. denota índices de realismo, interés por los hechos concretos y prácticos y objetividad ante el mundo o ante sí misma pudiendo presentar problemas emocionales y negar los conflictos, presumiéndose disminución o depresión de su actividad (elaboración + campo en su posición normal en selectividad de los campos + "objetos" en análisis de contenido). Si bien ella denota interés por el presente, apego por lo cotidiano, autoconfianza y capacidad para percibir y afectar sus limitaciones y capacidades, también muestra predominio emotivo, cierta impulsividad vital y disposición a satisfacerse relacionada con preocupaciones por sí misma, por lo que en ocasiones que puedan movilizar su ansiedad, ella puede expresar ambivalencia emocional, inseguridad, cierta falta de espontaneidad y actitudes defensivas por temor a mostrarse claramente (Uso del espacio "adecuado" + emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" por ext. del trazo en AFIE + espesor trazado "ancho" por líneas retocadas + presión "irregular o inestable" + "líneas reforzadas" en cualidad de la línea en AFE)
Campo 5	En cuanto al manejo de las energías M.A. denota en principio, capacidad volitiva, resolución y firmeza de voluntad, una actitud realista y objetiva y capacidad para observar y percibir el ambiente de forma práctica observándose también indicadores que moderan la canalización de su vitalidad, índices de conflicto, preocupaciones o ansiedad que pueden generarle cierto grado de indecisión y afectar su vitalidad (elaboración + borraduras + campo demorado en selectividad de los campos + "objetos" en análisis de contenido). Se observa un temperamento emotivo, capacidad de observación y apego por lo cotidiano así como predominio de los impulsos, determinación y cierta disposición a la propia satisfacción y falta de benevolencia a la vez que índices de hipersensibilidad e inseguridad, por lo que M.A. puede presentar cierto exceso de autocrítica y esforzarse por ocultar la propia vitalidad, falta de adaptación y otras preocupaciones que pueden ser producto de su propia sensibilidad e impulsividad, por lo que ella puede aparentar cierta modestia y en ocasiones expresar ansiedad y actitudes defensivas por temor a mostrarse tal cual es (uso del espacio "escaso" + emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" por ext. del trazo con borraduras en AFIE + espesor trazado "ancho" por líneas retocadas + presión "fuerte" + "líneas reforzadas" en cualidad de la línea en AFE)
Campo 6	Se observa una actitud realista, racional y formal así como algunos indicadores de conflicto, preocupación o ansiedad por realizarse intelectualmente e índices de perfeccionismo, contando con capacidad para el enlace de ideas por asociación, correlación y deducción y para emplear activamente sus facultades intelectuales (elaboración + borraduras + campo antecede en una posición en selectividad de los campos). Otros indicadores denotan equilibrio emotivo, conexión con lo propio y apertura hacia el medio con posibilidades de expansión, expresando autoconfianza, capacidad para percibir y afectar sus limitaciones y capacidades, claridad de raciocinio, cierto grado de organización y objetividad así como índices de necesidad de apoyo relacionados con figuras de autoridad, cierta disposición a la propia satisfacción, rasgos de impulsividad y predominio vital y necesidad de hallar un mayor espacio vital que pueden afectar su planificación y control, por lo que M.A. puede presentar cierta inseguridad o ansiedad y mostrar actitudes defensivas en la tentativa por encubrirse por temor a mostrarse claramente (uso del espacio "adecuado" y "sale del recuadro" + emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "las tres bandas" por extensión del trazo en AFIE + "claridad" + espesor trazado "ancho" + "líneas reforzadas" en cualidad de la línea en AFE)

Continuación Tabla 27:

Campo 7	M.A. denota conflictos, preocupaciones afectivas, ansiedad y cierta falta de madurez emocional expresando mayor valorización de lo intelectual y falta de equilibrio entre ambos, observándose que presenta esfuerzos por afirmarse y realizarse que son favorecidos por cierta flexibilidad y predominio de patrones afectivos en su adaptación (elaboración + borraduras + "irregular" en secuencia de ejecución + "abstracción técnica" en análisis de contenido). Ella presenta índices de factores emocionales que perjudican la claridad del pensamiento ya sea por preocupaciones por sí misma o por asuntos del pasado por lo que puede mostrar cierta pasividad, inhibición o reservas, expresando también inclinación por la propia satisfacción, energía y predominio del impulso vital e índices de volubilidad emocional por lo que en ocasiones puede mostrar cierto exceso de autocrítica, inseguridad, ansiedad o actitudes defensivas en la tentativa por encubrirse por temor a mostrarse tal cual es; sin embargo, ella también denota interés predominante por el presente y la realidad inmediata, capacidad para percibir y afectar sus limitaciones y capacidades y cierto grado de autoconfianza que le brindan equilibrio en lo emotivo (uso del espacio "adecuado" + emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" por extensión del trazado en AFIE + "líneas confusas" en claridad + espesor trazo "ancho" + presión "irregular o inestable" + "líneas reforzadas" en cualidad de la línea en AFE)
Campo 8	Espiritualmente M.A. denota necesidad de expansión afectiva con limitación social, expresando independencia, espíritu crítico, apertura de valores y tendencias a la rebelión a la vez que muestra dependencia y necesidad de protección, mostrando sentimientos de esperanza, una actitud contemplativa y mayor expresión de su afectividad en la fantasía a sí como cierta flexibilidad y prevalencia de patrones afectivos que se presume, favorecen su adaptación, dependencia y acatamiento de figuras de autoridad en función de la percepción de la calidad y profundidad de los vínculos que establezca (elaboración + factores de representación + "irregular" en secuencia de ejecución + campo antecediendo en selectividad de los campos + "naturaleza inanimada" en análisis de contenido). En general ella presenta cierta falta de apoyo en las relaciones con figuras de autoridad y presenta actividad vital, necesidad de expansión con cierta ansiedad y rasgos de impulsividad por lo que puede requerir de un mayor espacio vital y mostrar mayor disposición a la satisfacción de los propios sentidos y dificultades de planeación y control, por lo que en ocasiones puede perder cierta perspectiva, expandirse, mostrar falta de prudencia e irrespetar los límites de los demás por lo que puede presentar problemas de relacionamiento; sin embargo, cuenta con un buen grado de imaginación, conciencia de sí y de su posición en el mundo, conexión con lo propio y apertura hacia el medio que le brindan equilibrio emotivo por lo que puede desenvolverse con confianza, energía y determinación, mostrar cierta seguridad y capacidad para tomar decisiones (uso del espacio "amplio", "sale del recuadro" y "expansión" + emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "las tres bandas" en AFIE + espesor trazado "ancho" + presión "fuerte" + "trazo continuo" y "líneas entrecruzadas" en cualidad de la línea en AFE).

Tabla 28.

Informe Test de Wartegg M.D. (ADS 6)

Campo 1	En el motivo elaborado por M.D. resalta permeabilidad a las experiencias afectivas con capacidad para participar en el mundo, socializar e integrarse, observándose también índices de inseguridad e indecisión por tensión, autoanálisis y algunas preocupaciones sentimentales que inhiben su acción, le impiden llegar a actitudes definidas y resolver problemas; sin embargo, ella expresa consciencia de sus posibilidades y limitaciones, capacidad de concentración, organización, adaptación y buen control que le brindan destrezas para la planificación, pudiendo lograr equilibrio y desenvolverse con cierto margen de seguridad por lo que M.D. puede percibirse realizada en su relación con el mundo (elaboración + contenido "animado" + "ordenada en secuencia de ejecución + campo preferido en selectividad de los campos). Otros indicadores sugieren predominio emotivo, sensibilidad y receptividad, por lo que M.D. puede expresar poca iniciativa, aparentar modestia o hacerse pequeña para lograr un mejor trato si bien, cuenta con un tono relajado que le facilita el contacto interpersonal, cierto grado de formalidad y conciencia de sí y de su posición en el mundo que le permiten adaptarse a fin de superar las dificultades con flexibilidad (uso del espacio "escaso" + emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda central" en AFIE + "claridad" + espesor trazado "fino" + presión "suave" + "trazo firme" y "curvas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 2	M.D. denota vivencias afectivas, inclinación por la belleza, capacidad para participar en el mundo, facilidad para el contacto y gusto por las relaciones que favorecen su participación social e integración al medio en que se desenvuelve; expresando también, otros índices de sensibilidad, sentimientos de inadecuación a causa de algunas dudas o sentimiento de arrogancia por lo que en ocasiones puede mostrar esfuerzos exagerados por ganar aprobación aparentando modestia o haciéndose más pequeña o humilde para lograr un mejor trato (elaboración + factores de representación "contenido animado" + "escaso" en uso del espacio en AFIE). Se observa en M.D. capacidad de observación, apego por los acontecimientos cotidianos, predominio emotivo, impulso vital y cierto relajamiento y facilidad de contacto que la promueven en su relacionamiento, presentando también disposición a la satisfacción de sus sentidos y cierta ambivalencia emocional, inseguridad o ansiedad por lo que ella puede presentar cierta falta de espontaneidad, exceso de autocrítica y actitudes un tanto defensivas por temor a mostrarse tal cual es o en la tentativa por encubrir algo (emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda central" en AFIE + espesor "ancho" por líneas reforzadas o dilatadas + presión "irregular o inestable" + "líneas reforzadas" y "curvas" en cualidad de la línea AFE).
Campo 3	En cuanto al manejo de las ambiciones, resaltan en M.D. originalidad, iniciativa, esfuerzo e independencia así como capacidad organizativa, método y buen grado de plasticidad por lo que ella puede mostrar destrezas para la planificación, adaptación a las situaciones y sobresalir en general, denotando también una actitud más bien contemplativa, mayor expresión de su afectividad en la fantasía, cierto retraimiento del contacto social e índices de alguna limitación, interferencia u obstáculo que se presume puede afectar en algún punto la continuidad de su desarrollo (elaboración + "naturaleza inanimada" en análisis de contenido + "ordenada en secuencia de ejecución). Ella denota cierto exceso de emotividad, pasión, y capacidad de adaptarse a las dificultades a fin de superarlas con flexibilidad, así como claridad mental, orga Cont. método, conciencia de sí y de su posición en el mundo y posibilidad de afectar sus limitaciones y capacidades mostrando conexió propio y apertura hacia el medio que le permiten desenvolverse con autoconfianza y proyectarse (3) ("adecuado" en uso del espacio + emplazamiento vertical "zona inferior y media" y horizontal "las tres bandas" en AFIE + "claridad" + presión "suave" + "trazo firme" en AFE).

Continuación Tabla 28:

Campo 4	M.D. denota sensibilidad, delicadeza, mayor expresión de su afectividad en la fantasía y una actitud más bien contemplativa con cierto retraimiento del contacto social así como cierto índice de objetividad, realismo y autocontrol, observándose que frente a situaciones que puedan ser estresantes puede presentar problemas de actividad por interferencias afectivas y algún esfuerzo por reprimir los estímulos que originan su angustia por lo que se presume puede aplicar estrategias moderadas de afrontamiento (elaboración + factores de representación + campo demorado en una posición en selectividad de los campos + "naturaleza inanimada" en análisis de contenido). Se observa en ella equilibrio emotivo, capacidad para percibir y afectar sus posibilidades y limitaciones, interés por lo cotidiano y disposición a proyectarse en el medio mostrando adaptabilidad y cierto grado de sociabilidad por lo que puede desenvolverse con autoconfianza ("adecuado" en uso del espacio en AFIE + emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "banda central y derecha" en AFIE). Observándose también, un temperamento sensible y receptivo que le dificulta defenderse contra las presiones del medio en tanto que muestra conciencia de sí y de su posición en el mundo, un buen flujo de energía, orden, lucidez, buen control y capacidad de decisión, por lo que puede adaptarse a las dificultades a fin de superarlas con flexibilidad (espesor trazado "fino" + presión "suave" + "trazo firme" y "trazo continuo" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 5	De acuerdo con el motivo elaborado M.D. cuenta con un buen nivel de energía, una perspectiva realista, sencillez, sentido común, capacidad de observar y percibir el ambiente en forma práctica y un tanto de creatividad, presentando a la vez, índices de control de la propia adaptación y de sus impulsos posiblemente a causa de interferencias afectiva que pueden disminuir su vitalidad y voluntad y por lo que se presume, presenta tendencias a controlar su propia agresión para lograr una imagen social más suave, pudiendo conducirse con cierta modestia o minimizar la expresión de su temperamento para lograr un mejor trato (3) (elaboración + campo demorado en una posición en selectividad de los campos + "objetos" en análisis de contenido + uso del espacio "escaso" en AFIE). Ella presenta predominio emotivo y apego a las cosas cotidianas, sentido y capacidad de observación, índices de originalidad y cierta tendencia a conducirse de forma oposicionista que se presume logra controlar (emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda central" en AFIE + presión "líneas alternativamente anchas y finas" + "líneas entrecruzadas" en cualidad de la línea en AFE)
Campo 6	Intelectualmente M.D. expresa una perspectiva realista y objetiva, sencillez y sentido común, presentando capacidad para el enlace de ideas de matiz intelectual: por asociación, correlación y deducción e índices de algún conflicto que se presume puede estar relacionado con ciertos deseos de realización y perfeccionismo, si bien, se observa capacidad para percibir y afectar sus limitaciones por lo que puede emplear funcionalmente sus aptitudes intelectuales desenvolverse con autoconfianza (elaboración + borraduras + campo antecede 2 posiciones en selectividad de los campos + "objetos" en análisis de contenido + "adecuado" en uso del espacio en AFIE). En su desenvolvimiento denota conexión con lo propio, apego a lo cotidiano y apertura hacia el medio, expresando cierta sensibilidad y falta de iniciativa, predominio emotivo y posibilidades de expansión, así como una correcta percepción, capacidad de concentración, claridad de raciocinio, organización y método, presumiéndose que puede adaptarse a las dificultades y superarlas con cierta flexibilidad (emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "las tres bandas" por extensión del trazado en AFIE + "claridad" + presión "suave" + "rectas" en cualidad de la línea en AFE).

Continuación Tabla 28:

Campo 7	Afectivamente M.D. expresa preocupaciones por sí misma o por asuntos de su pasado, cierta falta de adaptación y sociabilidad y cierto interés por su realidad inmediata e indicadores de conflicto, por lo que puede mostrar dificultades en general y poca madurez que pueden deberse a cierto temor, falta de iniciativa o a alguna afectación emocional que se presume, le dificultan proyectar sus sentimientos en el medio e incrementa sus fantasías lo que por otra parte le brinda un buen grado de imaginación (elaboración + "perseveración" en análisis de contenido + emplazamiento vertical "zona media y superior" y horizontal "banda central e izquierda" en AFIE). Otros indicadores también dan cuenta de un temperamento sensible y un espíritu refinado, receptividad, sensibilidad y poca iniciativa que pueden dificultarle defenderse contra las presiones del medio, pudiendo adaptarse a fin de superarlas con flexibilidad (presión "suave" en AFE).
Campo 8	Espiritualmente M.D. denota necesidad de protección y compromiso con valores, así como cierto grado de independencia, pensamiento crítico que puede orientarla a cuestionarse normas y cierto dejo de autoritarismo o soberbia, por lo que ella puede desenvolverse en el mundo dentro de los parámetros y normas establecidos, pudiendo en ocasiones expresar cierta oposición, negar la propia dependencia y mostrar en general índices de organización, método y control, así como cierto grado de flexibilidad y adaptabilidad por lo que puede expresar destrezas para la planificación y plasticidad en su adaptación (elaboración + campo demorado en selectividad de los campos en secuencia de ejecución no rígida + "ordenada en secuencia de ejecución). Ella en general denota predominio emotivo, sensibilidad y delicadeza e interés por lo cotidiano, pudiendo expresar una actitud más bien observadora cierta modestia y retraimiento del contacto social, contando también con conciencia de sí y de su posición en el mundo, cierto predominio de su impulso vital, poder de determinación, buen grado de confianza, iniciativa y vitalidad, así como cierta disposición a la propia satisfacción por lo que puede desenvolverse con cierta formalidad y seguridad, establecer límites, decidir y en ocasiones mostrar cierta falta de flexibilidad y de benevolencia para con los otros ("naturaleza inanimada" en análisis de contenido + uso del espacio "escaso" en AFIE + emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda central" en AFIE + presión "fuerte" + espesor "ancho" + "trazo firme" en cualidad de la línea en AFE).

Tabla 29.

Informe Test de Wartegg E.Q. (ADP1)

Campo 1	Capacidad de decisión, nota sentimental o estética en la resolución de los problemas. (elaboración) Indecisión (contenido). Organización metódica permitiendo cierta flexibilidad. Buen control y capacidad de adaptación. Implica destreza para la planificación flexible y plasticidad en la adaptación ("ordenada" en secuencia de ejecución). Confianza en sí mismo, seguridad, equilibrio y capacidad de concentración. Realizado en relación al mundo, consciente de sus posibilidades y limitaciones (campo preferido en selectividad de los campos). Imaginación, confianza en sí, expansión, energía, falta de prudencia e impulso vital (dimensión "grande" en AFIE). Equilibrio emotivo (emplazamiento vertical "las tres zonas" en AFIE). Interés predominante por el presente y la realidad inmediata, (emplazamiento horizontal "banda central" en AFIE). Proyección alocéntrica, interés por los semejantes y atención preferencial por los hechos y acontecimientos futuros. Capacidad de adaptación, altruismo y sociabilidad (emplazamiento horizontal por extensión del trazado "banda derecha" en AFIE). Preocupación por sí mismo. Falta de adaptación, de altruismo y sociabilidad, preferencia por el pasado, por los asuntos históricos y tradicionales (emplazamiento horizontal por extensión del trazado "banda izquierda" en AFIE). Claridad de raciocinio, organización y método. Objetividad ("claridad" en AFE). Energía y predominio del impulso vital, (espesor trazado "ancho" en AFE). Poder de determinación. Confianza en sí, iniciativa, vitalidad, seguridad, energía, persona segura que decide, falta de adaptación y benevolencia (flexibilidad) (presión "fuerte" en AFE). Flujo regular. Decisión, rapidez, energía y buen control psicomotor. Confianza en sí, orden y lucidez (cualidad de la línea "trazo continuo" en AFE). Conciencia de sí y de su posición en el mundo, flexibilidad moderada (cualidad de la línea "firme" en AFE).
Campo 2	Resonancia afectiva y estética, inclinación por la belleza. Facilidad y gusto por las relaciones sociales (humanos, y demás seres vivos). Ocultamiento tras apariencias (elaboración). Inmadurez emocional y agresión verbal (contenido). Organización metódica permitiendo flexibilidad. Buen control y capacidad de adaptación. Implica destreza para la planificación flexible y plasticidad en la adaptación ("ordenada" en secuencia de ejecución). Experiencias afectivas, sociabilidad, integración y capacidad de participar en el mundo. ("naturaleza animada" en análisis de contenido). Autoconfianza, percibe y afecta sus limitaciones y capacidades. Si hay poca presión y estructuración, depresión. (uso del espacio "adecuado" en AFIE). Imaginación, confianza en sí, expansión, energía, falta de prudencia e impulso vital (dimensión "grande" en AFIE). Imaginación, (emplazamiento por altura "zona media y superior" en AFIE). Preocupación por sí mismo. Falta de adaptación, de altruismo y sociabilidad, preferencia por el pasado, por los asuntos históricos y tradicionales (emplazamiento horizontal por extensión del trazado "banda izquierda" en AFIE). Personas inteligentes pero poco prácticas que se dejan llevar por la situación, labilidad. (rayado "estético" en AFE).
Campo 3	Necesidad de Autoafirmación. Muestra ambición y deseos por alcanzar un grado de perfección alto. Falta de originalidad (elaboración). Organización metódica permitiendo cierta flexibilidad. Buen control y capacidad de adaptación. Implica destreza para la planificación flexible y plasticidad en la adaptación ("ordenada" en secuencia de ejecución). Realistas, objetivos, se interesan por la cotidianidad y los hechos concretos y prácticos. Sencillez y sentido común. Capacidad de observar y percibir el ambiente en forma práctica. Buena relación con la creatividad. ("objetos" en análisis de contenido). Se presume temor o incapacidad de innovar. Falta de originalidad. Falta de iniciativa. Afectación emocional que le dificulta la manifestación de experiencias subjetivas. ("perseveración de los estímulos" en análisis de contenido). Autoconfianza, percibe y afecta sus limitaciones y capacidades. Si hay poca presión y estructuración, depresión. (uso del espacio "adecuado" en AFIE). Equilibrio emotivo (emplazamiento vertical "las tres zonas" en AFIE). Proyección alocéntrica, interés por los semejantes y atención preferencial por los hechos y acontecimientos futuros. Capacidad de adaptación, altruismo y sociabilidad (emplazamiento horizontal por extensión del trazado "banda derecha" en AFIE). Capacidad de concentración y una correcta percepción (cualidad de la línea "rectas" en AFE).

Continuación Tabla 29:

Campo 4	Necesidad de involucrarse con actividades múltiples manejar la angustia. Riesgo de dispersión. (elaboración). Con buena ejecución: Afrontamiento exitoso de las fuentes que originan la angustia. Autocontrol, dominio, objetividad, realismo a nivel conductual. Internamente puede haber inhibición de la emoción, temor a contactar angustias y esfuerzos exagerados por reprimir los estímulos que movilizan la angustia (campo demorado en selectividad de los campos). Se presume bajo nivel intelectual o incomprensión de las instrucciones. Pobreza de asociaciones. Temor o incapacidad de innovar. Falta de originalidad. Falta de iniciativa. Afectación emocional que le dificulta la manifestación de experiencias subjetivas. Problema significativo que anula los intereses del sujeto y empobrece su manera de vivenciar el mundo. ("perseveración de los estímulos" en análisis de contenido). Con buen nivel formal: Actividad vital, necesidad de expansión con cierta ansiedad. Baja calidad formal: Impulsividad. (uso del espacio "amplio" en AFIE). Equilibrio emotivo (emplazamiento vertical "las tres zonas" en AFIE). Proyección alocéntrica, interés por los semejantes y atención preferencial por los hechos y acontecimientos futuros. Capacidad de adaptación, altruismo y sociabilidad (emplazamiento horizontal por extensión del trazado "banda derecha" en AFIE). Preocupación por sí mismo. Falta de adaptación, de altruismo y sociabilidad, preferencia por el pasado, por los asuntos históricos y tradicionales (emplazamiento horizontal por extensión del trazado "banda izquierda" en AFIE). Predominio de las emociones, índices de hostilidad y agresión (cualidad de la línea "sombreamientos fuertes" en AFE). Angustia intolerable, depresión, ansiedad expresada impulsivamente, conflicto y preocupación en el área cubierta (sombras "negras" en AFE).
Campo 5	Nivel de energía moderado con buena canalización. La indecisión debilita notablemente la voluntad. Tendencias autoagresivas. Dificultad para canalizar y dirigir la energía al medio y para enfrentar obstáculos (actitud de huida) (elaboración). Temor a tomar decisiones. Exceso de control de la agresión y adaptación mediante la represión de los aspectos dinámicos ligados a la vitalidad u agresividad, mala canalización de la energía (campo demorado en selectividad de los campos). Hipersensibilidad, minusvalía, falsa modestia, hacerse pequeño para ser mejor tratado(a). (uso del espacio "escaso" en AFIE). Imaginación, confianza en sí, expansión, energía, falta de prudencia e impulso vital (dimensión "grande" en AFIE). Exceso de emotividad, pasión (emplazamiento vertical "zona media e inferior" en AFIE). Preocupación por sí mismo. Falta de adaptación, de altruismo y sociabilidad, preferencia por el pasado, por los asuntos históricos y tradicionales (emplazamiento horizontal por extensión del trazado "banda izquierda" en AFIE). Energía y predominio del impulso vital, (espesor trazado "ancho" en AFE). Poder de determinación. Confianza en sí, iniciativa, vitalidad, seguridad, energía, persona segura que decide, falta de adaptación y benevolencia (flexibilidad) (presión "fuerte" en AFE). Flujo regular. Decisión, rapidez, energía y buen control psicomotor. Confianza en sí, orden y lucidez (cualidad de la línea "trazo continuo" en AFE). Actitudes defensivas, inseguridad, ansiedad, temor a colocarse claramente, en ocasiones tentativa por encubrir algo. Falta de espontaneidad, exceso de autocrítica (cualidad de la línea "reforzadas" en AFE). Predominio de las emociones, índices de hostilidad y agresión (cualidad de la línea "sombreamientos fuertes" en AFE). Angustia intolerable, depresión, ansiedad expresada impulsivamente, conflicto y preocupación en el área cubierta (sombras "negras" en AFE).

Continuación Tabla 29:

Campo 6	Capacidad para el enlace de ideas de matiz volitivo: Simplificación y espíritu práctico (elaboración). Mente. Temor, ansiedad y percepción de presiones ambientales (contenido) Fuertes deseos de realización, perfeccionismo, formalismo, objetividad y realización intelectual con el mundo. Uso funcional del raciocinio. Actitud objetiva, racional, realista y formal (campo antecede su posición en selectividad de los campos). Realistas, objetivos, se interesan por la cotidianidad y los hechos concretos y prácticos. Sencillez y sentido común. Capacidad de observar y percibir el ambiente en forma práctica. Buena relación con la creatividad. ("objetos" en análisis de contenido). Autoconfianza, percibe y afecta sus limitaciones y capacidades. Si hay poca presión y estructuración, depresión (uso del espacio "adecuado" en AFIE). Equilibrio emotivo (emplazamiento vertical "las tres zonas" en AFIE). Preocupación por sí mismo. Falta de adaptación, de altruismo y sociabilidad, preferencia por el pasado, por los asuntos históricos y tradicionales (emplazamiento horizontal por extensión del trazado "banda izquierda" en AFIE). Claridad de raciocinio, organización y método. Objetividad ("claridad" en AFE). Capacidad de concentración y una correcta percepción (cualidad de la línea "rectas" en AFE). Emotividad, expansión y cierta falta de concentración (rayado "simbólico" en AFE).
Campo 7	Poca madurez afectiva (simple y cómodo pero además superficial y negativo) (elaboración). Experiencias afectivas, sociabilidad, integración y capacidad de participar en el mundo. ("naturaleza animada" en análisis de contenido). Se presume temor o incapacidad de innovar. Falta de originalidad. Falta de iniciativa. Afectación emocional que le dificulta la manifestación de experiencias subjetivas. ("perseveración de los estímulos" en análisis de contenido).Fuerte sensibilidad, relaciones eróticas intensas, capacidad de entrega. Predominio erótico en las relaciones con el mundo. Podría indicar también sublimación de los impulsos eróticos a través de misticismo, fantasías y preocupaciones sexuales (campo antecede su posición en selectividad de los campos) Autoconfianza, percibe y afecta sus limitaciones y capacidades. Si hay poca presión y estructuración, depresión. (uso del espacio "adecuado" en AFIE). Predominio emotivo y apego a las cosas cotidianas (emplazamiento vertical "zona media" en AFIE). Conexión con lo propio y apertura hacia el medio, posibilidades de expansión (emplazamiento horizontal " las tres bandas" en AFIE). Temperamento sensible y de espíritu refinado, mayor dificultad para defenderse contra las presiones del medio. Receptividad y sensibilidad (espesor trazado "fino" en AFE).
Campo 8	Necesidad de protección y mucho compromiso con valores. Reserva, desconfianza y prudencia (elaboración). Organización metódica permitiendo cierta flexibilidad. Buen control y capacidad de adaptación. Implica destreza para la planificación flexible y plasticidad en la adaptación ("ordenada" en secuencia de ejecución). Necesidad de protección, dependencia de la autoridad. Acatamiento de normas,. Respeto de valores (campo antecede su posición en selectividad de los campos). Realistas, objetivos, se interesan por la cotidianidad y los hechos concretos y prácticos. Sencillez y sentido común. Capacidad de observar y percibir el ambiente en forma práctica. Buena relación con la creatividad. ("objetos" en análisis de contenido). Hipersensibilidad, minusvalía, falsa modestia, hacerse pequeño para ser mejor tratado(a). (uso del espacio "escaso" en AFIE). Capacidad de observación (emplazamiento horizontal "banda central" en AFIE). Conciencia de sí y de su posición en el mundo, flexibilidad moderada (cualidad de la línea "firme" en AFE). Actitudes defensivas, inseguridad, ansiedad, temor a colocarse claramente, en ocasiones tentativa por encubrir algo. Falta de espontaneidad, exceso de autocrítica (cualidad de la línea "reforzadas" en AFE). Capacidad de concentración y una correcta percepción (cualidad de la línea "rectas" en AFE). Cont.

Tabla 30.

Informe Test de Wartegg T.C. (ADP2)

Campo 1	En cuanto al modo en que T.C. vivencia la propia individualidad se observa que por una parte, ella cuenta con una variedad de capacidades para la toma de decisiones y resolución de problemas, realismo, objetividad, sencillez y sentido común y capacidad para observar y percibir el ambiente de forma práctica y por otra, muestra rasgos definidos de organización, método, constancia y evitación o negación de las vivencias emocionales o afectivas por lo que se presume falta de expansión, comprensión y sociabilidad, pudiendo expresar dominio de sí misma y moderar su proyección en el medio desenvolviéndose con prudencia. (Elaboración + factores de representación + "objetos" en análisis de contenido + campos 2, 3, 5 y 7). También se observa predominio emotivo y que dichos patrones prevalecen en la adaptación contando con cierto grado de flexibilidad y consciencia acerca de sus posibilidades y limitaciones, apego por lo cotidiano, equilibrio, capacidad de concentración y un tanto de confianza en sí y seguridad por lo que puede sentirse realizada en su relación con el mundo ("irregular" en secuencia de ejecución + campo preferido en selectividad de los campos + campo 8). Otros indicadores también denotan interés por la realidad inmediata con agudo sentido de observación, claridad, capacidad de análisis, organización, método y objetividad así como dominio de sí, prudencia, paciencia y falta de confianza, posiblemente debido a un espíritu sensible, receptivo y refinado por lo que T.C. puede presentar timidez, indecisión y mayor dificultad para defenderse contra las presiones del medio, pudiendo adaptarse a ellas a fin de superarlas con flexibilidad (dimensión "pequeña"+ emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda central" únicamente entre estos límites + "claridad" en AFIE + espesor trazado "fino" + presión "suave" + "trazo con idas y venidas" en cualidad de la línea en AFE + campos 4 y 6).
Campo 2	T.C. resuena afectiva y estéticamente, mostrando imaginación e inclinación por la belleza y cierto gusto por las relaciones sociales; también se observa que los patrones afectivos prevalecen en su adaptación y que cuenta con cierto grado de flexibilidad, sin embargo ella denota poca necesidad de expansión y mayor facilidad para expresarse afectivamente en su interior que en relación con los demás pudiendo presentar temores o evasión de los propios sentimientos y mostrar en general una actitud racional, formal objetiva y practica en su relacionamiento (elaboración + "irregular" en secuencia de ejecución + campo demorado en selectividad de los campos + "naturaleza inanimada" mezclada con "naturaleza animada" en análisis de contenido). T.C. presenta preocupación por sí misma y asuntos del pasado, cierta falta de adaptación, altruismo y sociabilidad así como un temperamento sensible y permeable que le dificulta defenderse contra las presiones del medio pero también denota buen grado de imaginación y moderado interés por los otros y por proyectarse en el medio pudiendo percibir y afectar sus limitaciones y capacidades, adaptarse y socializar enfocándose en el presente y su realidad inmediata con autoconfianza y superar dificultades con flexibilidad ("adecuado" en uso del espacio + emplazamiento vertical "zona media y superior" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" y "banda derecha" por ext. del trazo en AFIE + espesor trazado "fino" + presión "suave" en AFE).
Campo 3	En cuanto a sus posibilidades de desarrollo, T.C. presenta necesidad de autoafirmación, mostrando cierto grado de ambición, iniciativa y originalidad, presumiéndose en ella deseos por alcanzar cierto nivel de perfección y falta de originalidad que puede moderar sus esfuerzos por alcanzar importantes metas. En este sentido, se observa dificultad para asumir el desarrollo propio, fijar metas o tomar decisiones ya sea por la propia percepción de una menor capacidad o por falta de madurez (elaboración + campo demorado en selectividad de los campos + campos 1, 5 y 7). Se observan en ella preocupaciones por sí misma o por asuntos del pasado, cierto exceso de emotividad, sensibilidad, timidez y autocrítica que pueden afectar su visualización de una proyección a futuro y sus perspectivas de crecimiento causándole indecisión, por lo que puede presentar ansiedad y demostrar actitudes defensivas por temor a mostrarse tal cual es; sin embargo, ella percibe y afecta sus limitaciones y capacidades y se interesa por el presente y la realidad inmediata por lo que puede desenvolverse con cierto grado de confianza interior dentro de lo cotidiano (adecuado" en uso del espacio + emplazamiento vertical "zona inferior y media" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" por ext. del trazo en AFIE /cualidad de la línea "trazo con idas y venidas" y "líneas reforzadas" en AFE + campos 4, 5 y 8).

Continuación Tabla 30:

Campo 4	Frente a situaciones generadoras de estrés, T.C. muestra sencillez y sentido común, interés por los hechos cotidianos, visión realista y objetividad ante el mundo; también, se observa un alto grado de sensibilidad y poca estimación de su propia capacidad para enfrentar los problemas por lo que puede expresar necesidad de involucrarse con actividades múltiples para manejar la angustia presentando riesgo de dispersión y aparentar modestia para lograr un mejor trato en el medio en que se desenvuelva (elaboración + "objetos" en análisis de contenido + campo en su posición normal en selectividad de los campos + "escaso" en uso del espacio en AFIE). Ella denota participación afectiva en las situaciones que la rodean, cierto exceso de emotividad y preocupaciones por sí misma o asuntos del pasado que moderan su adaptabilidad y sociabilidad, pudiendo mostrar interés por el presente y los hechos cotidianos, un temperamento sensible, receptividad, idealismo, poca iniciativa, timidez, indecisión y mayor dificultad para defenderse contra las presiones del medio, a las que puede superar adaptándose con cierta flexibilidad (emplazamiento vertical "zona inferior y media" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" por ext. del trazo en AFIE + espesor trazado "fino" + presión "suave" + "trazo con idas y venidas" y "sombreamiento" en cualidad de la línea + sombras "moderadas" en AFE).
Campo 5	Si bien T.C. denota realismo, objetividad, interés por los hechos concretos y prácticos, sencillez y sentido común, también presenta un exceso en el control de la propia agresividad, represión de los aspectos dinámicos ligados a su individualidad y cierto exceso de análisis que dificultan la adecuada canalización de su energía pudiendo expresar poca vitalidad, pasividad, temor a tomar actitudes firmes e inhibición de la voluntad (elaboración + campo demorado a última posición en selectividad de los campos + "objetos" en análisis de contenido + campo 1 3 y 4). En su elaboración se observa cierto exceso de emotividad, vehemencia y preocupaciones por sí misma o por asuntos del pasado por lo que al canalizar su energía al ambiente puede expresar cierta falta de adaptación, de altruismo y sociabilidad pudiendo expresar timidez e indecisión; por otra parte, se observa que percibe y afecta sus limitaciones y capacidades por lo que puede desenvolverse y encauzar moderadamente su nivel de voluntad con moderación y autoconfianza e involucrarse en las situaciones que le rodean ("adecuado" en uso del espacio + emplazamiento vertical "zona inferior y media" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" en AFIE + cualidad de la línea "trazo con idas y venidas" + movimiento "virtual" en AFE).
Campo 6	Se observan en T.C. una mayor capacidad intelectual, enlace de ideas de matiz intelectual por asociación, correlación y deducción y capacidad de observar, percibir el ambiente y sintetizar información de forma práctica e interés por los hechos concretos, pudiendo mostrar sencillez y sentido común, un enfoque realista y objetivo y poder de simplificación y un espíritu práctico; sin embargo ella también expresa inseguridad y timidez por lo que se le puede dificultar expresar o aprovechar al máximo el valor de su intelecto (elaboración + "objetos" en análisis de contenido + "escaso" con líneas débiles en uso del espacio). Resaltan en ella, predominio emotivo y apego a las cosas cotidianas, capacidad de observación, claridad de raciocinio, orden, método y objetividad lo que revela capacidad organizativa en la planeación y ejecución y a la vez, sin embargo ella denota un temperamento sensible e indecisión por lo que puede faltarle impulso y voluntad para la expresión o proyección de sus capacidades en el medio pudiendo desenvolverse con timidez (emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda central" únicamente entre estos límites en AFIE + "claridad" en AFIE + cualidad de la línea "trazo con idas y venidas" en AFE).

Continuación Tabla 30:

Campo 7	En cuanto al manejo de su afectividad, se observan pocos esfuerzos por afirmarse y realizarse afectivamente en T.C., así como algún problema de índole estético o afectivo que se presume afecta sus esfuerzos por afirmarse, observándose en ella inmadurez afectiva, una mayor fuerza instintiva, sublimación de los propios impulsos y una fuerte sensibilidad con capacidad de entrega en su relacionamiento (elaboración + campo antecediendo su posición en selectividad de los campos + "naturaleza animada" en análisis de contenido). T.C. denota predominio emotivo, sentimientos de presión o encierro por lo que puede observarse un tanto limitada en la expresión de su propia individualidad y sin embargo, cuenta con orden, lucidez, claridad de pensamientos, buen control, apego por lo cotidiano y cierto interés por los otros. Cont. acontecimientos futuros que le permiten adaptarse moderadamente y expresar cierto grado de su afectividad y sociabilidad en ----- ("constricción" en uso del espacio + emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda derecha" + "trazado continuo" en AFE + campos 1 y 2).
Campo 8	En cuanto al manejo de su espiritualidad y capacidad para desenvolverse en el mundo, T.C. denota necesidad de protección, dependencia de figuras de autoridad, acatamiento de normas y compromiso con valores así como capacidad para observar y percibir el ambiente de forma práctica, sencillez, sentido común, realismo, objetividad, interés por los hechos concretos y prácticos y también muestra un buen grado de reserva, desconfianza y adaptación mediada por patrones afectivos, por lo que puede adaptarse con cierta flexibilidad y desenvolverse en el mundo y dentro de ambientes organizacionales de acuerdo con los lineamientos y pautas establecidos, expresando formalidad, prudencia y cautela que le permiten manejar cierto margen de seguridad (elaboración + "irregular" en secuencia de ejecución + campo antecediendo su posición en selectividad de los campos + "objetos" en análisis de contenido + campo 2). Si bien ella expresa un tanto de preocupación por sí misma y exceso de emotividad, también se interesa por el presente y la realidad inmediata, percibe adecuadamente sus limitaciones y capacidades y cuenta con buen grado de claridad, orden y lucidez por lo que puede desenvolverse pudiendo ejercer un buen control sobre su voluntad y mostrar cierto grado de decisión y confianza en su relación con el medio ("adecuado" en uso del espacio + emplazamiento vertical "zona inferior y media" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" + "trazado continuo" en cualidad de la línea AFE).

Tabla 31.

Informe Test de Wartegg Y.V. (ADP3)

Campo 1	En general presenta rigidez, inhibición y falta de fluidez tanto de percepción como de comportamiento, pudiendo tratarse de una persona normativa que enfrenta las situaciones de forma práctica y objetiva y cuenta con capacidad de análisis, sentido de observación, dominio de sí, prudencia y paciencia, y de forma desfavorable, falta de confianza en sí. (General: Secuencia de ejecución “rígida” + dimensión “pequeña”) Resaltan índices de indecisión y falta de confianza, y preocupación, tensión o autoanálisis que le impiden llegar a actitudes definidas, expresando una actitud contemplativa, sensibilidad, delicadeza, sentimientos de esperanza y mayor expresión de la afectividad en la fantasía; así como equilibrio, poder de concentración y consciencia de sus posibilidades y limitaciones, por lo que pudiera tomar decisiones y resolver problemas de poco alcance (elaboración + factores de representación + campo preferido en selectividad de los campos + “naturaleza inanimada” en análisis de contenido) Presenta predominio emotivo y apego por lo cotidiano con capacidad de observación, concentración y una correcta percepción, denotando además de cierta rigidez e inflexibilidad que la conduce a definir límites frente al mundo, e hipersensibilidad y sentimientos de minusvalía, por lo que puede aparentar modestia para lograr un mejor trato (“escaso” en uso del espacio + emplazamiento vertical “zona central” y horizontal “banda central” en AFIE + “firme” y “rectas” en cualidad de la línea en AFE)
Campo 2	"Se observa capacidad de participar en el mundo e integrarse, expresando resonancia afectiva y estética, gusto por las relaciones e imaginación, resaltando deseos de no ver o dejarse ver en una tendencia a distanciarse de forma narcisista; interesada por el presente, también denota preocupaciones por sí misma o por asuntos del pasado, que devienen en falta de adaptación (elaboración + factores de representación + “naturaleza animada” en análisis de contenido + emplazamiento vertical “zona media e inferior” y horizontal “banda central” y “banda izquierda” en AFIE) Presenta un tono relajado que le facilita el contacto y capacidad para percibir y afectar sus limitaciones y capacidades, pudiendo desenvolverse con autoconfianza, mostrando claridad, organización y objetividad en su relacionamiento; denotando un temperamento sensible y receptivo que le dificulta defenderse contra las presiones, por lo que precisa definir límites, expresando rigidez e inflexibilidad y tendencia al orden y control (“moderado” en uso del espacio + espesor “fino” + “firme”, “continuo” y “curvas” en cualidad de la línea en AFE)
Campo 3	Resalta falta de ambición relacionada con necesidades de protección y apoyo, e índices de conflicto, inseguridad o angustia, denotando sencillez, sentido común y practicidad, interés por los acontecimientos presentes y tendencia a preocuparse por sí misma, mostrando falta de adaptación, exceso de emotividad, pasión e hipersensibilidad, por lo que en general puede presentar una actitud dependiente y realista (elaboración + “objetos” en análisis de contenido + “escaso” en uso del espacio + emplazamiento vertical “zona media e inferior” y horizontal “banda central” y “banda izquierda” por ext. Del trazo) Presenta capacidad de concentración, una correcta percepción, sensibilidad y poca iniciativa, pudiendo adaptarse a las dificultades a fin de superarlas con flexibilidad (presión “suave” + “rectas” en cualidad de la línea en AFE)
Campo 4	Frente a situaciones estresantes muestra problemas de actividad debido a interferencias teóricas o exceso de análisis, denotando trabas emocionales y negación de conflictos. Presentando hipersensibilidad y sentimientos de minusvalía, e interés por hechos concretos y prácticos, por lo que puede esforzarse por abordar las situaciones con objetividad y hacerse pequeña para lograr un mejor trato (“escaso” en uso del espacio + “objetos” en análisis de contenido + elaboración) Expresa imaginación, capacidad de concentración y una correcta percepción, pudiendo proyectarse activamente con preferencia por sus semejantes y por los acontecimientos futuros, expresando adaptabilidad, receptividad y sensibilidad, así como cierta timidez e indecisión y labilidad emocional que le dificultan defenderse contra las presiones del medio (emplazamiento vertical “zona media y superior” y horizontal “banda derecha” en AFIE + presión “irregular o inestable” + espesor “fino” + “idas y venidas” y “rectas” en cualidad de la línea en AFE)

Continuación Tabla 31:

Campo 5	"Resalta indecisión y factores de agitación que debilitan y afectan la voluntad causando dispersión y desorganización; observándose sentimientos de depresión, y conflicto, inseguridad o ansiedad, tratándose de una persona que se preocupa por asuntos concretos y prácticos y que puede afectar sus propias limitaciones y capacidades (elaboración + “moderado” con “poca presión” y “esfuerzos por estructurar” en uso del espacio + borraduras + “objetos” en análisis de contenido) Expresa interés por el presente en conexión con lo propio, y apertura hacia el medio con posibilidades de expansión, presentando preocupaciones por sí misma, por los otros y por los acontecimientos futuros con cierta falta de adaptación, denotando un carácter en exceso emotivo, sensible, idealista y apasionado, y temor, inseguridad, fragilidad, falta de voluntad y de expansión en su conducta (emplazamiento vertical ""zona media e inferior"" y horizontal ""las tres bandas"" + presión ""débil"" + ""bosquejo"" y ""sombreamiento débil"" en cualidad de la línea en AFE)
Campo 6	"Presenta capacidad para el enlace de ideas de matiz intelectual, por asociación, correlación y deducción, tratándose de una persona realista, objetiva e interesada por lo cotidiano, que cuenta con cierto índice de creatividad, capacidad de observar y percibir el ambiente en forma práctica y para afectar sus limitaciones y capacidades con cierto grado de autoconfianza (elaboración + objetos en Análisis de contenido + ""moderado"" en uso del espacio en AFE) De carácter predominantemente emotivo, denota apego por lo cotidiano y preocupación por sí misma o por asuntos históricos, expresando capacidad de concentración, una correcta percepción, sensibilidad y poca iniciativa, pudiendo adaptarse moderadamente a las dificultades a fin de superarlas con flexibilidad (emplazamiento vertical ""zona central"" y horizontal ""banda central"" y ""banda izquierda"" por ext. del trazo en AFE + “rectas” en cualidad de la línea + presión “suave” en AFE)
Campo 7	Presenta capacidad para participar en el mundo y rasgos de sociabilidad, y de modo desfavorable, inmadurez afectiva e infantilismo que le dificultan intimar en relaciones ya establecidas, mostrando negación voluntaria a ver aspectos del mundo o de sí misma, dependencia, exceso de emotividad, pasión, hipersensibilidad, minusvalía y preocupación por los otros y los acontecimientos futuros (elaboración + “naturaleza animada” en análisis de contenido + factores de representación) También cierta falta de vitalidad la conduce a desenvolverse con temor. fragilidad, inseguridad y falta de expansión, pudiendo aparentar modestia o hacerse pequeña para lograr un mejor trato (presión “ Cont. “escaso” en uso del espacio)
Campo 8	Presenta necesidad de protección, manejo de valores y capacidad para percibir y afectar sus limitaciones y capacidades con autoconfianza, junto a índices expansividad, espíritu crítico e independencia, denotando facilidad para socializar, participar e integrarse al mundo, que se presumen moderados por deseos de no ver o dejarse ver en una tendencia narcisista, expresando represión en la participación social como un modo de evadir el enfrentamiento al elemento normativo (elaboración + “naturaleza animada” en análisis de contenido + factores de representación + campo demorado en selectividad de los campos + “moderado” en uso del espacio) Denota predominio emotivo, y apego por lo cotidiano en conexión con lo propio y apertura hacia el medio expresando claridad, organización, método y objetividad, necesidad de control y de definir límites frente al mundo, moderados por cierta facilidad para el contacto; pudiendo presentar en ocasiones, actitudes defensivas por temor a colocarse claramente, falta de espontaneidad, inseguridad, ansiedad (emplazamiento vertical “las tres zonas” y horizontal “las tres bandas” + claridad + “firme”, “continuo”, curvas” y “reforzado” en cualidad de la línea en AFE)

Tabla 32.

Informe Test de Wartegg C.G. (ADP4)

Campo 1	En general se observa que C.G. vivencia su individualidad con una nota sentimental o estética, expresando sensibilidad, delicadeza, cierto grado de flexibilidad prevalencia de patrones afectivos en su adaptación , exceso de emotividad y una actitud contemplativa con mayor expresión de la afectividad en la fantasía por lo que presenta algunas preocupaciones afectivas, cierta inseguridad, índices moderados de dificultad en la propia autovaloración y algunas limitaciones que pueden afectar un poco su adaptación, integración y desarrollo, pudiendo mostrar un acento emotivo en su toma de decisiones y para la resolución de problemas (elaboración + contenido + secuencia de ejecución "irregular" + campo "demorado" en selectividad de los campos + "naturaleza inanimada" en análisis de contenido). Ella denota actividad vital y necesidad de expansión con cierta ansiedad, mostrando también un tono relajado que puede facilitarle el contacto interpersonal, observándose equilibrio emotivo, conexión con lo propio y apertura hacia el medio y otros indicadores que refieren claridad de raciocinio, tendencias organizativas y de ejecución orientadas por un método, practicidad y objetividad , así como un flujo regular que le permite mostrar decisión, rapidez, orden y buen control; expresando también, índices de sensibilidad y permeabilidad al entorno por lo que en ocasiones puede mostrar cierto grado de inseguridad o temor a tomar iniciativas por lo que C.G. puede presentar mayor dificultad para defenderse contra las presiones del medio (uso del espacio "amplio" + emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "las tres bandas" en AFIE + "claridad" + espesor trazado "fino" + presión "suave" + "trazado continuo" y "curvas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 2	C.G. presenta por una parte, un temperamento afectivamente receptivo, inclinación por la belleza y gusto por las relaciones que se observan mediados por cierta inmadurez, temor o evasión de los propios sentimientos, mayor fuerza instintiva con poca expresión emotiva, (1) racionalidad, falta de iniciativa (4) , formalidad y frialdad, presumiéndose la afectación por algún conflicto que deriva en sentimientos de inadecuación y le impiden relacionarse con facilidad (4) , por lo que en sus interacciones sociales puede mostrar cierta dificultad, pasividad, inhibición o reservas y expresar un tanto de desinterés o poca comprensión de los otros (5) (elaboración + contenido: conflictivo y factores de representación + secuencia de ejecución "irregular" + campo "demorado" en selectividad de los campos + "naturaleza animada" A>H en análisis de contenido). En general, se observa conexión con lo propio y cierta consciencia o preocupación por asuntos de sí misma que derivan en cierta sensibilidad, minusvalía o dificultades para autoevaluarse (3), por lo que en ocasiones puede presentar dificultades en su relacionamiento y para enfrentar las presiones del medio, mostrando cierta falta de firmeza y practicidad; sin embargo, ella también expresa interés por los acontecimientos presentes y la realidad inmediata, un adecuado manejo del propio espacio vivencial, índices de flexibilidad que facilitan el contacto interpersonal, imaginación y actividad mental con buen nivel intelectual (6), así como cierto dinamismo que le brinda destrezas para la planeación y organización, por lo que puede adaptarse a las dificultades a fin de superarlas con flexibilidad (2), pudiendo emplear su energía activamente para involucrarse en el medio y desenvolverse con cierta modestia para lograr un mejor trato de los otros (uso del espacio "escaso" + emplazamiento vertical "zona media y superior" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" en AFIE + espesor trazado "fino" + presión "suave" + "curvas" en cualidad de la línea + movimiento "virtual" + rayado "estético" en AFE).
Campo 3	En cuanto al manejo de sus ambiciones, se observa moderación en general con amplio desarrollo en la sistematización de sus actividades expresando por una parte cierta limitación o falta de empeño para el logro de las metas pudiendo solo rendir en función de los requerimientos del medio, y por otra, cierta preponderancia del hábito y métodos de trabajo, aunados a índices de inmadurez, pasividad y de dificultades para asumir el propio desarrollo. La fijación de metas y toma de decisiones que se presume, le brindan destrezas para la organización y planeación en el marco de relaciones de dependencia o dentro de parámetros que le brinden sentimientos de protección (4) en tanto delimiten el nivel de exigencias y por ende, sus posibilidades crecimiento (elaboración + contenido + campo "demorado" en una posición en selectividad de los

Continuación Tabla 32:

Campo 3	campos). Otros indicadores denotan exceso de emotividad, dificultades de adaptación e índices de preocupaciones por sí misma que canaliza con dificultad debido a que precisa definir límites entre sí y el mundo, presentando cierto distanciamiento de las situaciones ordinarias y formalidad como mecanismos de defensa, junto a índices de una correcta percepción, buena concentración, claridad, organización, método y objetividad, por lo que ella puede desenvolverse con modestia para lograr un mejor trato y percibir cierto predominio de sus deseos sobre las realizaciones. C.G. sin embargo, denota interés por los acontecimientos presentes, denotando un adecuado flujo de energía que regula sus esfuerzos por lo que puede desenvolverse con orden y un buen control y expresando rapidez y capacidad de decisión en sus acciones. ("simbolismos" en análisis de contenido + uso del espacio "escaso" + emplazamiento vertical "zona media e inferior" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" en AFIE + "claridad" + "firme", "trazado continuo" y "rectas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 4	Se observan en C.G. una mayor valorización de lo intelectual que lo emocional, problemas emocionales, negación de conflictos y temores para contactar su angustia que derivan en una inhibición de su afectividad, presentando índices de intensificación de su actividad interior, deseos y necesidad de expansión así como ciertos niveles de autocontrol, dominio y objetividad frente a aquellas situaciones que pudieran ser estresantes, por lo que puede hacer esfuerzos exagerados por reprimir su angustia y aplicar estrategias de resolución parcialmente exitosas (elaboración + campo "demorado" en una posición en selectividad de los campos + "abstracciones técnicas" en análisis de contenido). Ella denota una fuerte sensibilidad, receptividad y dificultades en su propia valoración que le dificultan defenderse contra las presiones del medio, pudiendo responder estableciendo límites entre sí y el mundo, mostrando un desenvolvimiento formal como mecanismo de defensa y aparentando cierta modestia para obtener un mejor trato; por otra parte, se observa predominio de actividad mental, una correcta percepción, índices de concentración, buen grado de imaginación, cierto grado de flexibilidad, orden, lucidez y buen control, así como cierto interés por la realidad inmediata, por sus semejantes y los acontecimientos futuros con posibilidades de expansión que la orientan desenvolverse con cierto grado de confianza, pudiendo superar los problemas con cierta flexibilidad y mostrar energía y rapidez en sus decisiones (uso del espacio "escaso" + emplazamiento vertical "zona media y superior" y horizontal "banda central" y "banda derecha" en AFIE + espesor trazado "fino" + presión "suave" + "firme", "trazado continuo" y "rectas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 5	C.G. presenta interés por la cotidianidad y capacidad para percibir el ambiente de forma práctica por lo que puede expresar una actitud realista y objetiva y mostrar sencillez y sentido común, resaltando en ella, índices de inhibición de la voluntad por interferencias afectivas y exceso de análisis y posibilidad de adaptación al medio mediante la represión de los aspectos dinámicos ligados a la propia vitalidad que se traducen en excesos en el control de la propia fuerza, por lo que se presume una mala canalización de su energía psíquica que deriva en temor para tomar decisiones y cierta pasividad (elaboración + campo "demorado" en última posición en selectividad de los campos + "objetos" en análisis de contenido). Se observan en ella, predominio emotivo, claridad de raciocinio (3), organización y método, capacidad de observación y apego a las cosas cotidianas junto a indicadores de sentimientos de presión, encierro o de cierto temor al espacio (2) por lo que C.G. puede mostrar limitaciones, depresión o retraimiento y necesidad de definir límites entre sí y el mundo, pudiendo emplear un moderado Cont. flexibilidad y la formalidad como mecanismos de defensa para desenvolverse y expresar lucidez y buen control en la canalización de su energía ("constricción" en uso del espacio + emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda central" en AFIE + "claridad" + "firme" y "continuo" en cualidad de línea en AFE)

Continuación Tabla 32:

Campo 6	Resaltan en C.G. mayor valorización de lo intelectual que de lo emocional con falta de equilibrio entre ambos, expresando índices de conflicto y ansiedad e indicadores de racionalidad que definen en ella una actitud realista, formal y objetiva, presentando fuertes deseos de realización, perfeccionismo y de realización intelectual en el mundo, contando con capacidad para el enlace de ideas de matiz volitivo: por simplificación y espíritu práctico y para usar funcionalmente el producto de su intelecto (elaboración + borraduras "abundantes" + campo "preferido" en selectividad de los campos + "abstracciones técnicas" en análisis de contenido). C.G. muestra interés por el presente y la realidad inmediata y cuenta con capacidad de concentración y para percibir y afectar sus limitaciones y capacidades, mostrando también, cierto exceso de emotividad, falta de adaptación, de sociabilidad y preocupaciones por sí misma que pueden afectar sus niveles de organización o la programación de objetivos importantes lo que puede causarle confusión o hasta depresión (uso del espacio "adecuado" + emplazamiento vertical "zona media e inferior" y horizontal "banda central" en AFIE + "rectas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 7	Frente al manejo de su propia afectividad se observa que C.G. presenta un temperamento realista y objetivo, mostrando interés por los hechos concretos y prácticos, sencillez, sentido común y capacidad para percibir el ambiente de forma práctica, denotando pocos esfuerzos por afirmarse y realizarse afectivamente y problemas de índole afectivo, sentimientos de presión o encierro que se presume afectan sus esfuerzos de afirmación y pueden causarle cierto grado de depresión o retraimiento (elaboración + "objetos" en análisis de contenido + "constricción" en uso del espacio en AFIE). Ella denota predominio emotivo y cierta facilidad para el contacto interpersonal, expresando capacidad de observación, claridad, organización, método, objetividad, apego a lo cotidiano e índices mínimos de plasticidad e interés por los otros y por los acontecimientos futuros, por lo que ella puede más bien desarrollar límites entre sí y el mundo y desenvolverse con cierto distanciamiento emocional y expresando formalidad (emplazamiento vertical "zona media" y horizontal "banda central" y "banda derecha" por ext. del trazo en AFIE + "claridad" + "firme" y "curvas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 8	Espiritualmente C.G. denota compromiso, necesidad de protección y dependencia expresando una actitud contemplativa y cierto retraimiento del contacto social, por lo que ella puede mostrar respeto por valores, acatar normas y desenvolverse dentro de entornos que impliquen la disminución de riesgos o esfuerzos y que le signifiquen alguna protección bajo figuras de autoridad, por lo que se presume, ella puede presentar necesidades de expansión afectiva a la par que cierta limitación social (elaboración + campo "antecediendo" su posición en selectividad de los campos + "naturaleza inanimada" en análisis de contenido). Si bien C.G. presenta cierto exceso de emotividad y necesidad de definir límites entre sí y el mundo, también percibe y afecta sus limitaciones y capacidades y puede desenvolverse con cierto grado de autoconfianza, expresando posibilidades de expansión, cierta facilidad para el contacto interpersonal, claridad, conexión con lo propio y apertura hacia el medio (uso del espacio "adecuado" + emplazamiento vertical "zona media e inferior" y horizontal "las tres bandas" en AFIE + "firme" y "curvas" en cualidad de la línea AFE).

Tabla 33.

Informe Test de Wartegg Y.A. (ADP5)

Campo 1	Las elaboraciones presentadas por Y.A. sugieren en general de una personalidad orientada por hechos concretos y prácticos, impulsiva e impaciente y un tanto rígida o falta de fluidez tanto en la percepción como en el comportamiento, por lo que ella puede abordar los asuntos cotidianos y resolver problemas concretos con cierto grado de realismo y objetividad demostrando un gran caudal de energía y en ocasiones, hasta cierta compulsividad (elaboración + "objetos" en análisis de contenido + secuencia de ejecución "rígida"). Ella también denota expansión, imaginación y predominio del impulso vital con cierta falta de prudencia, un tanto de preocupaciones por sí misma e interés por el medio si bien puede enfocarse más en el presente con consciencia de sus posibilidades y limitaciones, pudiendo percibirse realizada en su relación con mundo, mostrar equilibrio emotivo y desenvolverse con confianza en sí y seguridad (Campo preferido en selectividad de los campos + uso del espacio "adecuado" + dimensión "grande" + emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "banda central" y banda izquierda" y banda derecha" por ext. del trazo en AFIE + "claridad" en AFE). En concordancia con esto, otros indicadores también revelan una personalidad en la que predominan las emociones y el dinamismo inconsciente, orientada a la propia satisfacción, contando con cierto grado de planeación y organización por lo que ella puede mostrar involucramiento y emplear activamente sus energías con poder de determinación, confianza en sí, rapidez e iniciativa y por otra parte mostrar cierta falta de adaptación y de benevolencia que la pueden conducir a expresar conductas oposicionistas y hasta cierto grado de hostilidad (espesor trazado "ancho" + presión "fuerte" + cualidad de la línea "trazado continuo", "líneas entrecruzadas" y sombreado "fuerte" + movimiento "virtual" en AFE).
Campo 2	En el manejo de las relaciones interpersonales se observan resonancia afectiva, inclinación por lo atractivo y facilidad para relacionarse, denotando apertura a las vivencias afectivas, sociabilidad, integración y capacidad de participar en el mundo así como búsqueda de aceptación o afecto y cierta falta de control entre los impulsos y la razón (elaboración + factores de representación + "naturaleza animada" en análisis de contenido). Y.A. expresa un tanto de preocupación por sí misma, exceso de emotividad y necesidad de buscar un mayor espacio vital que pueden afectarla en cuanto a la claridad del pensamiento y dificultar su control y desenvolvimiento pudiendo expresar cierta falta de practicidad, mostrar conductas oposicionistas; y dejarse llevar por las situaciones; sin embargo, ella también muestra interés por el presente y la realidad inmediata y percibe y afecta sus limitaciones y capacidades por lo que puede relacionarse con cierto grado de confianza expresando en general un temperamento vehemente y cierta impulsividad (uso del espacio dimensión: "adecuado" y "se sale del recuadro" + emplazamiento vertical "zona inferior y media" y horizontal "banda central" y "banda izquierda por ext. del trazo en AFIE + "líneas confusas" en claridad en AFE + cualidad de la línea "líneas entrecruzadas" y rayado "estético" en AFE).
Campo 3	En cuanto a sus posibilidades de desarrollo Y.A. muestra iniciativa, esfuerzo y capacidad para sobresalir con originalidad e independencia mostrando buena relación con la creatividad y además, una perspectiva realista, interés por los hechos concretos y prácticos, sentido común y capacidad para observar y percibir el ambiente de forma práctica; sin embargo, se observan indicadores de inestabilidad en el establecimiento de objetivos o en el crecimiento pudiendo utilizar pocos recursos para el logro de las metas ya sea por limitación o por falta de empeño y rendir solo mientras le exigen (elaboración + "objetos" en análisis de contenido). Ella también presenta índices de exceso de emotividad, preocupación por sí misma, vehemencia, cierta impulsividad y necesidad de buscar un mayor espacio vital con interés por proyectarse en el medio, pudiendo ser que los factores emocionales la afecten en cuanto a la claridad del pensamiento y ocasionalmente presente dificultad de control, para la planificación y conductas oposicionistas; sin embargo demuestra interés por la realidad inmediata, un flujo regular de energía, capacidad de decisión y rapidez por lo que puede mostrar confianza en sí, orden y lucidez en sus esfuerzos por concretar sus metas. ("se sale del recuadro" en uso del espacio + emplazamiento vertical "zona inferior y media" y horizontal "banda izquierda", "banda central" y "banda derecha" por ext. del trazo + "líneas confusas" en claridad en AFE + cualidad de la línea "trazado continuo" en AFE + cualidad de la línea "líneas entrecruzadas" en AFE).

Continuación Tabla 33:

Campo 4	Frente a situaciones que pueda percibir como estresantes, Y.A. muestra integración y capacidad de participar en el mundo con sentido común pudiendo expresar una forma un tanto sencilla e intelectual de manejar su angustia. (elaboración + "objetos", "naturaleza animada" y "abstracción técnica" en análisis de contenido) y si bien ella muestra preocupación por sí misma y por los acontecimientos futuros, denota interés por el presente mostrando en general que puede desenvolverse con equilibrio emotivo y claridad, expresando energía, confianza en sí y capacidad de decisión (emplazamiento horizontal "banda derecha", "banda central" y "banda izquierda" y vertical "las tres zonas" en AFIE + "claridad" en AFE + cualidad de la línea "trazado continuo" en AFE).
Campo 5	De acuerdo con el motivo elaborado, ella cuenta con un caudal abundante de energía, interés por los hechos concretos y prácticos si bien puede excederse en sus análisis y le es más fácil la expresión afectiva que en relación con los demás, pudiendo mostrar irritabilidad, dispersión y alguna inhibición de la voluntad por lo que puede gastar más energía de la necesaria para alcanzar sus objetivos (elaboración + "objetos" y "naturaleza inanimada" mezclada con "naturaleza animada" en análisis de contenido). En general se observa pasión, impulsividad, necesidad de buscar un mayor espacio vital y cierto exceso de emotividad que perjudica la claridad del pensamiento, también denota preocupaciones por sí misma e interés por lo cotidiano y por proyectarse en el medio, por lo que aún cuando se trata de una persona inteligente, puede expresar cierta falta de practicidad dejándose llevar por las situaciones, mostrar dificultades de control, para la planificación y conductas oposicionistas; sin embargo, ella puede percibir y afectar sus limitaciones y capacidades, desenvolverse con cierto grado de confianza y mostrar energía, decisión y rapidez en sus acciones. ("adecuado" y "se sale del recuadro" en uso el espacio + emplazamiento vertical "zona inferior y media" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" y "banda derecha" por ext. del trazo en AFIE + "líneas confusas" en claridad + cualidad de la línea "trazado continuo" y "líneas entrecruzadas" + rayado "estético" en AFE).
Campo 6	Y.A. denota un enfoque realista y práctico, sencillez, sentido común y permeabilidad a las experiencias efectivas por lo que cuenta con capacidad para integrarse y participar en el mundo, razonando sus ideas por asociación, correlación y deducción; a la vez, otros indicadores muestran dificultades de control y para la planificación debido a índices de impulsividad y a necesidades de expandirse o abarcar o un mayor espacio vital (elaboración + "objetos" y "naturaleza animada" en análisis de contenido + "amplio o casi cubierto" y "se sale del recuadro" en uso del espacio en AFIE). En general, dentro de su desenvolvimiento intelectual se observa mayor disposición a la satisfacción de sus sentidos, energía, predominio del impulso vital y preocupaciones por sí misma por lo que puede expresar cierta inseguridad, exceso de autocrítica y falta de espontaneidad por lo que si bien se trata de una persona inteligente, ella puede dejarse llevar por algunas situaciones y desarrollar cierta ansiedad, actitudes defensivas o conductas oposicionistas por temor a mostrarse tal cual ella es; sin embargo, ella también cuenta con deseos por proyectarse en el medio y se interesa por la realidad inmediata por lo que cuenta con cierto equilibrio emotivo que le permite adecuarse y aplicar su intelecto en sus actividades cotidianas (emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "banda central" y "banda Izquierda" y "banda derecha" por ext. del trazo en AFIE + espesor trazado "ancho" + cualidad de la línea "líneas reforzadas" y "líneas entrecruzadas" + rayado "estético" en AFE).

Continuación Tabla 33:

Campo 7	En cuanto al manejo de su afectividad si bien Y.A. denota realismo, sencillez y sentido común se observa que a ella le es más fácil una expresión afectiva que puede tener poca relación con los demás, expresando así, poca madurez afectiva (elaboración + "objetos" y "naturaleza inanimada" mezclada con "naturaleza animada" en análisis de contenido). Ella presenta preocupaciones por sí misma, rasgos de impulsividad, y necesidad de lograr un mayor espacio vital que se presume ha idealizado en su imaginación por lo que en ocasiones puede presentar dificultades en el control de su afectividad y dejarse llevar por las situaciones; sin embargo, ella también muestra interés por la realidad inmediata, índices de dinamismo y de que percibe y afecta sus límites y capacidades por lo que puede lograr un equilibrio en lo emotivo, adaptarse y canalizar su energía activamente mostrando cierto grado de claridad y objetividad, iniciativa e involucramiento para proyectarse en el medio con cierto grado de autoconfianza ("adecuado" y "se sale del recuadro" en uso del espacio + emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" y "banda derecha" por ext. del trazo en AFIE + "claridad" + "movimiento" + rayado "estético" en AFE).
Campo 8	En lo espiritual y con relación a su desenvolvimiento en el mundo y dentro del ámbito laboral, Y.A. expresa una actitud en general contemplativa, con mayor expresión de su afectividad en la fantasía posiblemente a causa de cierta necesidad de protección con predominio de un temperamento expansivo y un tanto rebelde, por lo que si bien puede desenvolverse de acuerdo con reglas establecidas, ella cuenta con un espíritu crítico e independiente y apertura o flexibilidad en sus valores por lo que en ocasiones podría revelarse internamente y buscar medios intelectualizados para protestar o incitar desobediencia frente a figuras de autoridad (elaboración + "naturaleza inanimada" mezclada con "abstracción técnica" en análisis de contenido). En general ella presenta preocupaciones por sí misma, índices de compulsividad, dificultades para planificarse y controlar y necesidad de hallar un mayor espacio vital, si bien puede enfrentar las situaciones de manera práctica y objetiva contando con un modo de evadir el enfrentamiento con el elemento normativo e interés por lo cotidiano y la realidad inmediata, expresando equilibrio emotivo, claridad y un tono relajado que le facilita proyectarse en el medio y mantener un buen contacto interpersonal (secuencia de ejecución "rígida" + campo demorado a última posición en selectividad de los campos + "amplio o casi cubierto" y "se sale del recuadro" en uso del espacio + emplazamiento vertical "las tres zonas" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" y "banda derecha" por ext. del trazo en AFIE + "claridad" + cualidad de la línea "curvas" en AFE).

Tabla 34.

Informe Test de Wartegg G.T. (ADP6)

Campo 1	G.T. denota sentimientos de realización en su relación con el mundo y consciencia de sus posibilidades y limitaciones, contando con capacidad de concentración, equilibrio y cierto grado de confianza, así como una variedad de aptitudes por lo que puede tomar decisiones y resolver problemas con un acento emotivo o estético (elaboración + campo preferido en selectividad de los campos), se observa predominio afectivo en su adaptación, cierta facilidad de contacto, así como un espíritu sensible, pudiendo mostrar suavidad, adaptabilidad y una actitud predominantemente contemplativa, receptiva al medio y un tanto contenida en cuanto a su proyección social ("naturaleza inanimada" en análisis de contenido + secuencia de ejecución "irregular" + campo 2). En otro orden G.T. muestra sentimientos de presión que pueden inhibir su voluntad y limitar sus posibilidades; así como capacidad de observación, interés por el presente y lo cotidiano, claridad de raciocinio, organización, método, objetividad y predominio emotivo que la orientan a asumir una actitud centrada y resolutive. ("constricción" en uso del espacio en AFIE + emplazamiento vertical "zona media" en AFIE + emplazamiento horizontal "banda central" en AFIE + "claridad" en AFIE + campos 3, 5 y 6). Aún cuando presenta cierta sensibilidad que le dificulta defenderse contra las presiones del medio, ella expresa facilidad para el contacto interpersonal, orden, claridad, receptividad y conciencia de sí y de su posición en el mundo por lo que puede adaptarse y desenvolverse con cierto grado de seguridad, decisión y confianza (espesor "fino" en AFIE + cualidad de la línea "trazo continuo" y "líneas curvas" en AFE + campos 2, 4, 7 y 8).
Campo 2	G.T. denota resonancia afectiva que le facilita el trato interpersonal y un espíritu sensible y delicado con tendencia a expresar su afectividad mayormente en la fantasía, pudiendo mostrar en general una actitud contemplativa, imaginación, originalidad, disminución de la actividad voluntaria y retraimiento del contacto social. (elaboración + contenido "por factores de representación" + "naturaleza inanimada" en análisis de contenido + campo 7); aún cuando ella denota flexibilidad y los patrones afectivos prevalecen en su adaptación, se observa evasión de los propios sentimientos, inhibición, desapego y poca expansión afectiva por lo que puede relacionarse de manera formal, realista, práctica y con cierto grado de distanciamiento ("irregular" en secuencia de ejecución + campo demorado a 4ta posic. en selectividad de los campos + "ausencia de naturaleza animada" en contenido). Por una parte ella denota preocupación por sí misma, falta de sociabilidad y generosidad, y de otro modo, expresa inquietud por el futuro, interés por los otros, cierto grado de confianza y una percepción clara de sus posibilidades y limitaciones por lo que puede proyectarse en el medio a través de sus aptitudes, adaptabilidad e imaginación (uso del espacio "adecuado" + emplazamiento horizontal "banda derecha" por ext. del trazo y "banda izquierda" por ext. del trazo + emplazamiento vertical "zona media y superior" en AFIE), mostrando una buena percepción de límites, flexibilidad, facilidad para el contacto interpersonal e involucramiento en su quehacer. Cuando ella presente dificultades para defenderse contra las presiones del medio, podrá adaptarse a fin de superarlas con flexibilidad. (Cualidad de la línea "líneas curvas" + índice de "movimiento" + espesor "fino" + presión "suave" en AFIE).

Continuación Tabla 34:

Campo 3	En cuanto al manejo de metas G.T. expresa ambición, necesidad de autoafirmación y cierto grado de iniciativa y originalidad denotando deseos por alcanzar un elevado grado de perfección con cierta inquietud por ser liberada de lo cotidiano sin mucho esfuerzo; mostrando también sencillez y sentido común, interés por los hechos concretos, capacidad para observar y percibir el ambiente de forma práctica y objetividad que le brindan realismo y practicidad al fijarse metas y en sus esfuerzos por concretarlas (elaboración + factor de representación + "objetos" en análisis de contenido). Aún cuando denota preocupación por sí misma, sensibilidad, cierta falta de adaptación y moderados índices de iniciativa, ella se interesa por los semejantes, se preocupa por el futuro percibe y afecta sus limitaciones y capacidades contando con regularidad en el flujo de sus energías, claridad, orden, confianza y cierta tendencia a la imaginación, además de un temperamento emotivo y vehemente por lo que puede proyectarse, adaptarse a las dificultades a fin de superarlas con flexibilidad, mostrar persistencia y esfuerzos sostenidos en el desarrollo de sus aspiraciones ("adecuado" en uso del espacio + emplazamiento: vertical "zona inferior y media" + "zona superior" por ext. del trazo + horizontal "banda derecha" y "banda izquierda" por ext. del trazo en AFIE + "claridad", presión "suave" y cualidad de la línea "trazo continuo" en AFE).
Campo 4	Aún cuando se observan tendencias a evitar las vivencias afectivas y esfuerzos por suprimir las fuentes que pudieran originarle angustias, G.T. expresa dominio de sí, objetividad, confianza y una actitud realista que la orienta a desenvolverse de forma práctica, mostrando también cierto grado de imaginación, adaptabilidad, orientación a proyectarse en el medio y preocupación por el futuro que le permiten afrontar y resolver situaciones difíciles (elaboración + campo demorado a 5ta posic. en selectividad de los campos + "objetos" en análisis de contenido + "adecuado" en uso del espacio + emplazamiento: vertical "zona media y superior", horizontal "banda central" y "banda derecha" por ext. del trazo en AFIE). En tanto que ella, expresa un temperamento sensible y poca iniciativa que le dificulta defenderse contra las presiones del medio, también se observan la capacidad para percibir correctamente, concentrarse e índices de adaptación que le permiten superar las dificultades (espesor "fino" + presión "suave"+ cualidad de la línea " rectas" en AFE).
Campo 5	De acuerdo con las elaboraciones dadas, se presume que G.T. presenta cierto conflicto entre la realidad y sus ideales, presentando por una parte índices de ansiedad, dificultades para enfrentar obstáculos y represión de los aspectos dinámicos; así como algunos indicadores de asertividad, resolución y adaptabilidad. Por lo que se presume que su impulso vital fluctúa entre sus posibilidades de decisión y cierta falta de enfoque que modera sus esfuerzos y voluntad y por ende, la manera en que ella afecte al medio en que se desenvuelve (elaboración + factores de representación + indicadores de borrones + campo demorado a última posic. en selectividad de los campos) Se observa una naturaleza sensible y delicada que expresa una actitud contemplativa y preocupación por sí misma, así como cierto grado de decisión, buen control y un temperamento un tanto vehemente, por lo que puede encauzar su afectividad y energía psíquica mayormente en la fantasía, mostrando poca iniciativa, cierta oposición o falta de voluntad en general, pudiendo ocasionalmente adaptarse a fin de superar las dificultades con cierto grado de flexibilidad ("naturaleza inanimada" en análisis de contenido +"escaso" en uso del espacio + emplazamiento: vertical "zona inferior y media" y horizontal "banda izquierda" por ext. del trazo en AFIE + presión "suave" + cualidad de la línea "trazo continuo" y "líneas entrecruzadas" en AFE).

Continuación Tabla 34:

Campo 6	Intelectualmente G.T. expresa un estilo de pensamiento sintético e intuitivo que presenta mayor facilidad de elaboración en el proceso asociativo que en el de síntesis a la vez que muestra ciertos índices de interferencia emocional y subjetividad, cierta necesidad de expansión debido a la ansiedad e impulsividad o dificultades para aceptar los propios límites o los de los demás que pudieran moderar el valor de su intelecto en su integración y expresión. Ella también denota objetividad e inclinación por lo concreto y cotidiano, así como tendencia a evitar las vivencias afectivas por lo que puede presentar cierto distanciamiento del contacto social y expresar una actitud más bien obsesiva. Cont. receptividad y capacidad organizativa (elaboración + campo demorado a 7ma posic. en selectividad de los campos + "objetos" y "naturaleza inanimada" en análisis de contenido + "amplio" y "expansión natural" en uso del espacio en AFIE). En general, muestra equilibrio emotivo y presenta preocupaciones internas por sí misma y cierta falta de adaptación y a la vez que deseos por proyectarse en el medio e interés por sus semejantes que la orientan a conducirse con cierta flexibilidad (emplazamiento: vertical "las tres zonas", horizontal "banda derecha" y "banda izquierda" por ext. del trazo en AFIE) y si bien, ella expresa capacidades intelectuales contando con claridad de raciocinio, organización, método y objetividad se presume que estas son moderadas por su sensibilidad y falta de iniciativa pudiendo presentar cierta falta de planificación o impulso y ocasionalmente dejarse llevar por las situaciones, esto debido posiblemente a ciertos índices de inhibición que le dificultan afrontar la realidad ("claridad", presión "suave", cualidad de la línea "débil" y rayado "estético" en AFE).
Campo 7	Se observa madurez, independencia y posibilidades de involucramiento afectivo, mostrando también ciertos índices de sensibilidad por lo que puede tender a canalizar sus impulsos más en la imaginación e involucrarse en sus relaciones pudiendo establecer vínculos de confianza (elaboración, campo antecediendo a la 6ta posic. en selectividad de los campos) y si bien denota predominio emotivo con un temperamento sensible y aparente modestia, en principio puede mostrar cierto distanciamiento evitando vivencias afectivas y mostrar capacidad de observación, sencillez, sentido común, objetividad e interés por los hechos concretos y prácticos ("objetos" en análisis de contenido + "escaso" en uso del espacio + emplazamiento: vertical "zona media" y horizontal "banda central" en AFIE).
Campo 8	Se observa necesidad de protección y mucho compromiso con valores en su relacionamiento con el mundo, mostrando índices de acatamiento de normas, relación de dependencia con figuras de autoridad y adaptación a los patrones sociales por vinculación afectiva. También, muestra interés por la cotidianidad y los hechos concretos y prácticos, sencillez, sentido común y capacidad para observar y percibir el ambiente de forma práctica así como un temperamento emotivo, sensible y receptivo por lo que se presume que puede relacionarse con el mundo de forma realista, práctica y objetiva de acuerdo con sus valores y principios éticos y establecer adecuadas relaciones con pares y figuras de autoridad, pudiendo fortalecerlas en función de los vínculos que establezca (elaboración + "irregular" en secuencia de ejecución + Campo antecede en 2da posc. en secuencia de ejecución + "objetos" en análisis de contenido + "escaso" en uso del espacio + emplazamiento: vertical "zona media" y horizontal "banda central" en AFIE). Los índices de sensibilidad hallados también permiten deducir que en ocasiones, ella puede presentar dificultad para defenderse de las presiones del medio, por lo que en principio puede desenvolverse con cierta modestia en búsqueda de un mejor trato y expresar buen control, orden, lucidez, cierto grado de voluntad y confianza en sí que se presume le permiten adaptarse a dificultades. (Espesor "fino" en AFIE + cualidad de la línea "trazo continuo" en AFE).

Tabla 35.

Informe Test de Wartegg L.L. (ADP 7)

Campo 1	En las elaboraciones brindadas por L.L. se observa capacidad para toma de decisiones y una variedad de aptitudes que le permiten solucionar problemas con un acento emocional o estético así como índices de concentración, organización metódica y posibilidades de ajuste que implican destrezas para la planificación flexible y plasticidad en su adaptación. De naturaleza sensible y delicada, ella denota deseos por complacerse a sí misma y una actitud contemplativa por lo que puede expresar su afectividad más en la fantasía, distanciarse un tanto del entorno y en ocasiones presentar cierto grado de indecisión e inseguridad; si bien finalmente puede desenvolverse de forma equilibrada y con cierto grado de practicidad y confianza debido a que denota autoconocimiento y percibe sus posibilidades y limitaciones, expresando sentimientos de realización en su relación con el mundo (elaboración + factores de representación + "ordenada" en secuencia de ejecución + campo preferido en selectividad de los campos + naturaleza inanimada en análisis de contenido + campos 2 y 7). L.L. también denota posicionamiento en el presente e interés predominante tanto por la realidad inmediata como por sus semejantes, expresando cierto grado de imaginación, altruismo, adaptabilidad y tendencias a proyectarse en el medio o a futuro, así como un temperamento sensible lo que por una parte, promueve su receptividad pero desde otro ángulo le resta iniciativa, por lo que L.L. expresa un ánimo permeable a las dificultades y cierta falta de fortaleza para afrontar las presiones del medio; sin embargo, cuenta con cierto grado de confianza y capacidad de adaptación por lo que puede adaptarse a las dificultades y superarlas con flexibilidad (uso del espacio adecuado en AFIE + emplazamiento: vertical "zona media y superior" y horizontal "central" y "derecha" por ext. del trazo en AFIE + espesor trazado "fino" + presión "suave" + "líneas curvas" en cualidad de la línea + sombras "negras" en AFE).
Campo 2	En cuanto al manejo de las relaciones interpersonales, si bien se observan indicadores de distanciamiento o moderado interés por lo otros y una actitud contemplativa que la conduce a inhibir su propia afectividad, L.L. expresa también ciertos sentimientos de protección, imaginación y sentido estético por lo que puede desenvolverse con una actitud hasta cierto punto maternal y mostrar algún atractivo o destrezas para destacar en su relacionamiento (elaboración + factores de representación + ausencia de contenido animado en análisis de contenido + naturaleza inanimada en análisis de contenido). En este sentido, aunque denota sensibilidad, algunas preocupaciones y cierta falta de sociabilidad, L.L. muestra equilibrio emotivo, percibe y afecta sus limitaciones y capacidades, presenta facilidad de contacto y denota interés por proyectarse en el medio por lo que puede mostrar cierto interés por los otros, adaptarse y desenvolverse con cierto grado de confianza pudiendo superar las dificultades con flexibilidad (uso del espacio adecuado + emplazamiento: vertical "las tres zonas" y horizontal "banda derecha", "banda central" y "banda izquierda" por ext. del trazo en AFIE + espesor trazado "fino" + presión "suave" + "líneas curvas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 3	L.L. denota un buen nivel de ambiciones que se estima son realistas y con posibilidad de logro, también muestra necesidad de autoafirmación, cierto grado de iniciativa y pasión por lo que puede esforzarse y encauzar su impulso vital expresando persistencia y originalidad; aunque por otra parte demuestra alguna preocupación interna que afecta moderadamente sus impulsos más elevados por lo que L.L. puede presentar cierta falta de confianza o indecisión en el establecimiento o logro de las metas más altas si bien su enfoque en el presente le permite mostrar continuidad y percibir sentimientos de logro en su realidad inmediata (elaboración + factores de representación + emplazamiento: vertical "zona media e inferior" y horizontal "banda central" y "banda izquierda" por ext. del trazo + campo 5). En este sentido, aunque se observa cierta indecisión o falta de seguridad posiblemente a causa de un exceso de autocrítica o por temor a colocarse claramente, ella denota una actitud predominantemente realistas y objetiva, cierto grado de originalidad, concentración, sencillez, sentido común e interés por los hechos concretos así como consciencia y control sobre sus capacidades por lo que puede desarrollarse de forma continua y con cierto grado de confianza (objetos en análisis de contenido + uso del espacio adecuado + "idas y venidas", "líneas reforzadas" y "líneas rectas" en cualidad de la línea en AFE).

Continuación Tabla 35:

Campo 4	Frente a situaciones generadoras de estrés, si bien L.L. muestra sensibilidad, cierta falta de seguridad y una manera un tanto infantil de manejar su angustia pudiendo negarla o llevarla a su fantasía, en general ella puede observar y percibir el ambiente de forma práctica, denotando una actitud realista, sencillez y sentido común por lo que puede aparentar desenvolverse con modestia y desplazar el objeto de su ansiedad al involucrarse con alguna otra actividad (elaboración + factores de representación+ objetos en análisis de contenido + uso del espacio escaso en AFIE). Observándose por una parte emotividad, receptividad y participación afectiva en el medio que le rodea así como preocupación por sí misma y cierta falta de confianza en sí que le dificulta defenderse contra las presiones del medio y por otra, interés por la realidad inmediata y cierta adaptabilidad que le permite superarlas con flexibilidad (emplazamiento: vertical "zona media", horizontal "izquierda" y "zona central" en AFIE + espesor "fino", presión "suave" y sombras "moderadas" en AFE)
Campo 5	En general, L.L. observa y percibe el ambiente de forma práctica, expresando realismo, objetividad, sencillez y cierta creatividad y sentido común en el manejo de sus energías, presentando también sensibilidad y sentimientos de inadecuación por lo que puede expresar cierta falta de fuerza en su propia voluntad y mostrar modestia en procura de un mejor trato (elaboración + objetos en análisis de contenido + uso del espacio escaso en AFIE).De acuerdo con algunos indicadores, aun cuando ella denota interés predominante por el presente, expresa preocupación por sí misma, cierta falta de adaptación y algún grado de timidez que le resta seguridad por lo que puede mostrar indecisión y sin embargo, también denota predominio emotivo y pasión por lo que es posible que encauce adecuadamente sus niveles de voluntad en la consecución de objetivos concretos (emplazamiento: vertical "zona media e inferior", horizontal "banda izquierda" por ext. del trazo y "banda central" en AFIE + "idas y venidas" en cualidad de la línea en AFE).
Campo 6	En general Olga denota concentración, capacidad para el raciocinio, una correcta percepción y cierto grado de imaginación, así como interés por la realidad inmediata, realismo y objetividad pudiendo observar y percibir el ambiente de forma práctica, mostrar cierto grado de confianza, afectar sus capacidades y enlazar ideas con un matiz intelectual por asociación, correlación y deducción mostrando una buena relación con la creatividad.(elaboración + objetos en análisis de contenido + "adecuado" en uso del espacio + emplazamiento: vertical "zona media y superior" y horizontal "banda central" en AFIE) De otra manera, resaltan en sus elaboraciones ciertos índices de subjetividad.
Campo 7	A grandes rasgos, L.L. expresa sensibilidad, una actitud contemplativa y cierto distanciamiento del contacto social, presentando cierta falta de estima que la conduce a aparentar modestia o a mostrarse pequeña para lograr un mejor trato del entorno así como esfuerzos por afirmarse y realizarse afectivamente (elaboración + naturaleza inanimada en análisis de contenido + "escaso" en uso del espacio en AFIE). De predominio emotivo, por una parte maneja cierta inseguridad o ansiedad por lo que tiende a evitar mostrarse tal cual es y por otra, expresa participación afectiva en las situaciones que le rodean, inclinación o deseos por encantar, capacidad de observación y apego a lo cotidiano por lo que puede mostrar interés en las situaciones presentes, involucrarse activamente y cautivar a su entorno (vertical en AFIE y horizontal "central" en AFIE + "líneas reforzadas" + sombras "moderadas" en AFE).

Continuación Tabla 35:

Campo 8	L.L. expresa necesidad de protección y compromiso con valores así como tendencia a expandirse afectivamente con alguna limitación social, por lo que ella puede expresar un adecuado nivel de valores y conducirse de acuerdo con normas o criterios preestablecidos en tanto que muestra un espíritu crítico que la conduce a desenvolverse con independencia y cierto grado de flexibilidad, pudiendo expresar su afectividad más en la fantasía, mostrar una actitud contemplativa y cierto retraimiento del contacto social, observándose además , que cuenta con claridad y cierto control sobre sus limitaciones y capacidades por lo que puede desenvolverse en el mundo con cierto grado de confianza (elaboración + naturaleza inanimada en análisis de contenido + uso del espacio adecuado en AFIE). En general se observa conciencia de su posición y posibilidades en el medio, denotando equilibrio emotivo entre sus preocupaciones internas y sus deseos por proyectarse en el medio y pudiendo desenvolverse con enfoque en la realidad inmediata, si bien se observan interferencias por la afectación de algún estado, situación o emoción (emplazamiento: vertical "las tres zonas" y horizontal "banda central", "derecha" e "izquierda" + rayado "simbólico" en AFE).

6.1.2. Diagrama para la comparación cualitativa entre el Test de Wartegg y Competencias observadas mediante la EEC

Para establecer las relaciones entre los rasgos o características de personalidad resultantes de la aplicación de esta prueba a los asesores y corroborar la información recabada mediante el proceso de codificación de la EEC, se elaboró la figura 6, donde se estructuró la relación cualitativa que se aprecia (según el criterio de los evaluadores) entre los significados asociados a los indicadores o descriptores conductuales en cada prueba: Competencias laborales y rasgos de personalidad por campo.

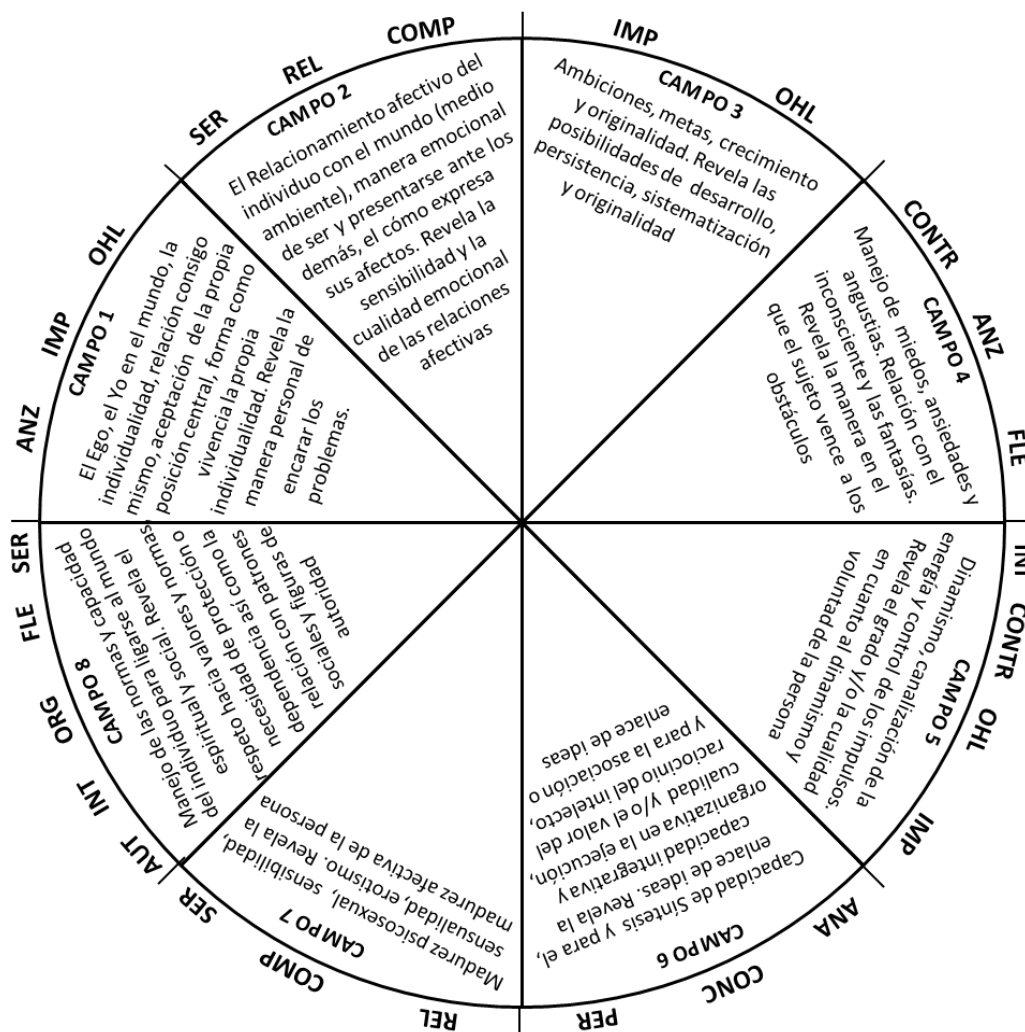


Figura 6. Vinculación de los campos del Test de Wartegg con las competencias observadas.

6.1.3. Tablas para el análisis de indicadores del Test de Wartegg

Adicionalmente de la figura anterior se elaboró un cuadro base para el análisis contenido de todos los indicadores presentados por los asesores donde se describen las cualidades de los resultados por ellos obtenidos, su interpretación por campo, contenidos, secuencia, selectividad, dimensiones, los aspectos asociados al manejo de los espacios (Aspecto Formal Interno Estructural, AFIE), los relativos al trazo (Aspecto Formal Externo, AFE) y significados arquetípicos (factores de representación), en forma categorizada. También se pueden apreciar las frecuencias obtenidas por cada asesor en cada grupo (ver Anexo 1, Anexo 2 y Anexo 3)

6.2. Resultados de la Aplicación de la Entrevista de Eventos Conductuales (EEC) a la muestra de ADS y ADP

6.2.1. Competencias obtenidas por ADS y ADP

Las EEC se transcribieron en su totalidad con el objeto de revisar con más precisión el detalle descriptivo generado en cada entrevista. Se construyeron tablas con las competencias observadas en cada asesor (ver Anexos 4 al 16), donde se puede observar una breve descripción del comportamiento obtenido en cada pregunta realizada, y el descriptor conductual correspondiente al nivel respectivo calificado, tomado de la escalas validadas mediante la técnica panel de expertos.

A continuación se resumen los resultados finales obtenidos de la aplicación de los instrumentos a los asesores, donde se reflejan las competencias demostrada en los niveles y sus dimensiones específicas (tabla 40). Seguidamente se detallan las relaciones o nexos observados entre las competencias halladas con sus niveles respectivos en ambos grupos de asesores (Tabla 41 y Tabla 42).

Tabla 36.

Niveles de competencias observados

Competencias observadas	NIVELES DE COMPETENCIAS OBSERVADOS												
	ASESORES DE DESEMPEÑO SUPERIOR						ASESORES DE DESEMPEÑO PROMEDIO						
	ADS1	ADS2	ADS3	ADS4	ADS5	ADS6	ADP1	ADP2	ADP3	ADP4	ADP5	ADP6	ADP7
1. Orientación Hacia el Logro	A.8, B.2	A.6, B.2	A.8,B.2	A.3,B.2	A.5,B.2	A.5,B.2	A.8,B.2	A.4,B.2	A.3,B.2	A.4,B.2	A.4,B.2	A.3,B.2	A.3,B.2
2. Iniciativa	A.7, B.6	A.4, B.3	A.7,B.3	A.3,B.1	A.5, B.3	A.5,B.1	A.7,B.3	A.5, B.1	A.3,B.3	A.3,B.2	A.1,B.2		A.1,B.1
3 Pericia	B.1/B.2	A.3,B.3, C.1/ C.2/C.3	A.3,B.1/ B.2/B.3, C.1	A.1, B.1/B.2 /B.3	B.1/B.2/ B.3,C.1	A.1,B.1/ B.2	B.1/B.2	B.2/B.3, C.2	A.2,B.2, C.3	A.1,B.1/ B.2/B.3	A.1,B.1,B .2	A.1,B.1/ B.2/B.3	A.1,C.2
4.Comprensión Interpersonal	A.4,B.2/ B.4	A.4,B.4	A.3,B.3	A.3,B.4	A.3,B.4	A.4,B.2	A.4,B.4	A.3,B.5	A.4, B.5	A.4,B.1	A.4,B.4	A.3 B.1	A.4,B.4
5.Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.6,B.2	A.7,B.2	A.4,B.2	A.3, B.1	A.6,B.1	A.5, B.2	A.4,B.2	A.6,B.1	A.8,B.2	A.3,B.2	A.4,B.2	A.6,B.2	A.3,B.2
6.Impacto e Influencia	A.7,B.1	A.5,B.1	A.7,B.1	A.7,B.1	A.5,B.1	A.4, B.1	A.4,B.1	A.4,B.1	A.3	A.4,B.1	A.1	A.4,B.1	A.4,B.1
7.Conciencia Organizacional	A.4	A.3	A.3	A.3			A.3	A.4				A.1	A.1
8.Construcción de Relaciones	A.5	A.6	A.6	A.4	A.5	A.6	A.4	A.5	A.6	A.4	A.4	A.4	A.4
9.Pensamiento Analítico	A.3,B.1	A.2,B.1	A.3,B.3	A.2,B.1	A.2,B.1	A.1, B.1	A.2,B.1	A.2,B.1	A.2,B.1			A.2,B.1	A.2,B.1
10.Pensamiento Conceptual	A.2	A.2	A.1	A.2	A.2	A.1	A.1	A.1	A.2	A.1	A.2	A.1	A.1
11.Auto-Confianza	A.6, B.-1	A.4,B.2	A.6, B.2	A.2, B-2	A.5,B.2/ B.-1	A.4,B.1	A.6	A.4	A.3		A.4		A.5,B.2
12.Autocontrol	A.-1			A.6		A.6	A.5		A.5/A.4	A.5	A.3	A.5	A.5
13.Flexibilidad	A.3	A.3	A.3	A.3	A.3	A.3	A.3	A.3	A.3		A.3	A.1	A.1
14.Integridad	A.-1	A.1	A.3	A.3			A.3	A.3	A.4				A.2
15. Autodisciplina	A.3	A.4	A.6	A.2	A.4	A.6	A.6	A.4	A.6	A.5	A.3	A.5	A.3

Se presentan en rojo los valores negativos a partir de esta tabla para mejorar su visualización.

Tabla 37

Relaciones entre competencias en asesores de desempeño superior (ADS)

RELACIONES ENTRE COMPETENCIAS ADS																		
Competencias Observadas	Asesores de Desempeño Superior																	
	ADS1			ADS2			ADS3			ADS4			ADS5			ADS6		
1. Orientación Hacia el Logro	A.8, B.2	Int A.1	Anz A.6	A.6, B.2	Int A.1 Ana A.2 Aut A.4	rel A.6	A.8, B.2	Fle A.3 Aut A.6	Anz A.6 e Imp A.4, B.1 Ini A.1 B.3	A.3, B.2		Anz B.2, Ser A.3, B.1	A.5, B.2	Conc A.2	Anz A.5, Ini A.1, B.1 Per B.2, C.1 Imp A.5	A.5, B.2		Anz A.3, Ini A.1, B.1
2. Iniciativa	A.7, B.6	Fle A.3 (A.1 B.3)	Comp (A.7 B.6) Rel A.5 (A.6), Per B.1(A.6),	A.4, B.3	Conc. A.2		A.7, B.3	Ana A.3 B.3 (A.2 B.1)		A.3, B.1			A.5, B.3	Fle A.3	Per B.1	A.5, B.1	Aut A.6	OHL A.4., Ser A.2, Per B.2
4. Pericia	B.1, C.1	Ana A.2 (B.1)	Anz A.6 (B.1)	A.3, B.3, C.1/C.2/C.3	Conc A.2 B.1 (C.3)		A.3, B.1, B.2, B.3, C.1	Ana A.1 B.1 (C.1) conc A.1 (b.1)	OHL A.8 B.2 (B.3)	A.1, B.1, B.2, B.3	Conc A.2		B.1/B.2/B.3, C.1	Conc A.2(b.1), Ana A.2, B.1 (C.1 b.2)	Comp A.3 (B.1) Anz A.4 (C.1)	A.1, B.1/B.2	Conc A.1 (B.1) Aut B.1	
5. Comprensión Interpersonal	A.4, B.2 /B.4		Imp A.4 (A.4 B.2) Per B.1 (A.4 B.2/B.4) Rel A.4 (A.4 B.4)	A.4, B.4			A.3, B.3		Rel A.6 Imp A.4	A.3, B.4	Conc A.2	Ini A.3 B.1 Imp A.4	A.3, B.4	Conc A.2	Ini A.5, Ser A.6 Per B.2	A.4, B.2		Contr A.6

Cont.

Continuación Tabla 37:

RELACIONES ENTRE COMPETENCIAS ADS																		
Competencias Observadas	Asesores de Desempeño Superior																	
	ADS1			ADS2			ADS3			ADS4			ADS5			ADS6		
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.6,B.2		Comp A.4 B.4. (A.6 B.2)	A.7,B.2	Ana A.2, Fle A.3	Rel A.4 Imp A.5 B.1	A.4,B.2		Ini A.3 B.3	A.3, B.1		OHL A.3 B.2 Pericia B.2,B.3	A.6,B.1	Ana A.2, B.1	OHL A.5,B.2 Imp A.4, B.1	A.5, B.2	Ana A.1 B.1, Aut A.6	Ini A.1 B.1 (A.5, B.2) ini A.3
7. Impacto e Influencia	A.7,B.1	Fle A.3 (A.7/A.5 B.1) Org A.4 (A.7 B.1) Int A.1 (A.5.B.1) Ana A.3	Rel A.5 (A.7,B.1) INI A.7 B.6 (A.7,B.1) ANZ A.2 (A.7 B.1) ANZ A.6 (A.5 B.1) Rel A.4 (A.4 B.1) Ini A.3 B.1 (A.4 B.1)	A.5,B.1	Ana A.2 B.1, Conc A.3	Comp A.4 B.3 Log A.6 B.2	A.7,B.1	Fle A.3, Ana A.3 B.1 (A.7) Fle A.3 (A.5)	Rel A.4, Ini A.3 B.1 (A.7) Anz A.5 Comp A.3 B.3 (A.5)	A.7,B.1	Conc A.2 (A.7) Fle A.3	Contr A.6, Ini A.3 B.1, Comp A.3 B.4, Per B.2, Rel A.4 (A.7)	A.5,B.1	Ana A.2, B.1 (A.4 A.5) Conc. A.2 (A.5)	Ser A.6, Per A.1 (A.4)	A.4, B.1	Conc A.1 (A.4)	Comp A.4 B.2 (A.4) Ini A.1,B.1 (A.3)
9. Construcción de Relaciones	A.5		Per B.2 (A.5) Imp A.5 B.1 (A.5)	A.6		Logro A.6 B.2	A.6	Aut A.6	Ini A.3 B.3, OHL A.8 B.2 (A.6) Ini A.2 B.1 (A.4)	A.4			A.5		Ini A.5,B.1	A.6		
12. Auto-Confianza	A.6,B.-1	int A.-1 (B.-1)	Imp A.4/A.5 (A.6)	A.4,B.2		OHL A.6 B.2 (A.3 B.2)	A.6, B.2	Int A.3	OHL A.8 B.2	A.2, B.-2	Aut A.2 (B.-2) Int A.3 (A.2)	OHL A.3,B.2	A.5,B.2, B.-1	Fle A.3 (B.2)	Log A.5, B.2 (A.5) Per B.1 (B.2)	A.4,B.1		Contr A.5
13. Autocontrol	A.-1		Log. A.6							A.6	Ana A.2, B.1 Conc					A.6		Anz A.4

Nota: los niveles entre paréntesis en cada fila corresponden a la competencia de la primera columna.

Tabla 38

Relaciones entre competencias en asesores de desempeño promedio (ADP)

Competencias Observadas	RELACION ENTRE COMPETENCIAS ADP																				
	Asesores de Desempeno Promedio																				
	ADP1			ADP2			ADP3			ADP4			ADP5			ADP6			ADP7		
1. Orientación Hacia el Logro	A.8,B.2		Ini A.1, B.3	A.5, B.2		INI A.5, B.1	A.3,B.2		Comp B.5	A.4,B.2	Aut A.5	Ini A.3 B.1	A.4,B.2	Aut A.4		A.3,B.2	Aut A.5		A.3,B.2	Aut A.3	
2. Iniciativa	A.7,B.3	Aut A.6	OHL A.8, B.2	A.5, B.1	Aut A.4	Ser A.5,B.2	A.3,B.3		Comp B.5, Int A.3	A.3,B.2		Contr A.5, Imp A.4	A.1,B.2						A.1,B.1		
4. Pericia	B.1/B.2	Conc A.1(B.2)	Ini A.5 (B.1) Anz B.2 (B.2)	B.2/B.3 ,C.2	Conc A.1	Ser A.5,B.2 Rel A.5 Ini A.5 (B.3)	A.2,B.2 ,C.3	Conc A.2 (C.3 y B.2)	Comp B.3 y B.4	A.1,B.1 /B.2/B.3			A.1,B.1 /B.2	Conc A.2 (B.1)		A.1,B.1/B.2/B.3	Conc A.1		A.1,C.2		
5. Comprensión Interpersonal	A.4,B.4	Ana A.2	Anz A.6, Per B.1	A.3,B.5	Ana A.2		A.4, B.5	Conc A.2	Int A.4	A.4,B.1			A.4,B.4			A.3 B.1			A.4,B.4		Imp A.4

Cont.

Continuación Tabla 38:

Competencias Observadas	RELACIONES ENTRE COMPETENCIAS ADP																			
	Asesores de Desempeño Promedio																			
	ADP1			ADP2			ADP3			ADP4			ADP5			ADP6			ADP7	
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.4,B.2		Ini A.5 B.3, Rel A.4	A.6,B.1	Org A.4, Conc A.1, Fle A.3 (A.5)	Per B.2 Ini A.1, B.1	A.8,B.2		Rel A.6 Comp B.4 y B.5	A.3,B.2	Conc A.1		A.4,B.2		Rel A.4	A.6,B.2	Conc A.1	Per B.1 y B.3, Comp B.1	A.3,B.2	Conc A.1, Comp A.2 B.3 Ini A.1,B.1 ,Anz A.5
7. Impacto e Influencia	A.5,B.1		Anz A.6, Comp A.3, B.1 (A.5) Anz A.6, Comp A.3 B.3, Ini A.5, Log A.8 (A.4)	A.4,B.1	Int A.2	Ser A.6	A.3	Ana A.2, B.1	Comp B.4 Per B.2,	A.4,B.1		Ini A.3 B.2	A.1			A.4,B.1	Conc A.1	Per B.1 y B.3, Ser A.6 B.2;	A.4,B.1	Ana A.2
9. Construcción de Relaciones	A.4		Ini A.5, B.3 Ser A.4	A.5		Ser A.6	A.6		Ser A.8, B.2	A.4		Ini A.1	A.4		Comp B.4	A.4			A.4	
12. Auto-Confianza	A.6	Fle A.3 (A.6) Int A.3, Org A.3 (A.4)		A.4	Int A.3		A.3		Int A.4				A.4						A.5,B.2	
13. Autocontrol	A.5		Comp A.3 B.4, Imp A.4				A.5/A.4		Per C.1 Anz A.3	A.5		Ini A.3 B.2	A.3			A.5	Ana A.2, Fle A.1	Per B.2,	A.5	Fle A.3

Nota: los niveles entre paréntesis en cada fila, corresponden a la competencia de la primera

VII. Discusión

El empleo de la metodología de gestión por competencias conjuntamente con el de pruebas psicológicas de naturaleza proyectiva se plantea como una alternativa que a través de este trabajo, permitió recabar importante y detallada información acerca del objeto de estudio, observándose su pertinencia, enfocada en hallar las tendencias conductuales y los rasgos de personalidad de los asesores que mejor realizan su trabajo.

Considerándose que el empleo de indicadores conductuales que determinen que competencias les son atribuibles y su vinculación con rasgos o características de personalidad subyacentes, enmarcados dentro de su contexto laboral, permite corroborar los índices que diferencian un desempeño superior del promedio y establecer con base en ello, dos grupos de competencias, las primeras consideradas *Distintivas*, por identificar y demostrarse indispensables para el buen desempeño de los asesores y de otras colaborativas o de apoyo para el mejor desarrollo de las primeras, denominadas *Umbral*.

Al respecto, Goetz y LeCompte (1988), señalan que la valoración de la confiabilidad en las investigaciones cualitativas “está representada por el nivel de concordancia interpretativa entre diferentes observaciones, evaluadores o jueces del mismo fenómeno. Esta forma de confiabilidad interna se evidencia cuando varios investigadores, estudiando la misma situación, concuerdan en sus conclusiones” (Hidalgo, 2005, p. 3)

Siguiendo esta propuesta y la metodología empleada en las investigaciones de Frontado y Laguado (2014) y de Chacon y Lucena (2010); en este trabajo se emuló la aplicación de dicha estrategia, con miras a replicar esta forma de consistencia. Proceso tras el cual se considera, se logró una mayor objetividad y precisión en los análisis de los resultados e inferencias obtenidos, que facilitaron acuerdos entre los especialistas que conformaron el panel de expertos y los evaluadores.

Cabe mencionar, debido al hecho de que se contara con la participación de varios investigadores, se fomentó un clima equilibrado abierto al análisis e interpretación, que se considera redujo además, la incidencia de creencias propias o de inclinaciones teóricas latentes al momento de determinar los rasgos y dimensiones a calificar dentro de cada competencia y su adaptación, lográndose una revisión minuciosa para cada categoría y

disminuyendo los riesgos de inferencias producto de creencias en el proceso de interpretación y análisis ulterior.

Otro aspecto tomado en cuenta, refiere al uso de grabaciones de voz para cada EEC, herramienta que se acordó emplear previo consentimiento informado de los asesores y a partir de la revisión de los resultados obtenidos en la prueba piloto, lo que permitió transcribir todo el verbatim recabado, facilitando su análisis al detalle y evitando la pérdida de datos valiosos provenientes de la narración de cada entrevistado.

Respecto al uso en conjunto de ambos paradigmas (pruebas proyectivas y EEC), Spencer y Spencer (1993) mencionan:

La EEC combina en esencia el método del incidente crítico de Flanagan con el procedimiento de sondeo del Test de Apercepción Temática (TAT) desarrollados a lo largo de más de 30 años en el estudio de la motivación. Sin embargo, mientras que Flanagan estaba interesado en los elementos de las tareas de un trabajo, nosotros estábamos interesados en las características de la gente que hacían bien su trabajo. (p.6)

De forma análoga, se considera que el empleo en conjunto de la EEC y el Test de Wartegg, técnicas propuestas con fines evaluativos para esta investigación, resultó valioso toda vez que permitió complementar e integrar en muchos casos, los datos obtenidos a partir de su aplicación y presentar, más que alguna disyuntiva entre ambos enfoques (rasgos y competencias), la oportunidad de contrastar si las características apreciadas en un determinado asesor mediante el Test de Wartegg, fueron congruentes o no con los aspectos o comportamientos ya expresados por el mismo en la entrevista de eventos conductuales.

Esto así mismo, colaboró para estimar si estas características contribuyen a definir la potencial efectividad de las conductas asociadas con miras a enmarcar los comportamientos dentro de un desempeño promedio o superior y fortalecer el valor y rango de aplicación de dichos resultados.

Este proceso reportó múltiples relaciones y generó amplias discusiones por parte de los evaluadores sobre las concurrencias halladas, toda vez que a través de la EEC, se obtuvieron relatos de comportamientos que condujeron a inferir si ese Asesor en particular posee una determinada competencia y su nivel específico, lográndose apreciar

en qué medida actúan los rasgos y tendencias encontrados a partir de la aplicación del Wartegg, los cuales suman datos considerados relevantes, y si se quiere concluyentes, en cuanto a la potencial expresión de dicha competencia y que en ocasiones, también colaboraron en confirmar el nivel específico de la misma.

Aun cuando se considera que partir de los rasgos de personalidad obtenidos mediante el Test de Wartegg para realizar predicciones de comportamientos específicos, resulta un tanto ambicioso y vago, tomando en cuenta que el test solo indica rasgos atribuibles a la personalidad de cada asesor evaluado y por ende, su utilidad estriba en determinar su carácter y posibles tendencias.

Aspecto que tomó relevancia cuando se dirigió la atención hacia los rasgos en común que se identificaron intra e inter-grupos, y cuyo análisis aislado, en pocas ocasiones permitió discriminar de forma generalizada el cómo ese rasgo interviene por sí mismo en un nivel de competencias relativo al desempeño del total de un grupo de asesores (ADP o ADS).

También, porque observado desde un punto de vista parcial o descontextualizado, algunos rasgos se hallaron tanto en los resultados obtenidos por Asesores con desempeño promedio como en los de Asesores con desempeño superior, observándose en muchos de los casos, indicadores de rasgos que pueden considerarse como contrarios o antagónicos para un mismo Asesor.

Consideraciones que sugieren que el empleo del Test de Wartegg como único instrumento de evaluación, no rendiría las diferencias de desempeño determinadas por niveles de conductas específicas, necesarias para el contexto de una evaluación por competencias; sino más bien, la apreciación de la probable expresión de un carácter, capacidades y tendencias de acción, información que sí se muestra equiparable al rango de aptitudes, actitudes y expectativas consideradas para determinado rol o contexto organizacional.

Esto no quiere decir que no se deban realizarse evaluaciones psicométricas de aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes e intereses de las personas, sino que los resultados que arrojen estos test deben ser analizados en el contexto en el que se desenvuelve la persona, no considerando a la persona de forma aislada como por ejemplo definiendo a una persona como tenaz, sino más bien comprobar

mediante sus comportamientos si la persona puede ser tenaz y si su tenacidad es la que se necesita en la organización, por su estrategia, cultura y actividad. (Pereda y Berrocal, 2011, p.80)

De igual forma, y con respecto al empleo aislado de la EEC, algunos autores cómo Spencer y Spencer mencionan: “Se necesita entrenamiento y práctica para codificar las conductas confiablemente. No suple un manual completo de codificación, al entrenamiento y a la práctica en la aplicación” (1993, p. 20). Por su parte, Saracho (2005) apunta: “Aunque el relato conductual no sea preciso y no haya porque dudar de su veracidad, inferir competencias en base a ellos resulta una labor difícil”. (P.128).

Dado que apoyarse en un cuestionario o modelo de entrevista, permitió recabar las conductas directamente referidas por los participantes de la muestra objeto de esta investigación; el mismo, de por sí, puede resultar un elemento eficiente y perfectamente válido para determinar sus competencias.

Sin embargo, las respuestas también pueden estar sujetas a condicionamientos tales como la efectiva recuperación del dato crítico en la memoria del sujeto, a la elaboración verbal de ideaciones por defecto o compensación, la sobreestimación o minusvaloración de datos, que de no ser conscientemente calificados, podrían ser objetivamente expresados y rendir mayor utilidad a los fines de este estudio y también, debido a la posible influencia de deseos por ocultar o exagerar elementos de su comportamiento en sí, que pueden afectar la precisión de su relato, la efectividad del análisis ulterior, y de las conclusiones que soporten este trabajo de investigación.

Todos estos aspectos metodológicos fueron contemplados por Guba & Lincoln (1985; c.p Hidalgo, 2005), cuando propusieron una Triangulación que se realiza usando una gama diversa de instrumentos o métodos, afirmando que a este procedimiento le subyace un principio básico que consiste en recoger observaciones acerca de una situación, o algún aspecto de ella desde una variedad de perspectivas para después compararlas y contrastarlas.

De este modo la contrastación de ambos métodos en conjunto y no la comprobación de los datos unilateralmente recabados de por sí, permitiría corroborar las inferencias resultantes de ambos: de uno y otra y viceversa, para establecer la efectividad de los hallazgos ya integrados, extrapolados al ámbito laboral específico de este estudio.

Por tanto, se estima que usar simultáneamente ambos instrumentos para el análisis, vinculación y la consecuente adjudicación tanto de rasgos como de expresiones conductuales a cada categoría de competencias, genera un proceso de codificación que brinda mayor confiabilidad al contrarrestar los posibles efectos vinculados a la veracidad de los datos recabados, de la presumible poca experiencia de los evaluadores en la medición de competencias laborales, mediante la aplicación de la EEC; así como de las dificultades inherentes a la predicción de comportamientos concretos que puedan ser atribuibles dentro de una escala de competencias mediante el uso aislado del test de Wartegg.

Por tanto, en este trabajo de investigación se analizaron en conjunto los resultados de la EEC y del Test de Wartegg, empleando estrategias metodológicas como la elaboración de tablas para el análisis de los campos, contenido y aspectos relativos al uso de espacio, y otros de índole estructural aplicables a las dimensiones y trazado del Wartegg (Anexos 1 al 3), en un esfuerzo dirigido a visualizar los hallazgos de una forma expedita, que permitiera discutir sobre las características de cada asesor en una forma si se quiere, categorizada, lo cual facilitó cotejar con los indicadores obtenidos de la EEC, en un proceso de codificación que fue sostenido de forma vinculante.

Justificando la detección de rasgos de personalidad y su convalidación mediante la observación de las concomitancias halladas al compararlos con los resultados obtenidos a partir de la EEC, tomados en cuenta los criterios metodológicos de validez cualitativa anteriormente citados y que también fueron planteados por Pérez Serrano (1998), cuando se refirió a que “la precisión con que los hallazgos obtenidos reproducen efectivamente la realidad empírica y los constructos concebidos caracterizan realmente la experiencia humana”. (c.p. Hidalgo, 2005, p.4).

Este enfoque también se sustenta en lo planteado por investigaciones recientes (Frontado y Laguado, 2014; y Chacon y Lucena, 2010), donde herramientas proyectivas como el Test de la Figura Humana y el Test de Wartegg, se emplearon con miras a determinar la confiabilidad cualitativa de los datos obtenidos.

Además siguiendo lo propuesto en el trabajo de investigación llevado a cabo por Fuentes (1995), donde indica la relación cualitativa entre la resolución del Test de Wartegg con sus planteamientos acerca de *las funciones gerenciales*, a través de una

figura que fue punto focal para el desarrollo de un diagrama donde se establece una relación cualitativa entre los rasgos obtenidos a partir de la ejecución del Test de Wartegg y de las Competencias halladas a través de la aplicación de la EEC. (Figura 6).

De esta manera, las tablas elaboradas para el análisis del Test de Wartegg (Anexos 1 al 3), permitieron identificar rasgos específicos de cada asesor y comparar su frecuencia, preponderancia y valor relacional atribuible frente a otros indicadores del mismo, así como una observación conjunta y contrastada con los valores reportados mediante la EEC para las Escalas de Competencias (figura 6); procedimientos que en algunos casos brindó información descriptiva que más adelante se detalla, acerca del cómo o el por qué de las diferencias halladas en las comparaciones entre grupos.

Rasgos, tendencias y actitudes que bajo la apreciación de los evaluadores y expertos, conforman caracteres subyacentes afines con las conductas previstas en las escalas de competencias observadas, facilitando las asociaciones entre rasgos y competencias que se dieron en el proceso de codificación y evaluación de resultados al momento de calificar a cada asesor.

Tomando en cuenta todo la anterior, a través del test de Wartegg se observó fundamentalmente, el carácter, madurez o estabilidad emocional, adaptabilidad, plasticidad, apertura hacia los otros y hacia el medio, respeto por valores, el valor cognitivo o tipo de pensamiento, desenvolvimiento cotidiano, ambiciones, independencia, actitudes, posibilidades y estrategias para resolver problemas con los que cuentan los sujetos de la muestra.

Información que a su vez fungió como fuente para alimentar consideraciones acerca de sus sentimientos de satisfacción, percepción de reconocimiento en el medio, estilos de relacionamiento; los proyectos, el enfoque, la organización, constancia y dirección de éstos, que rindieron cuenta acerca de su orientación a los resultados, estilo y variantes en la potencial resolución de conflictos y del grado de autonomía, firmeza y ética que pueden expresar en su desenvolvimiento profesional.

Tarea que derivó también en consideraciones acerca de rasgos que podrían calificarse como una fortaleza o debilidad y que sin embargo, observados en combinación con otros que se apreció, inciden como moduladores o a manera de catalizadores,

pudieran incidir de formas más o menos favorables para el desempeño en contextos específicos atribuibles a la labor del Asesor de Previsión Funeraria.

Resultando además éste último hallazgo, en una importante contribución en torno al diseño de gestión por competencias en específico, recordando lo planteado por Spencer y Spencer (1993), sobre la necesidad de establecer dos categorías de análisis de las competencias. Lo que condujo a valorar mediante ambas técnicas por separado y luego contrastados sus datos entre sí, en función de la delimitación de un grupo de competencias *Distintivas*, que puedan considerarse inherentes a un desempeño superior y de un grupo de Competencias *Umbral* que se encuentran involucradas en el desarrollo, fortaleza o persistencia de las *Distintivas* anteriormente mencionadas (Ver tabla 36).

Comprendiendo este proceso de vinculación de comportamientos obtenidos mediante la EEC que fueran atribuibles al rango de competencias previstas (Ver tabla 36), con los rasgos hallados a partir de las elaboraciones obtenidas mediante el Test de Wartegg, en conjunto se observaron los siguientes aspectos:

Destacan los resultados atribuibles a la intensidad e integridad de las acciones previstas por la competencia *Orientación Hacia el Logro (OHL)*, cuando 5 de los 6 asesores considerados de desempeño superior (ADS), presentaron altas puntuaciones, desde el nivel A.5 hasta el nivel A.8, con manifestaciones que comprenden comportamientos como: “la visualización de un objetivo ambicioso pero tangible”

Esta tendencia a perseguir metas “factibles” que les proporcione una gran satisfacción personal al conseguirlas, se encuentra unida a expresiones en las que refieren su determinación de llevar a cabo las acciones necesarias y de que cuentan con un pensamiento consistentemente dirigido a ese objetivo autoimpuesto, lo que probablemente hace que permanezcan en un estado de activación hasta la consecución del mismo.

Otro aspecto que distingue la *OHL* de los Asesores de Desempeño Superior, es su dedicación exclusiva a la venta de estos Servicios de Previsión Funeraria, cuando refieren que con ella ejercen la manutención de su familia y no reportan otra actividad productiva, mientras que se observan casos de Asesores de Desempeño Promedio (ADP) que suelen realizar otras actividades económicas, de lo que se desprende la necesidad de una mayor

concentración y atención, dirigidas a las actividades propias del rol para obtener calificaciones altas dentro de dicha escala.

Así mismo, los asesores que expresaron mayores niveles en la escala de *Orientación Hacia el Logro (OHL)*, presentaron indicadores de ambición en el test de Wartegg (rasgo que logró establecer interesantes diferencias en las comparaciones inter-grupos), cuando los ADS (4 de 6) denotaron originalidad, capacidad para sobresalir e independencia, junto a índices de iniciativa y esfuerzo, observándose en otro de los casos lucha e impulsividad como rasgos específicos.

En tanto que similar número de los ADP, también presentaron originalidad, capacidad para sobresalir e independencia, particularmente unidas a necesidades de autoafirmación e incluso falta de originalidad, lo que sugiere una diferencia clave en los propósitos que les subyacen y en las actitudes, estilos o formas de hacer que sustentan sus acciones al dirigirse en pos de sus metas.

Estimándose así, que las diferencias motivacionales obtenidas están mayormente ligadas a factores como la independencia y el esfuerzo por una parte (para los ADS), y a necesidades de autoafirmación y hasta de falta de originalidad por la otra (grupo de ADP), factores que se considera, fortalecen las diferencias motivacionales encontradas mediante la EEC.

Como hallazgo interesante y en oposición a lo esperado, la mitad de los ADS (3 de 6, con una relación significativamente menor para los ADP), reportaron tendencias a utilizar pocos recursos, necesidad de apoyo y un rendimiento en función de lo exigido. Esto, contemplado junto a otros indicadores presentes que dan cuenta de una mayor disposición a la satisfacción de los propios sentidos, preocupación por sí mismos, falta de altruismo, energía y predominio del impulso vital, sugiere cierto desequilibrio, tensiones y tendencia a la autocomplacencia que subyacen a las conductas de los ADS y los impulsan en la consecución de logros.

Esto también se había observado entre los Asesores Expertos quienes relataron una gran satisfacción personal al convencer a un cliente difícil y preferencias por rebatir objeciones y modificar puntos de vista respecto a la posibilidad de adquirir un producto o servicio; situaciones en la que empleaban de forma habitual, estrategias de persuasión en su estilo de cierre de ventas.

Esto sugiere que los Asesores de Desempeño Superior perciben sentimientos de satisfacción al alcanzar el logro en sí, y adicionalmente, al distinguir ganancias secundarias que van más allá del objetivo económico de la venta. Observándose que esto incide como un factor de motivación intrínseca, de forma análoga a lo expresado por los Asesores Expertos.

Aspecto que también está previsto en los comportamientos contemplados en niveles altos de la competencia *Autoconfianza (ANZ)* (que se hallaron en 4 de 6 ADS), y que se explica en las dimensiones A.4, A.5 y A.6: A.4 “Justifica sus Pretensiones de Auto-Confianza en los conflictos”, A.5 “Le gustan o se emociona con las tareas desafiantes” A. 6 “Se pone a sí mismo en situaciones extremadamente desafiantes. Confronta a la administración o a los clientes rudamente, o elige hacerse cargo de tareas extremadamente desafiantes”.

El objetivo a alcanzar se constituye así, en un insumo importante para el desarrollo y expresión de conductas previstas en los niveles más altos de *OHL*, cuyas acciones se ven complementadas o hasta reforzadas por los comportamientos avanzados de la competencia *Autoconfianza*.

Esta relación también se observó mediante el Test de Wartegg, donde los ADS presentaron mayores índices del rasgo *Autoconfianza* en relación directa con el manejo de su propia individualidad (el ego), de cómo emplean sus capacidades intelectuales y organizativas, y en cómo manejan su afectividad al dirigirse tras sus proyectos y ambiciones y al encarar los problemas (uso del espacio y relaciones entre campos 1, 3, 6 y 7).

Mientras que las ejecuciones de los ADP, revelaron otros índices de *Autoconfianza (ANZ)*, vinculados al manejo de su emotividad, del relacionamiento afectivo y con el mundo, en la conformidad con las normas y en una mayor disposición a desenvolverse bajo relaciones de dependencia (uso del espacio en campos 2 y 8). Diferencias que se observó, no fueron contempladas en la escala para la competencia *Autoconfianza*, más allá de una ligera tendencia (por parte de los ADS) a obtener puntuaciones más altas, observándose resultados más o menos similares para ambos grupos de Asesores.

En síntesis, la escala de Autoconfianza resulta poco discriminatoria para establecer diferencias entre ambos grupos; y sin embargo, esto no va en detrimento de su utilidad ya que la misma reportó comportamientos de niveles altos asociados a niveles muy altos de la competencias *Orientación Hacia el Logro*, toda vez que dichas conductas se observaron aparecer a menudo de forma concomitante, en las tendencias conductuales de los ADS.

Esto último se corrobora con los hallazgos del Test de Wartegg que fueron mencionados, cuyos índices fortalecen la hipótesis de que una muy alta *Orientación Hacia Logro*, está vinculada a rasgos de *Autoconfianza*, específicamente en los campos relativos al manejo del yo, de las capacidades intelectuales, estabilidad afectiva y del manejo de las ambiciones (Campos 1, 3, 6 y 7).

Otra diferencia clave se observó en los resultados relativos al amplio rango de acciones atribuibles la competencia *Impacto e Influencia (IMP)*, en la que los Asesores con un desempeño superior expresaron de forma casi invariable, conductas de los niveles más altos, mientras que los Asesores con un desempeño promedio expresaron conductas que aplican a niveles medios y altos.

De este modo, cuando los Asesores dirigidos a alcanzar un desempeño superior en ventas se apoyan tanto en la convicción que tienen acerca de los beneficios del producto que venden como en la firme determinación de convencer al cliente, demuestran comportamientos asociados a los niveles más altos. Observándose que estos comportamientos, además de describir los niveles más altos de *Impacto e Influencia*, también implican conductas previstas en los niveles más altos de la *Orientación Hacia el Logro*.

De forma similar, mediante apreciación de los resultados del test de Wartegg, se halló que los ADS expresaron mayor número de indicadores del rasgo autoconfianza, comprensión de la propia posición central, ambición y perspectivas de desarrollo en los campos 1 y 3, junto a indicadores propicios en los campos 2 y 6 que se presume, afectan la manera en que se presentan a los demás potenciando su capacidad para influir en los puntos de vista de los otros.

En acuerdo con esto, las conductas mostradas por los ADS que implican niveles más altos de la competencia *Impacto e Influencia (IMP)*, se apoyan en conductas de los

niveles más altos de la escala *Pericia (PER)* que implican mayor conocimiento y experiencia en el manejo de los clientes y, en segundo término acerca del producto, esto en colaboración con una alta *Comprensión Interpersonal (COMP)*; que a su vez, involucra la *Construcción de Relaciones (REL)* en los Niveles A.5 y A.6.

Esto se revela cuando los ADS utilizan argumentos para el cierre narrativo (historias o anécdotas), estrategias de influencia directa e indirecta y construyen una relación con el cliente a largo plazo que implica la *Construcción de Relaciones (REL)* en los niveles A.5 y A.6, con el fin de establecer el cierre con la mayor cantidad de productos posible y de promover la venta de productos relacionados en el tiempo, expresando también conductas de los niveles altos de la *Orientación hacia el Servicio al Cliente (SER)*, cuando el Asesor logra conducirse como un consejero de confianza.

Las conductas atribuidas a los niveles más altos de la escala de *Impacto e Influencia* y que fueron expresadas por los ADS, también se vinculan a otros indicadores del Wartegg que implican comprensión de las propias posibilidades y limitaciones, de la posición central que se ocupa en el mundo, preocupación por los otros e interés en los acontecimientos futuros (proyección aloécéntrica), en los campos 1, 2 y 3 de manera casi uniforme.

Considerándose en suma, que las conductas contempladas por los niveles más altos de las competencias *Orientación Hacia El Logro, Autoconfianza e Impacto e Influencia*, resultan determinantes en el desarrollo de la acción del Asesor que se dirige a alcanzar importantes metas, resaltando a través de ellas el grado de apertura, convicción y persistencia que muestran para impulsar estrategias, convencer al interlocutor y cerrar la venta.

Estos comportamientos clasificados como de alto nivel dentro de sus respectivas escalas, a su vez involucran nexos con las competencias *Pericia (PER)*, en la que los ADS obtuvieron las puntuaciones más altas relativas al conocimiento y manejo de los clientes; y con las escalas *Pensamiento Analítico y Pensamiento Conceptual*, dentro de las cuales, las conductas expresadas por los ADS se posicionan con una ligera pero sostenida tendencia a obtener puntuaciones más altas (medias), que las reportadas por los ADP (medias y bajas).

Es importante señalar lo planteado a este respecto por Spencer y Spencer (1993, p. 10) quienes definen los motivos como cosas en las que una persona consistentemente piensa o quiere que causen acción, indicando que “impulsan, dirigen y seleccionan” la conducta hacia ciertas acciones o metas y la alejan de otras.

Los resultados obtenidos por los ADP en la escala de *OHL*, concuerdan con esto aun cuando en la actualidad, la organización no establece un mínimo en la cantidad de ventas a lograr o de metas a cumplir en un periodo determinado, más aún cuando ellos fijan sus propias metas como retos personales.

Observándose que las personas cuyo desempeño es considerado superior, consistentemente se muestran motivadas por el logro, se fijan a sí mismas metas desafiantes, se responsabilizan personalmente por cumplirlas y utilizan la retroalimentación para hacer algo mejor.

La combinación de puntajes altos obtenidas por los ADS en las escalas antes mencionadas, también apuntan a que actúan con mayor independencia, se esfuerzan en aplicar conocimientos sobre el cliente o producto para lograr una mayor influencia y se imponen metas relacionadas con un logro personal o familiar como adquirir una vivienda, vehículo o para mantener su estatus; expresando consistentemente, ambiciones más elevadas que suelen ir acompañadas por una mayor estabilidad, persistencia y progresión en la consecución de las mismas.

Otras relaciones que se apreciaron mediante el Wartegg, y cuya pertinencia a menudo fue observada de forma concomitante a través de los relatos de la EEC, se refieren a los vínculos ya expresados para las competencias *OHL e Impacto e Influencia*, con la competencia *Autocontrol*.

En este sentido, los ADS presentaron índices de determinación, confianza en sí, iniciativa, vitalidad, falta de adaptación y de benevolencia (aspectos formales del trazado, dimensiones y contenidos en campos 1, 3 y 5); así como amplitud de recursos, estilos de relacionamiento y de afrontamiento para la solución de problemas que denotan una mayor autonomía en función del logro de sus metas (aspectos formales y contenidos campos 1, 3, 4, 6 y 8). Índices que resultaron diferentes a los obtenidos bajo igual criterio de observación por los ADP.

Además, en la mayoría de los casos, los ADS presentaron índices más favorables en torno a la objetividad, energía y voluntad, junto a indicadores de represión, moderación o esfuerzos por alcanzar una imagen social más suave (contenidos y selectividad del campo 5); y cabe destacar, también presentaron rasgos de ansiedad, inseguridad y de exceso de autocritica (líneas reforzadas en campo 5), que sugieren un dominio consciente y efectivo sobre la propia voluntad, y la expresión de conductas relacionadas con la escala de *Autocontrol*, en la que también denotan un patrón conductual consistente (4 ADS que presentaron los niveles más altas de la escala A.5 y A.6).

Paralelamente, el campo 5 también refleja ciertas dudas, falta de confianza e indecisión para el mismo grupo de asesores (ADS); tendencias que tras una mirada breve, se consideran incompatibles con otros datos obtenidos de las mismas pruebas y que refieren, autonomía, seguridad y voluntad; lo que condujo a un punto de acuerdo entre los investigadores, que entrevé la posibilidad de que la falta de confianza, desde una perspectiva racional, puede actuar como un incentivo para la toma de decisiones objetivas y la ejecución de acciones controladas. (Mayor volumen de objetos en los contenidos, cotejados con el campo 5).

Por otra parte, los ADP quienes presentaron menores índices de *Autoconfianza* en la EEC, denotaron mayores índices de indecisión, inhibición de la voluntad, temor o pasividad (contenidos y selectividad en campo 5), junto a indicadores de una buena percepción de límites, adaptabilidad, e involucramiento (Movimiento en 4 ADP), que sugieren conductas comparativamente menos contundentes, tendencia a complacer a los otros y en general, rasgos de *Autocontrol* que de sus relatos se desprende, emplean ante el rechazo de clientes, a manera de defensas.

Cabe recordar que estos presentan puntuaciones equivalentes a los niveles medios y bajos de la escala de *OHL* (ADP 7 y ADP 3 con los puntajes más bajos), casos en los que las expresiones conductuales (en particular), involucraron comportamientos que relacionan los niveles medios y bajos de la *Orientación Hacia El Logro* con niveles similares de la competencia *Autoconfianza*.

Estos resultados se comprueban cuando expresan que su objetivo no es conseguir la mayor cantidad de ventas y también, porque en sus respuestas suelen mostrar

comportamientos atribuibles al servicio o ayuda al cliente de las escalas *Orientación Hacia el Servicio al Cliente (SER)* y *Comprensión Interpersonal (COMP)* nivel B.5, lo que sugiere una relación entre puntajes medios y bajos en la *OHL* y la *Autoconfianza* con puntajes altos en *SER* y *COMP*.

Ya con anterioridad se describió como en el Test de Wartegg se encontraron rasgos y tendencias delimitados a las ejecuciones de los ADP; que son atribuibles a los valores medios y más bajos de la escala de *Orientación Hacia El Logro*. Contando también con otros indicadores frecuentes que sugieren una marcada tendencia a generar empatía (emplazamientos en campos 4 y 8, tipo de presión en campos 2, 3, 5 y 7 y orden de ejecución), denotando altruismo, adaptabilidad, respeto por valores y propensión a desenvolverse bajo relaciones de protección o dependencia, rasgos que se asocian con una *Autoconfianza* moderada expresada en el ámbito del relacionamiento.

A la luz de estos hallazgos se comprenden aquellos aspectos de la personalidad relacionados con la forma en que se conducen los ADP, demostrando mayor número de conductas colaborativas y adaptabilidad, menor índice de ambiciones o competitividad, necesidad de apoyo, falta de iniciativa, moderación en la voluntad y dudas o inseguridad que pudieran afectar el impacto de sus acciones (elaboraciones en general, contenidos campos 1 y 3; y dimensiones y selectividad de los campos 2 y 8).

Otros resultados destacados fueron obtenidos para la competencia *Iniciativa (INI)*, cuya presencia en niveles altos es notable en 5 de los 6 Asesores de Desempeño Superior (ADS), encontrándose puntuaciones medias y bajas para los Asesores de Desempeño Promedio (ADP).

Estas diferencias se observan cuándo los ADP expresan conductas dirigidas a satisfacer dudas sobre un requerimiento o servicio, que no necesariamente forman parte de sus funciones A. 3 Es Decisivo en una Crisis. Actúa rápidamente y decisivamente en una crisis (en donde la norma es esperar, “estudiar”, y desear que el problema se resuelva por sí mismo).

De forma coherente, los resultados del Wartegg denotan índices de Iniciativa en las elaboraciones realizadas por la mayoría de los ADS (contenido campo 3 y aspectos formales relativos a la presión, principalmente en campos 4, 6, y 8), denotando además organización, seguridad, conocimiento, voluntad y empuje dirigidos a la resolución de

problemas, sugiriendo una mayor autonomía, poder de determinación y persistencia en sus acciones.

Asimismo, mediante la EEC se observó que esta persistencia y resolución denotan un elemento en común a los 6 ADP de manera selectiva; es decir que distinguen mediante la competencia *Pericia* y la *Comprensión Interpersonal* al cliente potencial a quien hacer un seguimiento largo.

Señalando así, un nexo entre las competencias *Iniciativa* y *Pericia* que exige un conocimiento previo del cliente (de sus actitudes, preferencias y motivaciones), del producto y del mercado, involucrando los niveles B.1 y B.2 de *Pericia*: Conoce el perfil del cliente potencial, Identifica hábitos y motivaciones de compra del cliente. Realiza la detección de sus necesidades actuales y futuras y del producto más conveniente.

Siendo importante destacar, que también se observan nexos entre la competencia *Iniciativa* y *Orientación Hacia el Servicio al Cliente* a través de algunas situaciones reportadas por los ADS, como cuando el asesor actúa para ayudar al cliente en problemas o requerimientos de servicio.

Hallándose también, que los niveles más altos de *Iniciativa* se desarrollan a la par de niveles bajos o moderados de *Pensamiento Analítico* o *Pensamiento Conceptual*, en concomitancia con niveles altos de la competencia *OHL*, cuando el Asesor toma decisiones anticipadas por el deseo de conseguir la meta fijada.

Esto había sido previsto por Spencer y Spencer cuando señalan: “La *Iniciativa* A.5 y más alta (reconocer y actuar sobre oportunidades o problemas futuros) implica por lo menos un nivel de bajo a moderado de *Pensamiento Analítico* o *Pensamiento Conceptual*” (p.25). En esta investigación, cuatro (4) de los seis (6) ADS expresaron niveles altos de *Iniciativa* (A.5-A.7), junto con la *Construcción de Relaciones* A.6 (a largo plazo) y niveles moderados de *Pensamiento Analítico* y *Pensamiento Conceptual*.

De acuerdo con esto, las elaboraciones obtenidas a través del Test de Wartegg (contenido y selectividad campo 5, uso del espacio en campos 2, 6 y 8 y presión en campo 1) reportaron índices que se aprecian concomitantes en los ADS, a través de indicadores de independencia, impulsividad y energía que pueden precipitar determinadas acciones, potenciando la expresión de la propia voluntad y la rápida toma de decisión que impulsa a la acción.

Hallándose por el contrario, mayor número de indicadores relativos al predominio mental, índices de continuidad, moderación de la energía o dificultades para canalizarla, junto a otros tantos índices de adaptabilidad y flexibilidad para resolver los problemas en las elaboraciones de los Asesores con un desempeño promedio, convalidando lo obtenido a través de la EEC, toda vez que presentaron menores niveles de *Iniciativa* y revelando así, otra cara en el modo de abordar las situaciones que denota dominio de sí, paciencia, flexibilidad y prudencia que dirigen sobre las acciones (dimensión, presión suave, trazo fino y curvas en general) .

La ejecución de pasos para la planificación previa se cotejaron con la escala para *Autodisciplina* (reportando niveles medios y altos para ambos grupos), cuando los Asesores en común, expresaron que llevan anotaciones en su agenda o un sistema propio de registro de datos para administrar una cartera de clientes con miras a ajustar su comportamiento de acuerdo con parámetros de los cliente y cuando realizan seguimiento a los mismos.

Las diferencias que en este sentido fueron halladas por medio del Wartegg, refieren índices de claridad, organización y método vinculados a los proyectos y al afrontamiento de situaciones que pudieran resultar estresantes para los ADS (claridad campos 3 y 4), observándose que los ADP también expresan estas capacidades pero mayormente vinculadas a su relacionamiento, al manejo de su afectividad, de sus capacidades intelectuales y su desenvolvimiento en el medio; en dos de cuyos casos, sin embargo, los factores emocionales pudieran perjudicar la claridad del pensamiento afectando su voluntad y relacionamiento. (Claridad + en campos 2, 6, 7 y 8 y claridad – en campos 2 y 5).

La *Autodisciplina* también se halló relacionada con la dimensión de auto-motivación de la competencia *Iniciativa*: “B.1 Trabaja de Forma Independiente. Realiza sus labores sin supervisión constante”, “B.3 Hace Más de lo que se le Pide. Excede la descripción de su trabajo, por ejemplo, se impone tareas adicionales” y “B. 6 Involucra a los Demás. Involucra a los demás en esfuerzos adicionales poco usuales (por ejemplo, alinea a familiares, compañeros de trabajo, miembros de la comunidad, usualmente como voluntarios)”.

Observándose además, indicadores relativos a la competencia *Pericia* en el sentido de que los conduce a una planificación o secuencia de pasos dirigidos para captar o convencer a un cliente y de la competencia *Comprensión Interpersonal* que delimita las actitudes y conductas orientadas a conocer sus necesidades y que producto o servicio se adapta mejor a él.

Revelando, la conjugación de estas destrezas y el cómo son manejadas para elaborar o seleccionar estrategias conducentes al cierre efectivo de una venta; y brindando, con base a la descripción de las potencialidades, una imagen, si se quiere secuencial, acerca de sus tendencias conductuales y de los resultados potenciales, principio base para la determinación del nivel que se indica para cada asesor.

También una ampliación del enfoque en el análisis del test de Wartegg, aprovechando circunstancias tales como la confluencia de indicadores propicios en varios de los campos para cada asesor, permitió observar nexos entre la *Pericia* y la *Autodisciplina*, asociando las elaboraciones del campo 6 a lo obtenido en otros campos, lo que reportó inferencias relacionales interesantes que se expresan a continuación:

Bajo condición de presentarse confluencia de indicadores propicios, en Campos 2, 7 y 6 (ADP 1, 2,3 y 6) se develan potencialidades para la *Comprensión Interpersonal* y el aprovechamiento de éstas. En los Campos 1, 6 y 8 (ADP 1, 2 y 6), se determinó la confianza en el manejo de los propios recursos intelectuales e independencia en la manera con que dichos asesores los proyectan en el medio, mientras que la valoración conjunta de los Campos 3, 5 y 6 (ADP 1, 2, 3, 4 y 6) presentó posibilidades de sistematización, capacidades intelectuales e iniciativa que facilitan la elaboración de estrategias con persistencia en el desarrollo y sostenimiento de ellas.

Hallazgos que se considera, participan en la convalidación de la competencia *Autodisciplina* cuando refiere los parámetros de acción bajo los cuales, los Asesores pueden establecer un método propio para la administración del tiempo y recursos. Determinándose que el desarrollo de ambas (*Autodisciplina* y *Pericia*) en conjunto, contribuye al aumento de la efectividad como asesor.

Por otra parte, el abordaje de la competencia *Comprensión Interpersonal* reveló niveles altos (ADP) y muy altos (ADS), sin mayor distinción. Comprendiéndose que el desarrollo de una escucha empática, implica un grado de madurez y desarrollo de las

competencias *Autocontrol* y *Autoconfianza*, involucradas en situaciones como el rechazo del cliente que se encuentra en pleno proceso de duelo, del cliente que asocia la adquisición de estos productos con la expectativa de pérdida de algún ser querido, o del que le confiere un mayor valor a la superstición.

De acuerdo con esto, los resultados del Test de Wartegg, brindaron índices de que ambos grupos denotan facilidad y gusto por las relaciones, empatía y compromiso, salvo algunos casos en los que la intelectualización y rasgos de ocultamiento entre los ADS (Contenido y selectividad del Campo 2), evidencian cierta desconfianza y tendencia a simular o aparentar en su relacionamiento.

Datos que en general, concuerdan con los relatos obtenidos mediante la EEC acerca de la actitud, el humor o los sentimientos de los clientes y de forma particular, en su asimilación y en la *Flexibilidad (FLE)* conferida a la respuesta dada por los asesores, quienes relataron modificaciones espontáneas de su conducta, lo que se observa acorde con una forma sensible y ponderada del estilo de comunicación con que se dirigen a su interlocutor que puede conferirse a los niveles más altos de los mismos.

También, se observó que los ADS demostraron sensibilidad multicultural mediante una actitud de apertura, permeabilidad y en general *Flexibilidad (FLE)* enfocadas en comprender los valores y creencias propios de la cultura de cada cliente, expresando así, valores de una dimensión de la *Comprensión Interpersonal* que se apoya en la búsqueda de información actual y cotidiana o acerca de la historia previa del cliente, y en la percepción de sentimientos mediante la observación de conductas o indicios no verbales que emplean como indicador de estatus, factores que fueron corroborados partiendo de su confluencia con lo obtenido en los Campos 2 y 8 del Wartegg y otros aspectos estructurales relativos al trazo y presión.

Cabe recordar, que esto se apoya en la Competencia *Pericia*, en las dimensiones Conocimiento del Cliente y Conocimiento del Mercado, mediante las cuales logran percibir y determinar de forma aproximada las posibilidades económicas y de relacionamiento del cliente y en conjunto con la competencia *Iniciativa* (A.3, B.6), en cuanto al impulso que los conduce a abordar con anticipación o de forma preferente a determinados segmentos o grupos culturales de clientes.

Esta relación también implica a las competencias *Pensamiento Analítico* y *Pensamiento Conceptual* al involucrar procesos intelectuales que conducen a hacer la elección del cliente al cual hacer seguimiento. Esto último, también favorece la *Construcción de Relaciones* a mediano y largo plazo basándose en conductas de *Orientación Hacia el Servicio al Cliente* y afecta los niveles de *Impacto e Influencia*.

En torno a esto, si bien el Wartegg, avala dichos resultados cuando reportó rasgos y atributos relativos a la flexibilidad, sensibilidad, adaptabilidad, gusto por las relaciones, facilidad de trato, apertura hacia el medio y en algunos casos hasta de empatía y altruismo (Campos 2 y 7, dimensiones y aspectos de estructura formal).

De su observación combinada con los campos 4 y 8 y de otros hallazgos derivados de los aspectos formales estructurales que refieren rasgos de empatía, adaptabilidad y flexibilidad relacional, que también inciden frente a situaciones críticas cuando el asesor se adapta a las necesidades de cliente; se observa también, una variación importante frente a los hallazgos reportados por la EEC, que además, si logra determinar la comprensión de sentimientos o pensamientos no externalizados o de otras cuestiones subyacentes en los clientes.

No obstante según lo obtenido a través de ambos instrumentos, en la mayoría de las situaciones de venta real, la actitud de los

asesores de ayudar o servir a otros señala distinciones atribuibles a los Asesores de Desempeño Promedio, quienes demostraron una tendencia a actuar de forma más sensible y con mayor flexibilidad frente a las necesidades del cliente.

Dato que como se mencionó, fue corroborado a través de los indicadores de altruismo, flexibilidad y adaptabilidad expresados mayormente en los Wartegg para el mismo grupo; en contraste con los asesores de desempeño superior quienes realizan estas conductas con la intención de alcanzar un propósito o meta demostrando (en el Test de Wartegg), mayor inclinación a preocuparse por sí mismos, disposición a la satisfacción de los propios sentidos, cierta falta de adaptación y de altruismo.

En el mismo orden de ideas, desde el inicio del proceso de entrevistas fueron recabadas expresiones conductuales relativas a la competencia *Orientación Hacia el Servicio al Cliente (SER)* cuyas expresiones giraban en torno a la disposición y deseo con que tanto los ADS como los ADP, atienden necesidades de los clientes, señalando

indicadores que parten del nivel A. 3 “Se responsabiliza personalmente. Corrige los problemas de servicio a clientes rápidamente y sin estar a la defensiva”, señalando preocupación por la satisfacción del cliente, conductas orientadas al servicio y a construir relaciones a mediano y largo plazo.

Esta forma de aproximarse al cliente se hace más notoria y distingue a los ADS, quienes expresaron que actúan para mejorar las cosas y agregarle valor al cliente, asumen costos y toman riesgos para satisfacer sus requerimientos o problemas, revelando un íntimo involucramiento con su proceso de toma de decisiones hasta la toma de posición de un consejero de confianza.

De acuerdo con Spencer y Spencer: “En algunos puestos altamente orientados al cliente (como el de un gerente de relaciones con la clientela) la *Construcción de Relaciones* y el la *Orientación Hacia Servicio al Cliente* son recíprocas: El uso de cada competencia implica y refuerza a la otra” (1993, p. 34), afirmación que aquí aplica si se toman en cuenta los relatos de los Asesores con mejor desempeño, quienes expresan que buscan establecer amistad y generar múltiples referidos o ventas a terceras personas recomendadas por clientes.

Observándose también, nexos con las competencias *Comprensión Interpersonal (COMP)* y *Pericia (PER)* al demostrar sensibilidad intercultural en de su desenvolvimiento con clientes de distintas nacionalidades que les genera un círculo de referidos pertenecientes a diferentes grupos culturales, de portugueses, italianos, españoles, árabes y colombianos, entre otros.

En este aspecto, la competencia *Orientación hacia el Servicio al Cliente (SER)* se haya conectada a la de *Impacto e Influencia (IMP)* y a la de *Construcción de Relaciones (REL)*, que pusieron de manifiesto a través de conductas colaborativas, de ayuda o servicio planificadas, con el fin de obtener metas de ventas fijadas a mediano y largo plazo.

La *Construcción de Relaciones (REL)* se presenta así en todos los ADS, en niveles altos de la escala: “A. 4 Construye rapport.”, “A.5 Hace contactos sociales ocasionales.”, “A.6 Hace contactos sociales frecuentes fuera del trabajo para generar una relación más cercana con los clientes y establecer redes mediante relaciones de amistad”; en una relación complementaria con las competencias *Iniciativa (INI)*, en la

dimensión temporal que refiere el seguimiento al cliente a mediano y largo plazo y con la dimensión del esfuerzo realizado, observándose que el nivel más alto que distingue a los ADS, implica el involucrar a terceras personas en la consecución de un objetivo de ventas (Iniciativa B.6).

A su vez, y de acuerdo con otras tendencias halladas, la *Construcción de Relaciones (REL)* incide en el grupo de Impacto e Influencia y denota fuertes nexos con las competencias *Orientación Hacia el Logro (OHL)* y *Orientación Hacia el Servicio al Cliente (SER)*, apoyándose además (en el caso de los ADS), en el nivel A.4 de la competencia *Conciencia Organizacional (ORG)*.

Esto toda vez que se observa el desarrollo de conductas orientadas no sólo a impactar y desarrollar relaciones beneficiosas desde un punto productivo con el cliente, sino que también expresan acciones que involucran la comprensión y si se quiere, hasta la manipulación efectiva del entorno organizacional con una visión que potencia la consecución de logros.

Conjugando tanto los aspectos comerciales, como los beneficios derivados del aprovechamiento de las relaciones y procedimientos involucrados en términos administrativos y que se observó a través del Wartegg en todos los ADS cuando denotaron mayores índices de contenido relacionado con la independencia y apertura de valores (ADS 2, 3 y 4), voluntad, actividad vital, necesidad de expansión, actitudes calculadoras y cierta selectividad que refieren modos de evadir el enfrentamiento al elemento normativo y de generar cierto grado de apertura a su voluntad (ADS 2 y 6).

Otra diferencia que se evalúa como crítica entre los ADP y ADS, se observa cuando los últimos puntuaron más alto para la competencia *Impacto e Influencia (IMP)* (niveles A.4, A.5 y A.7) en una relación directa con la *OHL*, esta diferencia se comprende cada vez que consiguen un cambio de actitud en el comprador para conseguir su propio propósito o meta al concretar la venta, lo que sugiere necesidad de poner a prueba su poder de convencimiento para alcanzar una percepción de logro.

Mientras que no se observó el mismo empeño o intensidad con el propósito de convencer en los relatos de los Asesores con un desempeño promedio, quienes presentaron puntuaciones más bajas en dicha escala y que por lo general, presentaron mayores índices de sensibilidad y adaptación por patrones afectivos (Wartegg) que

sugieren mayor tendencia a desplegar conductas de la *Orientación Hacia el Servicio al Cliente (SER)* y la *Comprensión Interpersonal (COMP)* (nivel B.5) en nexo con *IMP*.

Con esto se comprende que la mayoría de los ADS (5 de 6 asesores) se distinguen por presentar niveles más altos de *Impacto e Influencia (IMP)* mientras que la mayoría de los ADP (nivel A.5 presente en solo 1 ADP) se distinguen por presentar menores niveles de la misma y a cambio expresan puntuaciones más altas de las escales *Orientación Hacia el servicio al Cliente (SER)* y *Comprensión Interpersonal (COMP)*.

También se aprecia que cuando los asesores puntúan más alto en la escala de *Impacto e influencia (IMP)*, intervienen y se requiere de comportamientos asociados a una o más competencias distintas simultáneamente para su desarrollo, observándose el involucramiento en los niveles A.4 y A.5, de una *Comprensión Interpersonal (COMP)* alta y de los niveles medios de *Pensamiento Analítico (ANA)* y *Pensamiento Conceptual (CONC)*, que les facilita una comprensión precisa de las actitudes, pensamientos y sentimientos del cliente que a su vez emplean para influenciar o generar un impacto específico en él.

En este orden de ideas, en el Nivel A.5 intervienen conductas relacionadas con la competencia *Autoconfianza (ANZ)* (en los niveles A.4, A.5 y A.6) cuando, en las ocasiones donde surgen conflictos, el asesor requiere expresar su postura claramente para rebatir los argumentos u objeciones del cliente y en algunos casos incluso, tratarlos rudamente para tener un impacto específico. Las puntuaciones alcanzadas del nivel A.7, por su parte implican el aprovechamiento de la influencia alcanzada, de *Pensamiento Analítico (ANA)* y *Pensamiento Conceptual (CONC)* a niveles medios y de la *Flexibilidad (FLE)*, nivel A.3 Adapta las tácticas a la situación o a las reacciones de los demás o cambia su propia conducta o aproximación para ajustarse a la situación.

Hallándose también, comportamientos comprendidos dentro de los niveles medios de la competencia *Conciencia Organizacional (ORG)* cuando los asesores refieren comprensión de las relaciones de poder que se dan dentro de la organización y las aplican formando alianzas estratégicas dirigidas a conseguir información de difícil acceso, involucrar a terceras personas para la consecución de un objetivo de ventas o para la atención de un requerimiento especial de un cliente.

En este último caso, la competencia *Impacto e Influencia (IMP)* se relaciona con la *Orientación hacia el Servicio al Cliente (SER)*, y con la *Construcción de Relaciones (REL)* en niveles altos; de igual manera, se hallaron conductas relativas a niveles moderados de la *Iniciativa (INI)* que inciden en la competencia *IMP* en sus niveles A.4 y superiores.

Otro hallazgo a considerar, se refiere a los altos puntajes obtenidos por los 6 ADS para la competencia *Autoconfianza (ANZ)* (A.4, A.5, A.6, B-1), quienes reflejaron formas de confrontar y manejar objeciones y puntos de vista contrarios de los clientes, y que expresan claramente su postura y la mantienen frente a superiores cuando consideran que se ha tomado una decisión injusta, demostrando la confianza y determinación como para expresar su desacuerdo y tomar acciones enfocadas en corregir lo que consideran un error.

Esto se relaciona a su vez con *Integridad (INT)* A.4, en cuanto a que defienden su punto de vista, manteniendo una actitud asertiva y expresando gusto por tareas desafiantes y retos que implican un nexo con niveles altos de *OHL*.

Apoyándose a su vez, en conductas atribuibles a niveles altos de la competencia *Pericia (PER)* cuando demuestran convicción en el producto o servicio que están prestando, y en conductas concernientes al *Impacto e Influencia (IMP)* al calcular el impacto de sus palabras o realizar una acción dramática con el fin de convencer (IMP A.4, A.5).

También se observó que los niveles altos de *Autoconfianza (ANZ)* se relacionan de forma concomitante con niveles medios de la competencia *Integridad (INT)* (A.2, A.3, A.4) en las conductas expresadas cuando se presentaron conflictos con otros Asesores o superiores, y con la competencia *Orientación Hacia el Logro (OHL)* en niveles moderados y altos que reflejan la fijación de metas desafiantes y persistencia en alcanzarlas. Al respecto Spencer y Spencer mencionan:

Que la Auto-Confianza sea una variable independiente o un resultado se presta todavía a discusión: ¿Es alguien exitoso porque tiene auto-confianza o tiene auto-confianza porque es exitoso? Ambos casos pueden ser ciertos, en un ciclo auto-perpetuante positivo. Estos hallazgos encontrados confirman la variación

concomitante y positiva de los niveles de Orientación hacia el Logro y Autoconfianza (1993, p.64).

Continuando con los hallazgos relativos a la *Autoconfianza (ANZ)*, 3 asesores del grupo de desempeño superior obtuvieron niveles medios a altos (B.1 y B.2) relacionados con el manejo del fracaso, observándose que admiten errores y presentan disposición de hacerse responsables por los mismos, que denotan la capacidad de corregirlos y aprendizaje que es expresado a través de un cambio de actitud que implica mejoras en el desempeño.

Y si bien, 2 Asesores del grupo ADS expresaron conductas atribuibles a un nivel bajo de la escala (B.1 Racionaliza o culpa a los demás o a las circunstancias por el fracaso), este indicador se considera característico de personas con un desempeño superior en puestos de ventas y algunos otros que suelen reportar una alta frecuencia de fracaso, pudiendo tender (el Asesor involucrado) a verse así mismo como una víctima. Tal y como Spencer y Spencer lo mencionan:

En los puestos de ventas con una alta tasa de rechazo, las personas con un desempeño superior sencillamente describen intentos de ventas no exitosos y después inmediatamente hablan de lo que hicieron después; mientras que las personas con un desempeño promedio continuamente vuelven a la pregunta de por qué perdieron esa venta, ofreciendo diferentes posibilidades, o repitiendo lo que ya habían dicho ...En las ventas y en otros trabajos en donde los fracasos repetidos o los rechazos son inevitables, el atribuir muchos de esos fracasos a factores externos caracterizan a las personas con un desempeño superior y pueden protegerse en contra de la depresión y del agotamiento (1993, p. 64.)

Cabe mencionar que la ADS 4 presentó un nivel bajo y negativo para ambas dimensiones (A.2, B-2), cuando se culpa a sí misma, observándose además en ella, niveles de motivación por debajo de lo esperado (*OHL A.3*), que pudieran atribuirse a otras variables relacionadas con sus vivencias para el momento de la evaluación.

Aspectos que fueron contemplados a través de los contenidos, selectividad y aspectos AFE relacionados entre los campos 3, 4 y 8 de sus elaboraciones del test de Wartegg, y toda vez que expresa niveles altos de las competencia *Autocontrol (CONTR)* (A.6) y *Pericia (PER)* que es posible, promueven su desenvolvimiento en situaciones en

las que es difícil de manejar el cliente. Presumiéndose que ella, de forma aislada presenta un ajuste entre el bajo nivel de *Autoconfianza* y un alto nivel de *Autocontrol* al responder constructivamente ante el rechazo del cliente.

La competencia *Autocontrol* (*CONTR*) se observa en niveles altos en 2 de los Asesores de Desempeño Superior (ADS4 y ADS6), observándose que en la Asesora ADS4 sirve de apoyo en situaciones difíciles a las que responde constructivamente, calmando a clientes que pierden el control y demuestran conductas agresivas (nivel A.6 el más alto de la escala *CONTR*), para lo cual emplea conductas relativas a la *Comprensión Interpersonal* (*COMP*) y la *Pericia* (*PER*) como apoyo para conseguir un resultado favorable.

Por el contrario, el ADS 1 quién puntuó más bajo para la misma competencia, relata que ejecuta tareas para alcanzar objetivos muy desafiantes que implican una gran cantidad de esfuerzo y mantiene ese impulso por un largo periodo de tiempo, generando una impresión de desgaste o de estar “quemándose” y conductas que indican valores negativos en las escalas de *Autocontrol* y *Autoconfianza* (*CONTR* A.-1, *ANZ* B-1), que le generan conflicto con sus superiores.

Como se mencionó antes, también se observan indicadores de la competencia *Autocontrol* (*CONTR*) en los ADP, cuando enfrentan situaciones difíciles o de rechazo del cliente, en algunos casos junto a indicadores de la competencia *Autoconfianza* (*ANZ*) y en otros en ausencia de ésta. Sugiriendo que el desarrollo de conductas atribuibles a niveles altos de *CONTR*, compensan una baja seguridad o confianza en sí mismos (niveles bajos de *ANZ*) o que el *CONTR* se desarrolla como un recurso de apoyo frente a situaciones adversas.

Otro dato considerado valioso aunque no claramente discriminativo entre ambos grupos, se observó cuando los ADS expresaron conductas atribuibles a niveles inferiores de la escala para la competencia *Integridad* (*INT*), cuando expresan que tratan de convencer a clientes para que adquieran más productos de los que en realidad necesitan, y al crear o incitar una necesidad de inversión en ellos. Lo que refleja el interés prioritario alcanzar sus metas (niveles altos de *OHL* en la EEC, ambición, disposición a la satisfacción de los propios sentidos y falta de benevolencia en Wartegg), conductas que

no comprenden un deseo expreso de ayudar o servir al cliente en la resolución de sus necesidades.

Al respecto ADS2 reflexiona y se cuestiona sobre su actuación al cometer una falta y demuestra un cambio de actitud (*INT A.1*) “... es un error del vendedor, después lo vi como error porque aprendí una lección pero muchas personas no lo veían como un error porque yo le metí 25 parcelas y era el señor y la señora mayor y no tenían ni siquiera hijos... ahora vaya usted a saber, esas parcela obviamente se incrementaron, o sea, algún día me lo podrían agradecer ¿Verdad?, y este... Yo terminaba vendiéndole 4 ó 5, 6 y había gente que decía yo firmé por este poco de parcelas y ni siquiera me hacen falta o no tenía la capacidad económica entonces. Tú tienes que ver la capacidad hasta dónde puede llegar ve, atender a la persona que te quede satisfecha pero que tampoco la ahorques con una situación económica y en el cementerio del este me paso mucho eso, venía mucha gente mira compre 5 parcelas 10 parcelas y ahora como hago ya no tengo, me pasó mucho eso pero era por la agresividad de ventas obviamente.”

De igual forma ADS 1, reconoce que ocultó información de forma selectiva y engaño al cliente para su beneficio (relacionado con niveles altos de *OHL* y signos de ocultamiento tras apariencias y/o superficialidad en campo 2); sin embargo, no expresa algún sentimiento de culpa, sino que intenta justificar su error de vender más productos de los que necesitaba el cliente, planteando que lo hizo por su beneficio. Por esta razón se califica de forma negativa por haberle mentido al cliente y se considera una falta de *Integridad*.

Esto difiere con las experiencias relatadas por las asesoras ADS 3 y ADS4 quienes evidenciaron conductas de un nivel alto *INT A.3*, en situaciones de conflicto con otras Asesoras, cuando defendían los intereses de otro Asesor o lo que consideran debe ser la acción correcta a seguir y actuaron de manera cónsona con sus valores y creencias, tomando decisiones y expresando su desacuerdo aún y cuando estas acciones pudieron restarles popularidad y el acuerdo del resto de los asesores (nexo con una *Autoconfianza (ANZ) A.2*, moderada).

De igual manera, en ADP1, ADP 2, ADP 3 y ADP 7, también se presenta esta competencia (*INT*), en su desenvolvimiento con otros compañeros y superiores en los niveles más altos (*A.3* y *A.4*), bajo circunstancias en las que rechazaron propuestas poco

éticas y demostraron rasgos de honradez y rectitud a través de sus conductas (en nexos con niveles A.3 y A.6 medios y altos de la competencia *Autoconfianza (ANZ)*).

Al respecto, los indicadores de Wartegg ligados a la competencia *Integridad (INT)*, de forma general mostraron necesidad de protección, dependencia de la autoridad, acatamiento de normas y respeto por los valores. Indicador que aparece como rasgo característico de todos los ADP, pero que denotó cierta frecuencia como actitud selectivamente preferente entre los ADS (selectividad campo 8), sugiriendo que estos últimos se pliegan a situaciones de sujeción, pautas, valores y normas ocasionalmente, a voluntad, de forma selectiva y posiblemente (observando otras tendencias presentes) cuando estas potencian sus fines.

Observándose una relación proporcionalmente inversa entre esta competencia (*INT*), en relación con otras que suelen mostrar resultados positivos entre los ADS (*OHL* y *Autoconfianza*, y con *Conciencia Organizacional* e *Impacto e Influencia*). Entonces, por principios de reciprocidad, se considera que esto también aplica en sentido contrario, los comportamientos asociados a estas últimas, afectan directamente y de mayor o menor grado a la ética y aspectos morales vinculados a su desempeño laboral.

Evidenciándose valores Wartegg (campos 2, 8 y otros aspectos relativos a la selectividad y estructura), que orientan a los ADS en el desarrollo de estrategias que les permitan evadir el enfrentamiento al elemento normativo; aunados a la independencia, crítica y cuestionamiento de normas, menor compromiso con valores y hasta índices de oposición.

Considerándose directamente relacionados con ello, (factor de representación, dimensión y aspectos estructurales en el campo 2), las elaboraciones de 3 ADS que evidenciaron ocultamiento de intenciones y modestia aparente, que sugieren astucia, y disimulo en sus comportamientos.

Aspecto observado mediante la EEC, cuando varios ADP refieren que faltan a la ética por la consecución de una venta u objetivos de venta, distintos a una filosofía orientada al cliente o de doble ganancia, y que se convalida con indicadores Wartegg de falta de adaptación, de altruismo y sociabilidad y preocupación u orientación hacia sí mismo, las cuales se hallaron directamente relacionadas con los niveles más bajos de

Comprensión Intrapersonal (COMP), toda vez que limitan o disminuyen la probabilidad de ocurrencia de las conductas de ayuda o servicio enmarcadas en dicha escala.

En otro orden de ideas, se observaron conductas en los ADS que son atribuibles a casi todos los niveles de la escala *Autodisciplina (AUT)* (A.2, A.3, A.4 y A.6), apuntando a que se apoyan en una variedad de métodos de registro y control que difieren en su efectividad o pertinencia.

Esta tendencia se apoya en los niveles A.5 al A.7 de la escala *Iniciativa (INI)*, debido a la anticipación de problemas futuros o la oportunidad de mantener una cartera de clientes, mientras que algunos de los casos expresaron niveles bajos cuando refieren que no llevan una agenda pero que si emplean algún método propio (ADS1 y ADS4).

Respecto a esto, el ADS4 menciona que emplea un símbolo o una inicial para diferenciar un cliente potencial de otro convencional pero que en algunos casos se le dificulta mantener la continuidad en la relación con los clientes, en tanto que el ADS1 expresó que pierde tiempo y energía buscando anotaciones en hojas que a veces no encuentra con facilidad.

De forma similar, en los ADP presentaron niveles de *Autodisciplina (AUT)* desde A.3 hasta A.6, lo que corrobora que los asesores de promedio de ventas más bajo son así mismo, los que presentan menores índices de *AUT.*; y a su vez, que los asesores con un nivel promedio de ventas más alto presentan niveles más altos de la misma escala.

Esto, en primera instancia no establece diferencias relevantes en las comparaciones intergrupos, y sólo sugiere que un asesor con mayor nivel de *Autodisciplina (AUT)* expresa cierta concomitancia en las puntuaciones de *Iniciativa (INI)*, pudiendo llevar a cabo un mejor seguimiento y control de su cartera de clientes. Tratándose de una competencia de apoyo que puede mejorar el desenvolvimiento en la ejecución de las tareas implicando un menor desgaste y minimizando esfuerzos por reorganizarse.

La escala para evaluar la *Autodisciplina (AUT)*, (incluída por sugerencia de los expertos para observar la capacidad organizativa), demostró su pertinencia de acuerdo con (Mannig y Reece, 2004), al incluir acciones de los asesores que expresan sistematización y facilitan hacer un seguimiento a un mediano y largo plazo. Las conductas así contempladas, apoyan de forma complementaria a la *Pericia (PER)*.

VIII. Conclusiones

Concluida la revisión de los hallazgos contemplados en el apartado anterior, se precisaron los comportamientos clave que distinguen a los Asesores, confirmando su posición en alguno de dos grupos de desempeño, Superior o Promedio y las competencias que les son atribuibles para una efectiva gestión del rol por la metodología de competencias.

Esto ha sido posible, toda vez que aquellos Asesores considerados de Desempeño Superior (ADS) denotaron el despliegue de conductas pertenecientes a los niveles más altos de dos de las escalas del grupo A “Grupo de Logro y Acción”, y de una de las escalas del grupo C “Grupo de Impacto e Influencia”, demostrando una marcada diferencia respecto al resto de los Asesores (ADP), y corroborando un carácter altamente ambicioso, asertivo e influyente que subyace a los primeros.

Así, el que los ADS expresaran de forma generalizada los comportamientos más avanzados de dichas escalas; y que estos comportamientos a su vez, demostraron una marcada diferencia respecto a las puntuaciones obtenidas por el grupo de Asesores de Desempeño Promedio (ADP); son aspectos que confieren un carácter distintivo y mayor rango a estas escalas. Acordando en delimitarlas dentro de un grupo de competencias *Distintivas* debido a que reportaron ser más eficaces para explicar los comportamientos asociados a un Desempeño Superior.

Con la premisa de valorar las pautas de acción que reportaron ser efectivas y eficientes en función del logro de ventas, y con el fin de brindar sustento para una efectiva gestión de este rol en los subsistemas de Recursos Humanos, se parte de esta clasificación inicial, en aras de identificar con precisión el perfil básico que distingue a los Asesores de Desempeño Superior (ADP).

De acuerdo con esto, y tomando en consideración las descripciones conductuales de los niveles que fueron alcanzados por ellos, y de aquellos aspectos de la personalidad que se comprobó inciden a manera de sustrato psicológico, los comportamientos y tendencias requeridos para el logro de un desempeño óptimo se caracterizan por:

Una elevada *Orientación Hacia el Logro (OHL)*, determinada por la intensidad e integridad de las acciones enfocadas hacia el logro de metas, que se observaron

reforzadas por factores de motivación intrínsecos, involucrando imaginación, persistencia, actividad vital, necesidad de expansión, predominio de la ambición, originalidad, capacidad para sobresalir y de forma diferenciada, iniciativa y esfuerzo.

Altos niveles de *Iniciativa (INI)*, determinados por la capacidad para reaccionar de forma rápida y decisiva, y de llevar a cabo acciones que no forman parte (o que francamente exceden) de sus funciones, involucrando voluntad, energía, claridad, rapidez mental, originalidad, autonomía, determinación y persistencia.

Altos niveles de la competencia *Impacto e Influencia (IMP)*, por la amplitud de los esfuerzos dirigidos a operar sobre los comportamientos de otros en aras de convencer y generar un cambio de actitud, involucrando rasgos de autoconfianza, voluntad y firmeza, sentimientos de realización, ambición, capacidad para participar en el mundo, proyección en el medio, originalidad e independencia.

A continuación, se presentan las pautas de acción manifiestas *sine qua non*, que conforman los niveles de las competencias *Distintivas* específicos para el óptimo desenvolvimiento en el cargo de Asesor de Previsión Funeraria, a fin de orientar la efectiva gestión en los subsistemas de gestión de Recursos Humanos, de acuerdo con los indicadores diferenciales obtenidos y que se presenta en la tabla 39:

Tabla 39. *Competencias Distintivas de los Asesores de Previsión Funeraria*

Competencias Distintivas	Niveles	Indicador conductual
1. Orientación Hacia el Logro	A.6-A.8	A. 6 Hace Análisis de Costo-Beneficio. Toma decisiones, fija prioridades, o escoge metas sobre la base de las entradas y los resultados: hace consideraciones explícitas de las ganancias potenciales, rentabilidad de la inversión o análisis de costo-beneficio. A. 7 Toma Riesgos Empresariales Calculados. Destina una cantidad considerable de recursos y/o tiempo (aun cuando hay incertidumbre) para mejorar el desempeño, intentar algo nuevo, alcanzar una meta desafiante (por ejemplo, inicia nuevos productos o servicios, modifica sus operaciones intentando hacerlas rentables), a la par de que realiza acciones para minimizar los riesgos involucrados (por ejemplo, hace investigaciones de mercado, coloca su producción o servicio anticipadamente, etc.); o en el caso de Logro por los Demás, alienta y apoya a sus

Continuación Tabla 39:

Competencias Distintivas	Niveles	Indicador conductual
1. Orientación Hacia el Logro	A.6-A.8	subordinados en la toma de riesgos empresariales A. 8 Persiste en sus Esfuerzos Empresariales. Toma numerosas acciones sostenidas a lo largo del tiempo aún ante obstáculos para alcanzar una meta empresarial, o completa exitosamente esfuerzos empresariales concienzudos. Le gustan los retos, expresa el deseo de demostrarse a sí mismo y a los demás su capacidad al asumir grandes retos.
2. Iniciativa	A.4-A.7, B.3-B.6	A. 4 Actúa Anticipadamente hasta por 2 Meses. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales mediante un esfuerzo adicional único (nuevo programa, viajes especiales, etc.) que ocurren en un marco de tiempo de 1 o 2 meses. A. 5 Actúa Anticipadamente por 3-12 Meses. Anticipa y se prepara para oportunidades específicas o problemas que no son obvios para los demás. Toma acciones para crear una oportunidad o para evitar una crisis futura, anticipándose desde 3 a 12 meses. A. 6 Actúa Anticipadamente por 1 - 2 Años. Se anticipa a situaciones que ocurrirán de 1 a 2 años en el futuro y toma acciones para crear oportunidades y para evitar problemas. A. 7 Actúa Anticipadamente por 2 - 5 Años. Se anticipa a situaciones que ocurrirán de 2 a 5 años en el futuro y toma acciones para crear oportunidades y para evitar problemas. B. 3 Hace Más de lo que se le Pide. Excede la descripción de su trabajo, por ejemplo, se impone tareas adicionales. B. 4 Hace Mucho Más de lo que se le Pide. Inicia y desarrolla nuevos proyectos. B. 5 Realiza Esfuerzos Extraordinarios, Heroicos. Actúa sin una autoridad formal, acepta riesgos personales, rompe las reglas (si es necesario) para hacer su trabajo (el énfasis debe estar sobre el cumplir con las necesidades del trabajo y no en una rebeldía en contra de las normas). B. 6 Involucra a los Demás. Involucra a los demás en esfuerzos adicionales poco usuales (por ejemplo, alinea a familiares, compañeros de trabajo, miembros de la comunidad, usualmente como voluntarios)

Continuación Tabla 39:

3.Impacto e Influencia	A.5- A.7	A. 5 Calcula una Acción Dramática. Modela la conducta deseada en los demás o toma una acción bien pensada o una acción dramática para tener un impacto específico. (Nota para calificar: Amenazas o muestras de enojo no cuentan como acciones dramáticas para influenciar) A. 6 Toma Dos Pasos para Influnciar. Con cada uno de los pasos adaptados para auditorio específico o planeada para tener un efecto específico o anticipa y se prepara para las reacciones de los demás. A. 7 Tres Acciones o Influencia Indirecta. Utiliza expertos o otras terceras personas para influenciar; o toma tres acciones diferentes o hace argumentos complejos y en etapas. Forma coaliciones políticas, construye apoyo “detrás del escenario” para las ideas, deliberadamente da y retiene información para tener efectos específicos, utiliza las “destrezas de procesos de grupo” para dirigir u orientar a un grupo.

Este primer aporte, confirma parte de las creencias que han sido un lugar común, cuando corrobora algunas consideraciones acerca del desenvolvimiento del Asesor tales como, que éste se haya intensamente conducido por sus propias ambiciones y de que se esfuerza por impactar y convencer a sus interlocutores; Sin embargo, en ellos no se contempla alguna de las escalas pertenecientes al grupo B “Grupo de Ayuda y Servicio”, o del E “Grupo de Efectividad Personal”, cuyos comportamientos asociados, suelen considerarse como de mayor importancia para el cierre efectivo de algún proceso de ventas.

Es por ello que en esta investigación se reviste, al rol del Asesor, de un carácter distintivo con respecto a otros cuyo principal o único objetivo reside en la venta en sí; carácter que de forma manifiesta se observa relacionado con la complejidad de su tarea o mejor dicho, con las dificultades inherentes a la venta de productos que por lo general, en un primer contacto generan rechazo por parte del potencial cliente.

En parte, la respuesta a esta divergencia o “carácter distintivo” se observa de forma categórica cada vez que logran el cierre de una venta: a través del conjunto de expectativas, estrategias y comportamientos que despliegan hasta alcanzar su fin. Mostrándose consistentemente motivados por el logro, fijándose a sí mismos metas

desafiantes, responsabilizándose personalmente por cumplirlas, planeando y ejecutando estrategias que incentiven el cambio de actitud en el cliente y empleando la retroalimentación para mejorar dichas estrategias constantemente.

Esto determina que los comportamientos que propician y conducen el efectivo cierre de ventas dentro de este contexto laboral, están mayormente relacionadas con la forma en que los Asesores se plantean y desarrollan objetivos (Orientación Hacia el Logro alta), y del cómo se conducen en pos de los mismos, anticipándose a acontecimientos, respuestas o consecuencias (Iniciativa alta), que orientan la modificación y desarrollo de su propia conducta al explorar estratégicamente aquellas acciones que influyan, persuadan o impacten sobre los otros hasta afectar su toma de decisiones (Impacto e Influencia).

Los Asesores de Desempeño Superior despliegan así, una serie de comportamientos avanzados que reafirman la participación de otras competencias que imbrican a las primeras definidas como *Distintivas*, revistiéndolas de complejidad y un desarrollo notable.

De este modo se confirmó que las conductas contempladas por las competencias *Distintivas* (*OHL*, *INI* e *IMP*); involucran a su vez, comportamientos específicos de otras escalas colaborativas denominadas “*Umbral*” y que son consideradas porque fungen de apoyo, complementan el efectivo alcance de las primeras potenciando su complejidad e incluso, sugieren los límites de los niveles entre los que se ubican los comportamientos de los Asesores.

En función de los niveles de comportamiento alcanzados por los Asesores de Desempeño Superior en estas otras competencias, justificados como los que mejor establecen efectivas relaciones colaborativas y nexos entre estas escalas, se acordó en delimitar los siguientes niveles y competencias *Umbral*:

Niveles altos o muy altos de:

Autoconfianza (ANZ), a través de acciones que denotan un mayor nivel de seguridad y recursos para manejar situaciones de fracaso, que involucran determinación, conciencia acerca de sus posibilidades y limitaciones, comprensión de la posición que se ocupa en el medio, y sentimientos de realización en su relación con el mundo.

Pericia (PER), en las actitudes y acciones que arrojan profundidad de conocimientos y experiencia acerca del cliente y el producto, involucrando buen nivel intelectual, confianza en las propias capacidades, capacidad de observación, objetividad, practicidad, sistematización, método y organización.

Construcción de Relaciones (REL), en los esfuerzos por estrechar lazos con los interlocutores para la construcción de relaciones a largo plazo, conductas que implican interés por los otros y los acontecimientos futuros, proyección alocéntrica, persistencia, sensibilidad, flexibilidad, dinamismo e involucramiento.

Otras competencias Umbral que colaboran en niveles altos incluyen las escalas del grupo B “Grupo de Ayuda y Servicio”: *Comprensión Interpersonal (COMP)* y *Orientación Hacia el Servicio al Cliente (SER)*, junto a las competencias *Autocontrol (CONTR)*, *Autodisciplina (AUT)* y *Conciencia Organizacional (ORG)*, las cuales implican:

Comprensión Interpersonal (COMP): una escucha empática, comprensión de los sentimientos del cliente y respuestas flexibles o adaptadas a sus necesidades, refiriendo rasgos de adaptabilidad, plasticidad y flexibilidad, actitudes contemplativas, empatía y compromiso.

Orientación Hacia el Servicio al Cliente (SER): desplegada a través de acciones comprometidas y la introyección de una responsabilidad personal dirigidos a corregir problemas del servicio y a satisfacer las necesidades del cliente hasta convertirse en un consejero de confianza, comprendiendo facilidad y gusto por las relaciones, proyección en el medio, iniciativa, experiencias afectivas, sociabilidad, integración, involucramiento, capacidad para participar en el mundo, respeto por valores y altruismo.

Autocontrol (CONTR), que engloba estrategias de afrontamiento y el control que el Asesor ejerce sobre sus emociones, sugiriendo un dominio consciente y efectivo sobre la propia voluntad. También en ocasiones, estos puntajes pueden ser bajos, lo cual es aceptable atribuyéndolo a la alta tasa de fracasos que suelen caracterizar los roles del área de ventas. Se le asocian rasgos de inseguridad, determinación, objetividad, autoconfianza, energía, voluntad, paciencia o impulsividad, el manejo de la ansiedad y los estilos de afrontamiento de situaciones potencialmente estresantes.

Autodisciplina (AUT): expresada en los pasos que realizan para la planificación previa o mediante la ejecución de estrategias que mejoran su rendimiento e implican un menor desgaste, hallándose relacionado con capacidades para la sistematización, planeamiento u organización, adecuados niveles de energía y su buena canalización, claridad, organización y métodos vinculados a los proyectos.

Conciencia Organizacional (ORG): representada por la comprensión y manejo efectivo de las relaciones de poder del entorno organizacional que potencien el logro de sus fines, ésta suele ir acompañada de rasgos de independencia, apertura de valores, necesidad de expansión, actitudes calculadoras, maneras de evadir el enfrentamiento al elemento normativo, conciencia de los propios límites y posibilidades, dinamismo e iniciativa.

Las competencias *Umbral*, también incluyen puntuaciones medias en las escalas del grupo D “Grupo de Competencias Cognitivas”: *Pensamiento Analítico (ANA)* y *Pensamiento Conceptual (CONC)*, y de la competencia *Flexibilidad (FLE)*.

Comportamientos que les atribuyen por una parte, adecuado nivel intelectual, capacidad de análisis, de síntesis y objetividad; y por otra, rasgos de flexibilidad, adaptabilidad, plasticidad, involucramiento y apertura.

De forma inesperada (considerando los altos niveles de *Impacto e Influencia* y de *Iniciativa* que se les asocian), estas puntuaciones reflejan capacidades intelectuales promedio que les permitan resolver problemas de moderada envergadura y complejidad y también, una mediana plasticidad o capacidad para operar cambios o ajustes en su conducta que se adapten al cliente o a las circunstancias.

Por último, en esta relación de las competencias *Umbral*, específicamente la competencia *Integridad (INT)*, ha reportado un comportamiento diferente en lo concerniente a los aspectos que la relacionan con otras competencias, determinándose:

Que establece relaciones proporcionalmente inversas con otras competencias *Umbral*, que por razones de colaboración, terminan afectando en segunda instancia a las competencias *Distintivas*. En este sentido valores altos de integridad se asocian con puntuaciones medias o bajas de *Autoconfianza (ANZ)*, *Conciencia Organizacional (ORG)* y de la *Comprensión Interpersonal (COM)*, las cuales a su vez afectan moderando los

índices de las competencias *Distintivas*: *Orientación Hacia el Logro (OHL)*, *Iniciativa (INI)* e *Impacto e Influencia (IMP)*.

Esta influencia de la competencia *Integridad (INT)*, sobre otras del grupo de competencias *Umbral* que termina afectando las puntuaciones alcanzadas en las escalas *Distintivas (OHL, INI e IMP)*, también ocurre en sentido contrario debido a principios de reciprocidad y por ello, los Asesores de Desempeño Superior cuyos comportamientos se hayan situados en los niveles más altos de las escalas *Distintivas: OHL, INI e IMP* tienden a desplegar conductas ponderables en los niveles más bajos de la *Integridad (INT)*

Por tanto, se considera que niveles altos de la competencia *Integridad (INT)* establecen diferencias cuando el Asesor, sobreestimando aspectos de índole ética y moral, se desenvuelve influido por ellas, resultando en menoscabo del despliegue de las competencias que son requeridas para un óptimo desempeño.

En suma, entre los fenómenos que suelen caracterizar la colaboración de estas competencias *Umbral*, está el de que mientras más alto es el nivel de la competencia *Distintiva*, esta concomitantemente se observa ligada a comportamientos de los niveles medios a altos de las competencias *Umbral*; y que esto, ocurre con la excepción de la competencia *Integridad (INT)* cuyo comportamiento resultó inversamente proporcional.

Segundo, comprendidas las relaciones de reciprocidad que generan similitudes entre las calificaciones obtenidas en las competencias *Umbral* con respecto a las muy altas calificaciones requeridas en las competencias *Distintivas*, se advierte que a cuanto más alto resulta el nivel de la competencia *Distintiva*, de forma concomitante requiere de un mayor número de comportamientos o de competencias *Umbral* interviniendo.

Comprendiéndose así, que a mayor nivel en las competencias *Distintivas*, las conductas son de mayor complejidad y se componen de aspectos vinculados a niveles medios y altos de otras competencias *Umbral* que las asisten (con la excepción vista de *Integridad INT*, que tenderá a valores medios o bajos y en algunos casos el *Autocontrol CONTR*), y que a mayor nivel de complejidad, mayor es el nivel (exceptuando *INT* y *ocasionalmente CONTR*) y el número de competencias *Umbral* que intervienen.

El proceso de comprensión y selección de las competencias *Umbral*, adicionalmente esclareció aspectos acerca de cómo se establecen los nexos más

favorables entre éstas y las competencias *Distintivas*, haciendo posible especificar las relaciones entre escalas que determinan la labor del Asesor con Desempeño Superior, las cuales quedaron establecidas en los siguientes términos:

En cuanto a las relaciones de primer orden, las conductas pertenecientes a los niveles más altos de *Orientación Hacia el Logro (Distintiva)*, implican de forma directa comportamientos contemplados por niveles altos de *Autoconfianza* y los niveles más altos de *Impacto e Influencia (Distintiva)*.

Por su parte, las conductas pertenecientes a los niveles más altos de *Iniciativa (Distintiva)*, implican comportamientos contemplados por niveles muy altos de *Impacto e Influencia (Distintiva)*, y con los comportamientos previstos en los niveles altos de *Pericia, Comprensión Interpersonal y Orientación Hacia el Servicio al Cliente*.

Las conductas pertenecientes a los niveles más altos de *Impacto e Influencia (Distintiva)*, por su parte y como se mencionó antes, establecen relaciones de primer orden con respecto a las competencias *Orientación Hacia el Logro e Iniciativa (Distintivas)*, y a su vez, presenta nexos de segundo orden con niveles altos de las competencias *Autoconfianza, Autodisciplina, Autocontrol, Pericia, Conciencia Organizacional, Construcción de relaciones y Orientación Hacia el Servicio a Clientes*.

Estas colaboraciones también son recíprocas entre las competencias *Umbral*, en formas que complementan los comportamientos que llegan a formar nexos de primer y segundo orden con las *Distintivas*: Así, la competencia *Autoconfianza* presenta nexos con el *Autocontrol* y la *Integridad*, la competencia *Pericia* con *Autodisciplina, Conciencia Organizacional, Pensamiento Conceptual y Pensamiento Analítico* y la *Comprensión Interpersonal* que a su vez, se relaciona con la *Construcción de Relaciones, la Orientación Hacia el Servicio al Cliente* y la *Flexibilidad*.

Esto último, refuerza el carácter sistémico y la reciprocidad de los fenómenos que involucran los comportamientos y rasgos de personalidad subyacentes que se evidencian a través del desenvolvimiento que caracteriza la acción del Asesor de Desempeño Superior (ADS) en las cotidianas situaciones de su quehacer laboral.

Revelando que dependen mayormente de la motivación y la iniciativa que brinda empuje a acciones vinculadas a la perspectiva del potencial cierre de venta; así como de la persistencia en la persecución de ésta, involucrando estrategias de acercamiento,

persuasión o resolución de problemas y otras destrezas vistas como complementarias hasta alcanzar el cierre de la venta.

El Perfil por Competencias del Asesor de Previsión Funeraria se configura así, por los niveles más altos de las tres competencias *Distintivas* (*OHL*, *INI* e *IMP*), cuyos comportamientos, a mayor especialización o nivel de expresión, expresan la intervención de conductas contempladas en las competencias *Umbral*, algunas de las cuales (*Autocontrol e Integridad*) se aprecia, presentan menor incidencia e incluso influencias que contradicen el patrón que configura la labor del Asesor de Desempeño Superior.

IX. Limitaciones y Recomendaciones

Tomando en cuenta la experiencia obtenida durante esta investigación se le concede importancia a los siguientes aspectos que pudieran orientar el desarrollo de investigaciones futuras:

Considerando las variables tiempo y lugar de aplicación de la Entrevista Eventos Conductuales, en un principio se observaron algunas dificultades relativas a la disponibilidad de los entrevistados, algunos de los cuales dispusieron de cortos espacios de tiempo ocasionando que la misma se completara en de dos sesiones, o propiciaron situaciones en las que el Asesor prefirió responder la entrevista desde su área de trabajo, lo que también generó alguna interrupción que precisó revisar e insistir en hacer cumplir los espacios (de tiempo y lugar) previamente acordados.

Conviene conceder gran importancia al proceso de Entrevista por Eventos Conductuales (EEC) y con esto presente, profundizar la formación o efectuar preparaciones adicionales que, aunadas a la instrucción y experiencia como Psicólogos, permitan enriquecer y perfeccionar dicho procedimiento, ya que los resultados podrían rendir algún valor agregado.

Al respecto, cabe mencionar que el método de la EEC resultó costoso de aplicar en términos de tiempo y esfuerzo (para su ejecución, transcripción y codificación), por lo que se considera poco práctica su implementación en el marco de investigaciones que involucren un gran número de cargos y/o un alto volumen de sujetos para la muestra.

Sugiriéndose contrastar los resultados de este estudio en el área de ventas relacional de otras organizaciones para corroborar la validez y confiabilidad de la metodología empleada y de los resultados aquí expuestos con respecto a los hallazgos de investigaciones futuras.

Entonces, para futuras investigaciones, se recomienda ampliar hasta cierto punto el volumen de la muestra empleada y abordar la naturaleza de este estudio desde otras metodologías que permitan ampliar la información recabada acerca del fenómeno estudiado.

Dada la complejidad de los fenómenos estudiados, de su vigencia en virtud de que son cada vez más numerosas las organizaciones orientadas a implementar una metodología por competencias en la gestión de sus recursos humanos, y a la relevancia que se otorga al conjunto de los resultados obtenidos a raíz de este trabajo de investigación, se considera pertinente la ampliación de temas o asignaturas electivas que involucren instrumentos y métodos de evaluación como la Entrevista de Eventos Conductuales, Entrevistas por Incidentes Críticos, Entrevistas por método Panel, *Assesment Center*, pruebas diseñadas para la evaluación por competencias y destrezas como el *role playing* en la cátedra de Psicología Industrial de la UCV, que potencie también la formación de los futuros egresados hacia una cultura de gestión por competencias.

Si bien el empleo conjunto de ambas metodologías, EEC y Test de Wartegg en conjunto resultó exitoso toda vez que permitió abordar el fenómeno bajo estudio de forma ventajosa desde un punto de vista holístico, se sugiere retomar esta metodología conjunta en futuras investigaciones en aras de replicar la confiabilidad y validez de los datos obtenidos.

Considerando valioso también el explorar alternativas y abordar el mismo fenómeno mediante el empleo de otras herramientas provenientes de la disciplina, que potencien la aplicación de las mismas en el marco de la gestión por competencias de las organizaciones.

En otro orden de ideas, la complejidad de los fines que se abordaron en ésta trabajo, condujeron a limitar el fenómeno bajo estudio al diseño del perfil por competencias para el cargo de Asesor de Previsión Funeraria el cual, representa un mínimo con relación al volumen total con que actualmente cuenta la organización.

Adicionalmente, se considera de especial relevancia el abordaje del fenómeno estudiado de forma que abarque, determine y brinde continuidad a los nuevos procedimientos y prácticas que serán requeridos para la gestión por competencias de los recursos humanos de la organización en todos sus componentes: selección, capacitación y evaluación de desempeño.

Tomando en cuenta lo anterior, esta metodología permitió obtener descripciones específicas de situaciones laborales y de conductas eficaces que pueden ser empleados

con miras a desarrollar las técnicas de selección por centros de evaluación y otras técnicas de evaluación de desempeño.

Referencias

- Agut, S. y Grau, R. (2001). *Una aproximación psicosocial al estudio de las competencias*. *Revista de Relaciones Laborales*, 9:13-24.
Recuperado de: file:///C:/Users/usuario/Downloads/DialnetUnaAproximacionPsicosocialIAIEstudioDeLas Competenci-209924. pdf.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de Preguntas. La trilogía*. Buenos Aires: Granica
- Cabrera, B. (2012). *Revisión teórica en torno a los procesos de capacitación en una empresa de servicios*. *Hojas de Administración Universidad del Bosque*, 3(7):2- 9.
Recuperado de: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/boletines/facultades/administracion/hojas_de_administracion_abril_junio-2012.pdf
- Cariola, L. y Quiroz, A. (1997). *Competencias generales, competencias laborales y curriculum*. Montevideo: Red Latinoamericana de Educación y Trabajo, CINTERFOR-OIT.
- Carrera, M y Pernia, K. (2010). *Correlación entre las competencias evaluadas en el assessment center sociopsicodramático y el desempeño laboral*. (Trabajo de grado), Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela, Caracas.
Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR9904.pdf>
- Chacón, M. y Lucena, I. (2010). *Diseño de un Perfil de Competencias para los Cargos Clave Típicos de una Empresa Editorial*. (Trabajo especial de grado). Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Cejas, E. (2006). *La formación por competencias laborales*. Recuperado de: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/formacion_por_competencias._caso_real.pdf
- Cialdini, R. (2001). *Influence: science and practice*. (4ª ed.). Allyn and Bacon. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/271497285/2-Resumen-de-INFLUENCIA-Por-Robert-B-Cialdini>
- Duque, J. (2012). *Emociones e inteligencia emocional: Una aproximación a su pertinencia y surgimiento en las organizaciones*. *Revista Libre Empresa Universidad Libre*, 9(2): 147-169. Recuperado de http://www.unilibrecali.edu.co/images2/revista-libre-empresa/pdf_articulos/volumen9-2/147-169%20Emociones%20e%20inteligencia.pdf
- Fernández, V. y Rondón, A. (2004). *Perfil sociolaboral ideal de los operadores de servicio de un centro de atención telefónica (Call Center)*. (Trabajo de grado). Universidad Católica Andrés Bello. Venezuela, Caracas. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1275.pdf>

- Forteza, A. (1985). *La psicología comercial: áreas y problemas*. Psicología de la Publicidad y de la Venta. Barcelona: CEC. Recuperado de: <http://libros-revistas-derecho.vlex.es/vid/iacute-comercial-aacute-reas-problemas-51885400>
- Frontado, S. y Laguado, L. (2014). *Competencias Asociadas al desempeño Superior en Gerentes de Recursos Humanos en organizaciones del Sector Consumo Masivo de Alimentos o bebidas en caracas, Venezuela*. (Tesis especial de grado). Universidad Central de Venezuela. Caracas.
- Gómez, D., Robles, I. y Santana, G. (2006). *Diseño de un Assessment Center para la evaluación de competencias de dos trabajadores que ocupan un cargo operativo*. (Trabajo de grado). Pontificia Universidad Javeriana. Colombia, Bogotá.
- Haygroup (2006). *Perfil de competencias directivas de la administración pública de la junta de Andalucía (niveles 28 a 30)*. España, Andalucía: Haygroup. Recuperado de: <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/investigacionyestudios/perfilDirectivo.pdf;jsessionid=E00C6644BE7505EA8F2E9C603625367C>.
- Hernández, M., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (3ta. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hidalgo, L. (2005). *Confiabilidad y validez en el contexto de la investigación y evaluación cualitativas*. *Revista Venezolana de Investigación*. 5:(1). Recuperado de: <http://www.ucv.ve/uploads/media/Hidalgo2005.pdf>
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Machover, K. (1949). *Proyección de la Personalidad en el Dibujo de la Figura Humana: Un Método de Investigación de la Personalidad*. La Habana, Cuba: S.A. Cultural.
- Malik, M y Naeem, B. (2010). *Commentary on role of receptive and expressive influence tactics and behaviours in personal selling process*. *Pakistan Economic and Social Review*. 48(1):21-38.
- Manning, G. y Reece, B. (1997): *Las ventas en el mundo actual*. (6ª ed.). Mexico: Prentice Hall.
- McClelland D. (1973). *Testing for competence rather than for "intelligence"*. *American Psychologist*. 1-14.
- Muñoz, L. (2009). *Test Proyectivo "Wartegg": Análisis de la Personalidad a través del Dibujo*. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/tecnicasproyectivasorg/wartegg>
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. España, Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.

- Pereda, S., Berrocal, F. y López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y organización*. 28:43-54. Recuperado de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionRecHumEV03/materiales/Unidad%201/Lec8RecursosHumanosCompetencias_U1_MGIEV001.pdf
- Prieto, A. (2007). *Identificación y análisis de competencias: enfoque conductista, constructivista y funcionalista Breve descripción de los 3 enfoques y su aplicación práctica*. España: ESIC.
- Prieto, R. Villasmil, M. y Urdaneta, L. (2011). *Gestión humana en organizaciones postmodernas. Base fundamental hacia la excelencia organizacional*. Revista CICAG, 8(2). Recuperado de: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/881/2823>
- Querol, S. y Alcañiz, S. (2008). *Evaluación Laboral: Test de la persona bajo la lluvia y análisis grafológico del relato*. Argentina, Buenos Aires: Lugar Editorial.
- Rapaport, D. (1965). *Tests de Diagnóstico Psicológico*. Argentina, Buenos Aires: Paidós.
- Rodriguez, V. (2010) *El Zeichentest Test de Señales (Wartegg): Prueba de Personalidad Gráfico – Proyectiva*.
- Roman, N. (2001). Nuevas tendencias en la dirección de ventas y en la venta personal. *Cuadernos de administración*. Universidad del valle, 17(26). Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Sergio_Roman3/publication/228714693_Nuevas_tendencias_en_la_direccion_de_ventas_y_en_la_venta_personal/links/00463533e65bba95ff000000.pdf?origin=publication_detail
- Sandoval, F. Miguel, V. y Montaña, N. (2010). *Evolución del concepto de competencia laboral*. Manuscrito no publicado, Facultad de Ciencias, Universidad Central de Venezuela. Caracas. Recuperadonde: http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular_Documentos/Evento/Ponencias_6/sandoval_Franklin_y_otros.pdf
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Chile, Santiago: RIL editores.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior*. New York.: John Wiley & Sons, Inc. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>
- Tarcica, J. y Masis, M. (2013). *120 Competencias Integrales. Materiales de alta calidad en recursos humanos*. Recuperado de: <http://www.materialesrh.com/materiales/ebooks/120CompetenciasIntegrales.pdf>
- Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte*, 12:115-133.

Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/1725/1118>

Torres, G. (S/F). *Estrategia comunicativa y persuasiva*. Recuperado de: <http://giuliannatorres.bligoo.cl/estrategia-comunicativa-y-persuasiva#.V8-02fnhBdg>

Tracy, B. (1997). *Estrategias eficaces de ventas*. Barcelona: Paidós.

ANEXOS

Anexo 1

Frecuencias de Indicadores obtenidos por ADS y ADP en los Campos del Test de Wartegg

Campos	Significado y arquetipo	Elaboración y/o representación - indicador	SIGNIFICADO (1 y 2)	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	fiS+ fi P
CAMPO 1	El Ego, el Yo en el mundo, la individualidad, relación consigo mismo, aceptación de la propia posición central, forma como vivencia la propia individualidad. Revela la manera personal de encarar los problemas.	El punto como parte de una línea recta	Capacidad de decisión y manera propia de resolver los problemas							0			1					1	1
		El punto como parte de varias rectas	Capacidades múltiples para toma de decisiones y/o resolver los problemas.	1						1		1				1	1	3	4
		El punto como parte de una línea curva	Capacidad de decisión, nota sentimental o estética en la resolución de los problemas.		1			1		2	1			1		1	1	4	6
		El punto en cumbre de ángulo o punta de flecha	Impulsividad, impaciencia, la energía domina en la solución de los problemas.			1				1					1			1	2
		Punto intacto rodeado por rectas	Preocupación, tensión o autoanálisis que impiden llegar a una actitud definida. Indecisión y falta de confianza en sí que le impide resolver problemas.				1		1	2			1					1	3
		Punto intacto rodeado por curvas	Indecisión y falta de confianza, las preocupaciones sentimentales inhiben la acción.			1			1	2								0	2
		Multipliación de puntos	Indecisión y falta de confianza por la proliferación de			1	1			2							1	1	3

(Cont.)

Continuación Anexo 1:

			problemas no resueltos.																
		Centro de espiral centrífuga	Preocupación afectiva por exceso de emotividad		1					1				1				1	2
Campos	Significado y arquetipo	Elaboración y/o representación - indicador	SIGNIFICADO (1 y 2)	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	fiS+ fi P
CAMPO 2	El Relacionamiento afectivo del individuo con el mundo (medio ambiente), manera emocional de ser y presentarse ante los demás, el cómo expresa sus afectos. Revela la sensibilidad y la cualidad emocional de las relaciones afectivas	Contenidos vitales y uso de líneas curvas	Resonancia afectiva y estética, inclinación por la belleza. Facilidad y gusto por las relaciones sociales (humanos, y demás seres vivos)	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1		6	12
		Uso de rectas	Relaciones intelectualizadas. Inhibición para relacionarse o falta de expansión en el comportamiento estético				1			1								0	1
		Contenidos inanimados	Cauteloso, reservado, no expresa espontáneamente sus emociones, racional, reprime sus emociones					1		1								0	1
		Desarrollo de contenido sin tocar el estímulo	La significación varía de acuerdo con el motivo elaborado (arquetipo)		1	1				2		1					1	2	4
		Caricaturas o mascarar	Ocultamiento tras apariencias	1						1	1							1	2
CAMPO 3	Ambiciones, metas, crecimiento y originalidad. Revela las posibilidades del desarrollo,	Superación de la monotonía y rigidez	Iniciativa y esfuerzo	1	1				1	3					1			1	4
		Grado de transformación de las líneas (alejamiento o	Capacidad de sobresalir, originalidad e independencia		1			1	1	3					1			1	4

(Cont.)

Continuación Anexo 1:

	persistencia, sistematización y originalidad	elaboración con líneas diferentes de las dadas)																	
Campos	Significado y arquetipo	Elaboración y/o representación - indicador	SIGNIFICADO (1 y 2)	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	fiS+ fi P
Campo 3		Continuación de la perspectiva ascendente	Necesidad de Autoafirmación. Muestra ambición, iniciativa y originalidad. La altura marca el grado de perfección que se desea alcanzar			1				1	1	1				1	1	4	5
		Continuación con otras rectas	Falta de originalidad							0	1	1						2	2
		Continuación con otras líneas (ángulos)	Originalidad con lucha y agresividad			1				1								0	1
		Ascension seguida de un descenso	Revela falta de ambicion relacionada con necesidad de proteccion y apoyo	1				1		2			1					1	3
		Rectángulo y cuadrado	Prepondenrancia del hábito y del método							0				1				1	1
		Perspectiva solo en las 3 líneas iniciales	Utiliza pocos recursos para el logro de las metas por limitación o falta de empeño. Solo rinde mientras le exigen		1	1	1			3				1	1			2	5
		Elaboración escalera ascendente	Preocupación por ser liberado de lo cotidiano pero sin trabajo ni esfuerzo personal							0						1		1	1
		Ascension irregular (curvas oscilantes, cojunto irregular	Inestabilidad en el establecimiento de objetivos y en la busqueda de crecimiento				1		1	2					1		1	2	4

(Cont.)

Continuación Anexo 1:

		de edificios)																	
		Uso de figuras geométricas	Dependencia y pasividad							0				1				1	1
Campos	Significado y arquetipo	Elaboración y/o representación - indicador	SIGNIFICADO (1 y 2)	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	fiS+ fi P
CAMPO 4	Manejo de miedos, ansiedades y angustias. Relación con el inconsciente y las fantasías. Revela la manera en el que el sujeto vence a los obstáculos	Elaboración en perspectiva	Forma intelectualizada de manejar la angustia.							0					1			1	1
		Agrandamiento del tema	Necesidad o deseos de expansión e intensificación de la actividad interior							0				1				1	1
		Integración en figuras en movimiento	Indicativo de un manejo intelectual y creativo de la angustia			1				1								0	1
		Multiplicación del tema (cuadrados sombreados)	Necesidad de involucrarse con actividades múltiples manejar la angustia. Riesgo de dispersión		1					1	1	1					1	3	4
		Multiplicación del tema (alternando sombreados y claros)	Alternancia entre depresión y excitación. También puede considerarse intento por efectuar un manejo intelectualizad. Posibilidad de negación o conducción mediante las fantasías	1				1		2								0	2
		Contenidos lúdicos	Manera infantil de manejar las ansiedades, negándolas o llevándolas a la fantasía.	1	1	1				3							1	1	4
		Encuadrar el tema entre rectas	Problemas de actividad por interferencias teóricas y exceso de análisis							0			1					1	1
		Encuadrar el tema entre curvas	Problemas de actividad por interferencia afectiva		1				1	2								0	2
		Diferentes	Problemas emocionales y				1	1		2			1	1		1		3	5

(Cont.)

Continuación Anexo 1:

		maneras de tratar el estímulo sin tocarlo	negación de los conflictos																
Campos	Significado y arquetipo	Elaboración y/o representación - indicador	SIGNIFICADO (1 y 2)	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	fiS+ fi P
CAMPO 5	Dinamismo, canalización de la energía y control de los impulsos. Revela el grado y/o la cualidad en cuanto al dinamismo y voluntad de la persona	Las rectas se unen (se cruzan) y cierra con rectas o ángulos en sentido ascendente	Capacidad volitiva, decisión, resolución, firmeza de voluntad, asertividad, vitalidad y buena canalización de la energía					1		1						1		1	2
		Las rectas no se unen pero la figura es cerrada y ascendente	Nivel de energía moderado con buena canalización							0	1							1	1
		Las rectas se unen en figura ascendente con punta redondeada	Personas con buen nivel de energía y que tienden a controlar su propia agresión para lograr una imagen social más suave				1		1	2								0	2
		Las rectas se unen en el centro pero la línea no las atraviesa	Cierto grado de indecisión que afecta la voluntad	1	1			1		3								0	3
		Las líneas se unen indirectamente (por los lados) con curvas	Inhibición de la voluntad por interferencia afectiva						1	1				1				1	2
		Las líneas se unen indirectamente con rectas	Inhibición de la voluntad por exceso de análisis			1	1			2		1		1	1			3	5
		Las rectas no se unen	La indecisión debilita notablemente la voluntad							0	1		1				1	3	3
		Muchas líneas partiendo de la	Irritabilidad y dispersión de la energía por exceso de			1				1					1			1	2

(Cont.)

Continuación Anexo 1:

		línea superior	análisis. Gastan más energía de la necesaria para alcanzar sus objetivos																
Campos	Significado y arquetipo	Elaboración y/o representación - indicador	SIGNIFICADO (1 y 2)	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	fiS+ fi P
Campo 5		Sombras	Factor de agitación que afecta la actividad voluntaria. Si se hayan tras la segunda línea: dispersión y desorganización	1						1			1					1	2
		Figuras en sentido descendente	Tendencias autoagresivas. Dificultad para canalizar y dirigir la energía al medio y para enfrentar obstáculos (actitud de huida)							0	1					1		2	2
CAMPO 6	Capacidad de Síntesis y para el enlace de ideas. Revela la capacidad integrativa y organizativa en la ejecución, cualidad y/o el valor del raciocinio del intelecto, y para la asociación o enlace de ideas	Las rectas se unen en motivo elaborado	Asociación y síntesis con mayor capacidad intelectual	1		1				2		1						1	3
		Las Rectas se unen en un solo motivo con ángulo recto	Capacidad para el enlace de ideas de matiz intelectual: Asociación, correlación y deducción					1	1	2		1	1		1		1	4	6
		Las rectas se unen en un solo motivo con una diagonal	Capacidad para el enlace de ideas de matiz volitivo: Simplicación y espíritu práctico	1		1	1			3	1	1		1				3	6
		Las rectas no se unen pero los temas están relacionados	Mayor facilidad de elaboración intelectual en el proceso asociativo que en el de síntesis. Forma de pensamiento sintético e intuitivo		1					1						1		1	2
			Complejidad y escaso poder		1					1								0	1

(Cont.)

Continuación Anexo 1:

		Las rectas se unen de asociación mediante unión indirecta																	
Campos	Significado y arquetipo	Elaboración y/o representación - indicador	SIGNIFICADO (1 y 2)	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	fiS+ fi P
CAMPO 7	Madurez Psicosexual, sensibilidad, sensualidad, erotismo. Revela la madurez afectiva de la persona	Elabración de un círculo sombreado	Madurez afectiva y pasión			1				1								0	1
		Elaboración de círculo unido a otros círculos	Madurez afectiva, independencia y relaciones afectivas		1					1						1		1	2
		Unir los puntos (semicírculo)	Hay esfuerzo por afirmarse y realizarse afectivamente		1	1		1		3		1		1			1	3	6
		Prolongación de la sucesión de puntos	Poca madurez afectiva (simple y cómodo pero además superficial y negativo)				1		1	2	1				1			2	4
		Continuación de la sucesión de puntos pero con líneas	Problema estético afectivo (se presume afecta sus esfuerzos de afirmación)	1	1		1			3		1		1				2	5
		No tocar el tema y rodearlo con otros motivos	Inmadurez afectiva, reacciones infantiles frente a la posibilidad de relacionamiento o dificultad para intimar en relaciones ya establecidas							0			1					1	1
CAMPO 8	Manejo de las normas y capacidad del individuo para ligarse al mundo espiritual y social. Revela	Dibujos debajo del estímulo	Necesidad de protección y mucho compromiso con valores	1				1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	7	10
		Cierra el segmento con una recta	Reserva, desconfianza y prudencia							0	1	1						2	2
		Cierra el segmento con una curva cóncava	Expansión afectiva con limitación social					1		1				1			1	2	3

(Cont.)

Continuación Anexo 1:

	el respeto hacia valores y normas,	Cierra el segmento con una curva convexa	Autoritarismo y despotismo						1	1								0	1
Campos	Significado y arquetipo	Elaboración y/o representación - indicador	SIGNIFICADO (1 y 2)	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	fiS+ fi P
Campo 8	necesidad de protección o dependencia así como la relación con patrones sociales y figuras de autoridad	Deja abierto el segmento y presenta líneas sobre el estímulo	Expresa expansividad, las líneas indican espíritu crítico, rebelión e independencia	1						1			1		1			2	3
		Dibujos o firmas sobre el estímulo	Independencia, espíritu crítico, apertura de los valores, rebelión		1	1	1	.		3					1		1	2	5
Secuencia u Orden de Ejecución	Rígida o Sin desviaciones	De izquierda a derecha y de arriba abajo sin desviaciones	Rídez, inhibición, poca fluidez de percepción y comportamiento. Es índice de compulsividad pero puede indicar también a sujetos normativos que enfrentan las situaciones de manera práctica y objetiva		1					1			1		1			2	3
	Lineal invertida	Inicia por el últim, del Campo 8 al 1 (en personas diestras y mayores de 12 años)	Rebeldía, oposicionismo. Dificultad para acatar orientaciones, negativismo.	1						1								0	1
	Ordenada	Ordenada pero con algunas desviaciones	Organización metódica permitiendo cierta flexibilidad. Buen control y capacidad de adaptación. Implica destreza para la planificación flexible y plasticidad en la adaptación			1			1	2	1						1	2	4
	Irregular	Tres o cuatro desviaciones de la secuencia	Los patrones afectivos prevalecen en la adaptación. Flexibilidad	1			1			2		1		1		1		3	5
Selectividad de los	CAMPO 1	Tratamiento primario	Confianza en sí mismo, seguridad, equilibrio y capacidad de concentración.		1	1		1	1	4	1	1	1		1	1	1	6	10

(Cont.)

Continuación Anexo 1:

Campos			Realizado en relación al mundo, consciente de sus posibilidades y limitaciones																
Campos	Significado y arquetipo	Elaboración y/o representación - indicador	SIGNIFICADO (1 y 2)	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	fiS+ fi P
Selectividad de los Campos	CAMPO 1	Tratamiento secundario	Inseguridad, poca autconfianza, dificultad de adaptación, dificultad para autoevaluarse objetivamente, cierta limitación en las Capacidades del Yo que desembocan en una falta de integración, concentración e inhibición del desarrollo	1			1			2				1				1	3
	CAMPO 2	Tratamiento primario	Énfasis en el contacto afectivo con el mundo. La intensidad depende del contenido. Relación social fácil y espontánea. Empatía y compromiso		1	1	1		1	4	1		1		1		1	4	8
		Tratamiento secundario	Poca necesidad de expansión afectiva, no implica desadaptación. Personas racionales, formales, realistas, objetivas y prácticas. Frialdad y desinterés por el otro. Temor y evasión de los propios sentimientos, dificultad para establecer y mantener relaciones interpersonales	1				1		2		1		1		1		3	5

(Cont.)

Continuación Anexo 1:

Campos	Significado y arquetipo	Elaboración y/o representación - indicador	SIGNIFICADO (1 y 2)	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	fiS+ fi P
Selectivi- dad de los Campos	CAMPO 3	Tratamiento primario	Ambición, esfuerzo, persistencia, objetivos bien direccionados. Normativos y convencionales. Antecediendo su posición: Necesidad de destacar a través del cumplimiento de pautas sociales para el alcance de nueva o fuerte ambición, actitud de fachada en la que los afectos han sido relegados a un segundo plano		1	1	1	1	1	5	1		1		1	1	1	5	10
		Tratamiento secundario	Sentimientos de minusvalía, dificultad para asumir desarrollo, fijar metas o tomar decisiones. Infantilismo	1						1		1		1				2	3
	CAMPO 4	Tratamiento primario (tres primeros lugares)	Excesiva preocupación, angustia exacerbada. Intentos por canalizar la angustia a través de la fantasía que invade la realidad. Posible turbulencia interna. Necesidad de apoyo	1						1								0	1
		Tratamiento normal	Objetividad ante el mundo o ante sí mismo		1	1		1		3		1	1		1		1	4	7
		Tratamiento secundario	Con buena ejecución: Afrontamiento exitoso de las fuentes que originan la angustia. Autocontrol, dominio, objetividad, realismo a nivel conductual. Internamente puede haber inhibición de la emoción, temor a contactar angustias y esfuerzos exagerados por				1		1	2	1			1		1		3	5

(Cont.)

Continuación Anexo 1:

Campos	Significado y arquetipo	Elaboración y/o representación - indicador	reprimir los estímulos que movilizan la angustia SIGNIFICADO (1 y 2)	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	fiS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	fiP	fiS+ fi P
				1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6	7		
Selectivi- dad de los Campos	CAMPO 5	Tratamiento primario	Fuerte vitalidad, dinamismo, capacidad para actuar y decidir e iniciativa. También puede tratarse de actitudes oposicionistas y negativismo, agresividad o impulsividad	1	1					2			1		1		1	3	5
		Tratamiento secundario	Poca vitalidad, pasividad, temor a tomar decisiones. Exceso de control de la agresión y adaptación mediante la represión de los aspectos dinámicos ligados a la vitalidad u agresividad, mala canalización de la energía			1	1	1	1	4	1			5		1		3	7
	CAMPO 6	Tratamiento primario (antecediendo su posición)	Fuertes deseos de realización, perfeccionismo, formalismo, objetividad y realización intelectual con el mundo. Uso funcional del raciocinio. Actitud objetiva, racional, realista y formal	1			1	1		3	1			1				2	5
		Tratamiento secundario (pospuesto)	Subjetividad, interferencia emocional. Autodescalificación intelectual real o imaginaria. Posible disturbio del control intelectual, invasión de la fantasía y sentimientos de incapacidad frente a las posibilidades de realización intelectual			1				1						1	1	2	3

(Cont.)

Continuación Anexo 1:

Campos	Significado y arquetipo	Elaboración y/o representación - indicador	SIGNIFICADO (1 y 2)	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	fiS+ fiP
	CAMPO 7	Tratamiento primario	Fuerte sensibilidad, relaciones eróticas intensas, capacidad de entrega. Predominio erótico en las relaciones con el mundo. Podría indicar también sublimación de los impulsos eróticos a través de misticismo, fantasías y preocupaciones sexuales	1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1		6	12
		Tratamiento secundario	Objetivo, realista, práctico. Frialdad, poco sensible. Inmadurez o problemática sexual reprimida							0							1	1	1
	CAMPO 8	Tratamiento primario (antecediéndolo)	Necesidad de protección, dependencia de la autoridad. Acataamiento de normas,. Respeto de valores	1		1	1	1		4	1	1		1		1	1	5	9
		Tratamiento normal. En su lugar	En su lugar, orden sin desviaciones: Modo de evadir el enfrentamiento al elemento normativo. Postergado en otras secuencias: Independencia, crítica y cuestionamiento de normas. Poco compromiso con valores. Oposicionismo. Negación de la dependencia		1				1	2			1		1			2	4

Nota: el numero 1 indica la presencia o ausencia del indicador en las columnas correspondientes a cada ADS o ADP, la columna fi S es la frecuencia en los ADS de cada indicador o significado. La columna fi P es la frecuencia en los ADP de cada indicador o significado. La columna Fi S + P es la suma de las frecuencias anteriores. Los significados y arquetipos, elaboración y/o representación fueron tomados de “Test Proyectivo Wartegg: Análisis de la Personalidad a través del Dibujo”, por L. Muñoz, 2009 y “El Zeichentest Test de Señales (Wartegg): Prueba de Personalidad Gráfico – Proyectiva”, por V. Rodríguez, 2010.

(Cont.)

Anexo 2

Frecuencias de indicadores por Contenidos y Aspecto formal estructural por cada campo

Contenidos y aspecto formal estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Contenidos y aspecto formal estructural	ADS 1	AD S 2	ADS 3	ADS 5	ADS 4	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	Fi(S +P)	Pre S	Pre P
CONTENIDOS	Análisis de Contenidos	Objetos: Incluye objetos utilitarios y edificaciones. Se esperan algunos	Realistas, objetivos, se interesan por la cotidianidad y los hechos concretos y prácticos. Sencillez y sentido común. Capacidad de observar y percibir el ambiente en forma práctica. Buena relación con la creatividad.	1						1		1			1			2	3	6	7
				2			2			2								0	2		
				3	3	3		3		4	3		3		3	3	3	5	9		
				4	4	4				3		4	4		4	4	4	5	8		
				5	5	5	5	5	5	6		5	5	5	5		5	5	11		
				6	6	6	6	6	6	6	6	6	6		6	6	6	6	12		
				7	7				7	3				7	7	7		3	6		
										0	8	8				8		3	3		
		Exceso: Evitación o negación de vivencias emocionales afectivas.		x	x					0		x			x	x		0	0	2	3
		Abstracciones: Simetrías, asimetrías, representaciones técnicas, patrones decorativos, dibujos estéticos sin forma concreta. Se esperan 1-2	Elaboración intelectual y capacidad de uso de los recursos intelectuales. Predominio: Elaboraciones a nivel muy teórico, tendencia a desarrollar puntos de vista personales, distanciamiento de la realidad práctica. No aceptan normas ni orientaciones y se comunican poco con los demás. Mayor interés en crear valores propios.							0	4							1	1	0	1
		Naturaleza Animada o Contenido figurativo: Incluye animales (A) y/o Humanos (H) o partes de ellos. Se esperan 2-3	Experiencias afectivas, sociabilidad, integración y capacidad de participar en el mundo. (A) >			1		1	1	3								0	3	4	4
				2				2	2	3	2		2		2	2		4	7		
										0					4			1	1		
										0					6			1	1		
						7		7		2	7		7					2	4		
										0			8					1	1		
		(H): Inmadurez afectiva y mayor fuerza instintiva.								0		2		2		2		3	3	0	3

(Cont.)

Continuación Anexo 2:

Contenidos y aspecto formal estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Contenidos y aspecto formal estructural	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 5	ADS 4	ADS 6	fiS	AD P 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	Fi(S+P)	Pre S	P re P	
			Ausencia: Poco interés por los seres vivos. Dificultad de adaptación al contacto, desinterés por los objetos vitales, inhibición afectiva							0							2	1	0	0	1	
		Naturaleza inanimada: Incluyen cualquier elemento de la naturaleza y vegetación	Demuestra una actitud más contemplativa y retraimiento del contacto social. Expresa la afectividad más en la fantasía. Sensibilidad y delicadeza.				1			1			1	1		1	1	4	5	6	5	
						2				1						2	1	2				
					3				3	2							0	2				
								4	1							0	1					
									0					5		1	1					
					6				1					6		1	2					
					7				1						7	1	2					
				8		8	8	8	8	5				8	8		8	3	8			
		Mezclada con naturaleza animadaLe es más fácil la expresión afectiva que en relación con los demás			2		2			2		2			2		2	4	2	3		
										0					5			1			1	
					8					1					7			1			2	
		Simbolismos: valores, ideas e ideales representados que dan pistas sobre la orientación moral y filosófica, sus preocupaciones y aspiraciones.	Los deseos predominan sobre las realizaciones, también pueden indicar distanciamiento de las situaciones ordinarias de la vida y serios disturbios en el equilibrio del individuo									0				3				1	0	1
																					1	

(Cont.)

Continuación Anexo 2:

Contenidos y aspecto formal estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Contenidos y aspecto formal estructural	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 5	ADS 4	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	Fi(S+P)	Pre S	Pre P
		Abstracciones Técnicas: Dibujos esquemáticos producidos por una simple repetición, continuidad o enlace de los estímulos, números, letras, Símbolos intelectuales, matemáticos y/o científicos, mapas, planos, figuras geométricas o dispositivos técnicos, con significado intelectual o simbolismo lógico	Una vez no es relevante. Más de uno: Mayor valorización de lo intelectual que lo emocional, falta de equilibrio entre ambos							0	1							1	1	1	2
							3			1								0	1		
										0				4				1	1		
										0	5							1	1		
										0				6				1	1		
		Perseveración de los estímulos (repetición servil de los motivos en uno o varios de los campos)	Incomprensión de las instrucciones. Bajo nivel intelectual, pobreza de asociaciones, temor o incapacidad de innovar, falta de originalidad, falta de iniciativa, <u>afectación emocional que impida manifestar experiencias subjetivas</u> , problemas significativos que anulen los intereses del sujeto. En un solo campo indica gran							0	3							1	1	1	1
										0	4							1	1		
									7	1	7							1			
																			2		

(Cont.)

[illegible]

(Cont.)

Continuación Anexo 2:

Contenidos y Aspecto Formal Estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Contenidos y aspecto formal estructural	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 5	ADS 4	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	Fi(S+P)	Pre S	Pre P
ASPECTO FORMAL INTERNO ESTRUCTURAL: MANEJO DEL ESPACIO (AFIE)		Se sale del recuadro o hay un objeto que estalla	Necesidad de buscar un mayor espacio vital. Rasgos de impulsividad, dificultad de planificación y dificultad en el control motor. Si son líneas que salen hacia abajo: depresión y falta de apoyo				2			1					2			1	2	2	1
				3						1					3			1	2		
										0					5			1	1		
							6			1					6			1	2		
										0					7			1	1		
		Expansión					8			1					8			1	2		
			Gráfica: No respeta límites de los demás, problemas de interrelación. Expansividad y dificultad para planear.				2			1								0	1	1	1
			Natural: (no termina el dibujo por haber llegado al contorno) Dificultad para aceptar los propios límites y los de los demás.							0						6		1	1		
							8			1								0			
	Dimensión	Grande	Imaginación, confianza en sí, expansión, energía, falta de prudencia e impulso vital	x	x		x		x	0	x				x			0		6	2
		Pequeña	Análisis, objetividad, sentido de observación, dominio de sí, prudencia, paciencia y falta de confianza en sí			x		x	x	0		x	x	x		x	x	0		3	5
	Emplazamiento por altura "vertical"	Zona superior	Si los dibujos son esquemáticos: actividad mental.							0				2				1	1	1	1
										0				4				1	1		
							8			1								0	1		
		Zona media	Predominio emotivo y apego a las cosas cotidianas	1		1	1		1	4		1	1			1		3	7	6	6
								2	2	2								0	2		
							3			1								0	1		
						4	4			2							4	1	3		
						5	5		5	3				5				1	4		
									6	1		6	6					2	3		
								7		1	7	7		7		7	7	5	6		
									8	1						8		1	2		

(Cont.)

Continuación Anexo 2:

Contenidos y Aspecto Formal Estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Contenidos y aspecto formal estructural	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 5	ADS 4	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	Fi(S+P)	Pre S	Pre P
ASPECTO FORMAL INTERNO ESTRUCTURAL: MANEJO DEL ESPACIO (AFIE)		Las tres zonas (superior, media e inferior) en partes iguales	Equilibrio emotivo					1		1	1				1			2	3	6	5
				2			2			2							2	1	3		
					3		3			2	3					3		2	4		
					4				4	2	4				4			2	4		
					6		6			2	6				6	6		3	5		
				7	7		7			3					7			1	4		
		Zona media y superior	Imaginación.	8	8		8			3			8		8		8	3	6	5	6
					1					1				1			1	2	3		
						2				1	2	2	2			2		4	5		
				4						1			4			4		2	3		
						6				1							6	1	2		
									7	1								0	1		
						8				1								0	1		
		Zona inferior y media	Exceso de emotividad, pasión		2					1					2			1	2	5	7
				3		3			3	3		3	3	3	3		3	5	8		
										0		4						1	1		
				5	5			5		3	5	5	5		5	5	5	6	9		
				6				6		2				6				1	3		
						7				1			7					1	2		
	Emplazamiento por anchura "horizontal"	Banda derecha	Proyección alocéntrica, interés por los semejantes y atención preferencial por los hechos y acontecimientos futuros. Capacidad de adaptación, altruismo y sociabilidad							0	8	8		8				3	3	5	7
					1			1		2	1			1			1	3	5		
					2		2			2		2				2	2	3	5		
				3	3		3		3	4	3				3	3		3	7		
				4	4				4	3	4		4	4	4	4		5	8		
					5					1			5		5	6		3	4		
					6	6	6	6	6	5					6			1	6		
				7	7	7		7		4		7	7		7			3	7		
		Banda central	Interés predominante por el presente y la realidad inmediata.	8	8	8	8	8		5			8		8		8	3	8	5	6
				1	1			1	1	4	1	1	1		1		1	5	9		
				2	2	2	2		2	5	2	2	2		2	2	2	6	11		
				3	3	3	3	3		5	3	3	3		3	3	3	6	11		
				4	4		4		4	4	4	4	4		4	4	4	6	10		

(Cont.)

Continuación Anexo 2:

				5	5			5	5	4	5	5	5		5	5	5	6	10		
				6	6	6	6	6		5	6	6	6		6	6		5	10		
Contenidos y aspecto formal estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Contenidos y aspecto formal estructural	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 5	ADS 4	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	Fi(S+P)	Pre S	Pre P
ASPECTO FORMAL INTERNO ESTRUCTURAL: MANEJO DEL ESPACIO (AFIE)				7	7	7	7	7		5	7	7	7		7			4	9		
				8	8	8	8	8	8	6	8	8			8	8	8	5	11		
			Dibujo únicamente entre estos límites: capacidad de observación			1	1			2						1		1	3	5	4
								2		1								0	1		
									3	1								0	1		
						4				1								0	1		
						5	5			2				5				1	3		
									6	1							6	1	2		
									7	1				7		7	7	3	4		
										0			8	8				2	2		
			Preocupación por sí mismo. Falta de adaptación, de altruismo y sociabilidad, preferencia por el pasado, por los asuntos históricos y tradicionales	1	1			1		3	1			1				2	5	5	7
				2	2	2	2			4	2	2	2	2	2	2	2	7	11		
				3	3	3	3	3	3	6			3	3	3	3	3	5	11		
							4			1	4	4			4		4	4	5		
				5	5					2	5	5	5		5	5	5	6	8		
				6	6		6		6	4	6		6	6	6	6		5	9		
				7	7		7		7	4	7				7			2	6		
				8	8		8	8		4		8	8		8		8	4	8		
		Escena Completa	Originalidad, capacidad de anticipación y planeamiento, visión de largo plazo, necesidad de control							0								0	0	2	3
					2		2			2		2				2		2	4		
					3					1								0	1		
										0								0	0		
										0					5			1	1		
					6					1					6			1	2		
					7					1					7			1	2		
		Un solo concepto	Con buena forma: pensamiento teórico, capacidad de síntesis		8					1								0	1		
				1	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1		6	12	5	7
				2		2		2	2	4	2		2	2	2		2	5	9		
				3		3	3	3		4	3	3	3	3		3	3	6	10		
				4	4	4	4	4	4	6	4	4	4	4		4	4	6	12		
				5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5		5	5	6	12		
				6		6	6	6		4	6	6	6	6			6	5	9		

(Cont.)

Continuación Anexo 2:

				7		7	7	7	7	5	7	7	7	7		7	7	6	11		
						8		8	8	3	8	8	8	8		8	8	6	9		
Contenidos y aspecto formal estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Contenidos y aspecto formal estructural	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 5	ADS 4	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	Fi(S+P)	Pre S	Pre P
ASPECTO FORMAL INTERNO ESTRUCTURAL: MANEJO DEL ESPACIO (AFIE)		Organización de varios conceptos	Relacionados y con buena forma: Capacidad asociativa, inteligencia práctica							0							1	1	1	2	3
										0								0	0		
									3	1								0	1		
										0					4			1	1		
										0								0	0		
									6	1						6		1	2		
										0								0	0		
	Borrzones	Fuertes o moderados	Fuertes: Conflicto, angustia.	8						1					8			1	2	2	3
						1				1		1						1	2		
							5			1						5		1	2		
						6				1				6				1	2		
			Moderados: Inseguridad o ansiedad. También puede indicar rasgos de perfeccionismo				7			1								0	1	5	4
										0						1		1	1		
							2		2	2		2		2		2		3	5		
						3				1	3							1	2		
										0								0	0		
										0								0	0		
							6		6	2	6	6						2	4		
										0		7			7			2	2		
								8		1	8							1	2		

(Cont.)

Continuación Anexo 2:

Contenidos y aspecto formal estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Contenidos y aspecto formal estructural	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 5	ADS 4	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	Fi(S+P)	Pre S	Pre P
ASPECTO FORMAL EXTERNO: TRAZADO - LÍNEAS (AFE)	Claridad	Presición, nitidez, delimitación, inteligibilidad y pureza de las líneas. Las sombras (si las hay) cubren exactamente la superficie sin sobrepasar, las líneas no se confunden entre ellas, figura y fondo netos	Claridad de raciocinio, organización y método. Objetividad	1	1	1	1		1	5	1	1		1	1	1		5	10	5	6
					2	2			2	3		2	2	2		2		4	7		
				3	3	3	3		3	5	3			3		3		3	8		
					4	4	4		4	4				4	4	4		3	7		
				5		5			5	3				5		5		2	5		
						6			6	2	6	6		6		6		4	6		
					7	7			7	3	7			7	7	7		4	7		
					8	8			8	3		8		8	8	8		4			
																			7		
							2			1	2				2			2	3		
	Exceso de sombras y líneas confusas	Factores emocionales intensos que perjudican la claridad del pensamiento	Factores emocionales intensos que perjudican la claridad del pensamiento							0					3			1	1	2	2
										0	4							1	1		
								5		1	5				5			2	3		
							6			1					6			1	2		
							7			1								0	1		
							8			1	8							1	2		
	Espesor Trazado	Ancho (líneas dilatadas o retocadas) dando impresión de trazado sombreado o de perfiles cargados	Disposición a la satisfacción de los sentidos. Energía y predominio del impulso vital, sensualidad	1	1	1				3	1			1	1			3	6	4	4
						2			2	2	2			2				2	4		
				3		3				2	3		3	3				3	5		
					4	4	4		4	4	4			4				2	6		
				5	5	5	5			4	5			5				2	6		
					6	6	6			3	6			6	6			3	6		
						7	7			2				7				1	3		
						8	8		8	3	8		8	8				3	6		
		Fino	Temperamento sensible y de espíritu refinado, mayor dificultad para defenderse contra las presiones del	1			1	1	1	4		1	1			1	1	4	8	4	4
				2				2		2		2	2			2	2	4	6		
				3	3		3	3	3	5		3	3			3	3	4	9		
				4						1		4	4			4	4	4	5		

(Cont.)

Continuación Anexo 2:

			medio. Receptividad y sensibilidad	5				5		2		5	5			5	5	4	6		
				6					6	2		6	6			6	6	4	6		
Contenidos y aspecto formal estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Contenidos y aspecto formal estructural	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 5	ADS 4	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	Fi(S+P)	Pre S	Pre P
ASPECTO FORMAL EXTERNO: TRAZADO - LÍNEAS (AFE)		Alterado (líneas alternativamente anchas y finas)	Sentido de la observación y originalidad	7	7			7	7	4	7	7	7			7	7	5	9		
				8						1		8				8	8	3	4		
					2		2			2								0	2		
					3					1								0	1		
									5	1								0	1	3	0
					6					1								0	1		
					8					1								0	1		
		Muy fuerte	Impulsividad y tensión. Con buena forma: está bajo control		1					1								0	1	1	0
	Presión	Fuerte	Poder de determinación. Confianza en sí, iniciativa, vitalidad, seguridad, energía, persona segura que decide, falta de adaptación y benevolencia (flexibilidad)			1				1			1		1	1		3	4		
						2			2	2			2		2			2	4		
						3			3	2					3			1	3		
					4	4			4	3					4			1	4		
						5	5			2					5			1	3		
						6	6	6		3				6	6			2	5		
						7				1				7	7			2	3		
						8	8	8	8	4			8	8	8			3	7		
		Suave	Sensibilidad, adaptabilidad, poca iniciativa, mayor capacidad de adaptarse a las dificultades a fin de superarlas con flexibilidad	1			1	1	1	4				1		1	1	3	7		
				2	2			2		3		2		2		2	2	4	7		
				3	3		3	3		4			3	3		3	3	4	8		
				4						1		4		4		4	4	4	5		
				5						1		5		5		5	5	4	5		
				6					6	2			6			6	6	3	5		
				7	7				7	3	7	7				7	7	4	7		
				8	8					2		8				8	8	3	5		
		Débil o Muy Suave	Fragilidad, temor, inseguridad, falta de expansión y poca vitalidad					5		1			5					1	2		
										0		6				6		2	2	1	3
																		0	1		
								7		1								0	1		

(Cont.)

Continuación Anexo 2:

		Irregular o Inestable	Labilidad emocional, organicidad. Adecuado si el motivo requiere su uso							0		1						1	1	3	2		
Contenidos y aspecto formal estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Contenidos y aspecto formal estructural	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 5	ADS 4	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	Fi(S+P)	Pre S	Pre P		
ASPECTO FORMAL EXTERNO: TRAZADO - LÍNEAS (AFE)							2		2	2								0	2				
										0		3						1	1				
							4			1			4					1	2				
					5				5	2							0	2					
					6					1							0	1					
							7			1			7				1	2					
		Garabateo: 1) Garabatos motores, normal hasta los 5 años. 2) Garabatos estéticos 3) Garabatos simbólicos,	descontrol pero aparenta cierta suavidad y hasta elegancia									1								0		1	0
								5															
		Trazo Firme	Necesidad de definición de límites entre el Yo y el mundo, rigidez (Yo inflexible siguiendo la formalidad como mecanismo de defensa). Defensas muy fuertes (Yo débil). Combinado con razgos de naturaleza positiva indica que los límites Yoicos están intactos, aun cuando son algo inflexibles		1		1		1	3				1	1				2	5	4	2	
									2	1				2	2				2	3			
					3				3	2					3				1	3			
					4		4		4	3					4				1	4			
							5		5	2					5				1	3			
							6			1					6				1	2			
										0					7				1	1			
								8	8	8					8	8				2			
		Trazo débil	Apatía, falta de agresividad y de planificación personal, puede ser índice de organicidad. Relación abstracta cn la vida, rehuyen enfrentarse con la realidad y					5		1									0	1	1	1	
											0						6		1	1			
											1								0				1

(Cont.)

Continuación Anexo 2:

			vitalidad rebajada																

Continuación Anexo 2:

Contenidos y aspecto formal estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Contenidos y aspecto formal estructural	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	Fi(S+P)	Pre S	Pre P
ASPECTO FORMAL EXTERNO: TRAZADO - LÍNEAS (AFE)		Trazo continuo	Flujo regular. Decisión, rapidez, energía y buen control psicomotor. Confianza en sí, orden y lucidez	1	1		1			3	1			1	1	1		4	7	4	6
				2						1	2		2					2	3		
				3						1	3			3	3	3		4	5		
				4	4			4		3				4	4			2	5		
								5		1	5					5		2	3		
				6						1	6							1	2		
										0		7				7		2	2		
				8				8		2	8	8	8			8		4	6		
		Trazo con idas y venidas	Tímidez, indecisión. Con buen nivel formal: sensibilidad y artistas							0		1						1	1	3	3
						2				1								0	1		
						3				1		3					3	2	3		
						4				1		4	4				4	3	4		
					5			5		2		5	5				5	3	5		
					6					1		6					6	2	3		
					7	7				2								0	2		
		Trazo acostado	Inseguridad, miedo a tomar iniciativa, muy permeable al entorno							0				1				1	1	0	1
		Dificultad en cierres y ángulos	Poco empeño (Eg), duda y falta de seguridad frente a la tarea. Posible problema psicomotor	1						1								0	1	2	0
				2						1								0	1		
				4						1								0	1		
				6				6		2								0	2		
				7						1								0	1		
				8						1								0	1		
		Líneas reforzadas	Actitudes defensivas, inseguridad, ansiedad, temor a colocarse claramente, en ocasiones tentativa por encubrir algo. Falta de espontaneidad, exceso de autocrítica			1				1			1					1	2	4	5
						2		2	2	3			2					1	4		
				3		3				2		3	3				3	3	5		
						4	4			2		4	4					2	4		
				5	5		5	5	5	5	5		5					2	7		
					6	6	6		6	4		6	6		6		6	4	8		
						7	7			2			7				7	2	4		
					8					1	8		8					2	3		
		Líneas	Conductas oposicionistas							0					1			1	1	2	2

(Cont.)

Continuación Anexo 2:

		entrecruzadas				2			1					2			1	2				
Contenidos y aspecto formal estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Contenidos y aspecto formal estructural	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 5	ADS 4	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	Fi(S+P)	Pre S	Pre P	
ASPECTO FORMAL EXTERNO: TRAZADO - LÍNEAS (AFE)									5	1					5	5		2	3			
										0				6			1	1				
							8			1								0	1			
		Líneas curvas	Tono muscular relajado y fácil contacto interpersonal		1	1			1	3				1	1	1	1	4	7	4	4	
				2	2	2			2	4				2	2	2	2	4	8			
									3	1					3			1	2			
					4	4			4	3					4			1	4			
									5	1					5			1	2			
										0					6			1	1			
						7			7	2				7	7	7	7	4	6			
				8					8	2				8	8	8		3	5			
		Boceto (idea anterior al dibujo)	Cautela y autocrítica. Si queda como definitivo: Dificultad para manejar límites					6		1								0		1	0	
		Bosquejo	Falta de voluntad e inseguridad							0			5					1		1	0	1
		Líneas rectas	Capacidad de concentración y una correcta percepción							0					1				1	1	3	5
					3	3				2				3	3			3	3	5		
										0				4			4		2	2		
						5				1							5	1	2			
					6	6			6	3	6		6	6			6	4	7			
					7					1								0	1			
		Sombreamiento	Personalidad en la que predominan las emociones, fáciles víctimas de conflictos emocionales. Fuerte: indica hostilidad y agresión		8	8				2									0	2	1	4
										0					1			1	1			
					3					1								0	1			
										0	4	4						2	2			
										0	5		5					2	2			
										0					6			1	1			
									0					7			1	1				
				8					1								0	1	1	1	0	
		Débil: indica sensibilidad e idealismo.		4					1								0	1				

(Cont.)

Continuación Anexo 2:

Contenidos y aspecto formal estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Contenidos y aspecto formal estructural	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 5	ADS 4	ADS 6	fiS	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	fiP	Fi(S+P)	Pre S	Pre P
ASPECTO FORMAL EXTERNO: TRAZADO - LÍNEAS (AFE)	Movimiento	Expresión de movimiento en seres vivos u objetos en movimiento real o virtual	Dentro del campo: Dinamismo, buena percepción de límites, maneja adecuadamente el propio espacio vicinal, buena planeación y organización, dinamismo interior, iniciativa, involucramiento, energía usada activamente, buen nivel intelectual y capacidad de adaptación							0					1		1	2	2	0	3
										0				2		2		2	2		
										0								1			
	Sombras	Negras	Angustia intolerable, depresión, ansiedad expresada impulsivamente, conflicto y preocupación en el área cubierta							0							1	1	1	1	2
					4					1	4							1	2		
										0	5							1	1		
		Moderadas	Participación afectiva en las situaciones que le rodean, cierta sensualidad							0		4						1	1	1	1
						7				1								0	1		
		Suaves	Sensibilidad. Muy suave: evasión		3					1								0	1	1	2
										0							4	1	1		
										0			5					1	1		
										0							7	1	1		
					8					1								0	1		
	Rayados	Simbólico	Representación de algún estado, situación o emoción							0	6							1	1	0	2
										0							8	1	1		
		Estético (barbas, cabellos)	Personas inteligentes pero poco prácticas que se dejan llevar por la situación, labilidad.				2			1	2			2	2			3	4	2	4
										0					4			1	1		
										0					5			1	1		
										0					6	6		2	2		
						7				1					7			1	2		

Nota: los números que van del 1 al 8 en cada columna señalan el campo donde se observó el indicador o significado en cada Asesor (ADS o ADP), la columna fi S es la frecuencia en los ADS de cada indicador o significado. La columna fi P es la frecuencia en los ADP de cada indicador o significado. La columna Fi S + P es la suma de las frecuencias anteriores. Las columnas Pre S y Pre P, indican la frecuencia expresada en la totalidad del test por cada indicador en cada grupo de asesores, ADS y ADP, respectivamente. Los significados y arquetipos, elaboración y/o representación fueron tomados de “Test Proyectivo Wartegg: Análisis de la Personalidad a través del Dibujo”, por L. Muñoz, 2009 y “El Zeichentest Test de Señales (Wartegg): Prueba de Personalidad Gráfico – Proyectiva”, por V. Rodríguez, 2010.

Anexo 3

Frecuencias de Indicadores de Contenidos y Aspecto Formal Estructural por asesor en el test de Wartegg.

Contenidos y aspecto formal estructural		Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Asesores de desempeño superior						Asesores de desempeño promedio							Frecuencias absolutas en ADS						Frecuencias absolutas en ADP																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
				AD	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
				S1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
Contenidos	Análisis de Contenidos	Objetos: Incluye objetos utilitarios y edificaciones. Se esperan algunos	Realistas, objetivos, se interesan por la cotidianidad y los hechos concretos y prácticos. Sencillez y sentido común. Capacidad de observar y percibir el ambiente en forma práctica. Buena relación con la creatividad.	1							1			1			7	5	4	3	3	3	3	5	4	2	6	5	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																															
				2				2																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																				
				3	3	3	3			3		3		3	3	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
				4	4	4					4	4		4	4	4																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
				5	5	5	5	5	5		5	5	5	5		5																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
				6	6	6	6	6	6	6	6	6		6	6	6																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												
				7	7				7				7	7	7																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													
									8	8				8																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																														
																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																												</

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

Contenidos y aspecto formal estructural		Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Asesores de desempeño superior						Asesores de desempeño promedio							Frecuencias absolutas en ADS						Frecuencias absolutas en ADP						
				AD	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP
				S1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7
		Abstracciones: Simetrías, asimetrías, representaciones técnicas, patrones decorativos, dibujos estéticos sin forma concreta. Se esperan 1-2	Elaboración intelectual y capacidad de uso de los recursos intelectuales. Predominio: Elaboraciones a nivel muy teórico, tendencia a desarrollar puntos de vista personales, distanciamiento de la realidad práctica. No aceptan normas ni orientaciones y se comunican poco con los demás. Mayor interés en crear valores propios.							4										1									
		Naturaleza Animada o Contenido figurativo: Incluye animales (A) y/o Humanos (H) o partes de ellos. Se esperan 2-3	Experiencias afectivas, sociabilidad, integración y capacidad de participar en el mundo. (A) >			1	1		1								1	0	2	3	0	2	2	0	3	0	3	1	0
				2			2		2		2		2	2															
													4																
													6																
					7	7			7	7																			
			(H): Inmadurez afectiva y mayor fuerza instintiva.							2		2		2			0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0
			Ausencia: Poco interés por los seres vivos. Dificultad de adaptación al contacto, desinterés por los objetos vitales, inhibición												2													1	

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

[illegible]

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

Contenidos y aspecto formal estructural		Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Asesores de desempeño superior						Asesores de desempeño promedio							Frecuencias absolutas en ADS						Frecuencias absolutas en ADP						
				AD	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP
				S1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7
		Perseveración de los estímulos (repetición servil de los motivos en uno o varios de los campos)	Incomprensión de las instrucciones. Bajo nivel intelectual, pobreza de asociaciones, temor o incapacidad de innovar, falta de originalidad, falta de iniciativa, <u>afectación emocional que impida manifestar experiencias subjetivas</u> , problemas significativos que anulen los intereses del sujeto. En un solo campo indica gran dificultad en esa área							3																			
										4																			
																	0	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0
ASPECTO FORMAL INTERNO ESTRUCTURAL: MANEJO DEL ESPACIO (AFIE)	Uso del Espacio	Contricción	Compulsión, presión y sentimiento de encierro. Yo limitado, propenso a trastornos fóbicos, obsesivo-compulsivos depresión o retraimiento, esquizoide. Un Yo severamente limitado (temor al espacio)			1									1														
				5			5						5																
							7				7		7				1	0	1	2	0	0	0	1	0	2	0	1	0

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

Contenidos y aspecto formal estructural		Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Asesores de desempeño superior						Asesores de desempeño promedio							Frecuencias absolutas en ADS						Frecuencias absolutas en ADP						
				AD S1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7
ASPECTO FORMAL INTERNO ESTRUCTURAL: MANEJO DEL ESPACIO FIE)	Uso del Esacio	Escaso (< 1/3 del espacio total)	Hipersensibilidad, minusvalía, falsa modestia, hacerse pequeño para ser mejor tratado(a). Con líneas débiles: inseguridad y timidez					1	1		1	1					1	1	7	3	2	4	2	4	6	3	0	3	3
						2	2		2			2	2																
						3	3					3	3																
				4	4	4					4	4	4			4													
						5		5	5	5	5				5	5													
						6					6	6																	
						7						7				7													
				8	8		8	8					8																
		Moderado o Adecuado (se utiliza un 1/2 a 2/3 del espacio) 50% en promedio	Autoconfianza, percibe y afecta sus limitaciones y capacidades. Si hay poca presión y estructuración, depresión.	1	1		1						1		1	5	4	0	2	4	3	4	3	2	2	4	3	5	
				2	2					2	2			2	2														2
				3				3	3	3	3				3														3
								4	4						4														
					5							5		5															
				6			6	6	6	6			6																6
				7	7			7		7				7															
									8	8	8			8															
		Amplio o Casi cubierto (3/4 del espacio total)	Con buen nivel formal: Actividad vital, necesidad de expansión con cierta ansiedad. Baja calidad formal: Impulsividad.									1				1	2	0	0	2	0	1	0	0	1	2	1	0	
								2																					
										4																			
					6																								
													6	6															
				8	8			8						8															
		Se sale del recuadro o hay un objeto que estalla	Necesidad de buscar un mayor espacio vital. Rasgos de impulsividad, dificultad de planificación y dificultad en el control motor. Si son líneas					2					2			1	0	0	0	3	0	0	0	0	0	6	0	0	
				3									3																
													5																
								6					6																
												7																	

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

[illegible]

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

			el presente y la realidad inmediata.	3 4	3 4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																													

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

					8	8		8	8	8	8		8	8														
Contenidos y aspecto formal estructural	Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Asesores de desempeño superior						Asesores de desempeño promedio							Frecuencias absolutas en ADS						Frecuencias absolutas en ADP						
			AD S1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7	ADS 1	ADS 2	ADS 3	ADS 4	ADS 5	ADS 6	ADP 1	ADP 2	ADP 3	ADP 4	ADP 5	ADP 6	ADP 7
Aspecto formal externo: trazado - líneas (afe)	Organización de varios conceptos	Relacionados y con buena forma: Capacidad asociativa, inteligencia práctica													1													
							3																					
								6						6														
			8										8															
					1					1																		
							5							5														
					6							6																
							7																					
	Borroneo	Fuerzas o moderados	Moderados: Inseguridad o ansiedad. También puede indicar rasgos de perfeccionismo										1															
								2	2		2		2		2													
						3				3																		
								6	6	6	6																	
											7			7														
								8			8																	
	Claridad	Presición, nitidez, delimitación, inteligibilidad y pureza de las líneas. Las sombras (si las hay) cubren exactamente la	Claridad de raciocinio, organización y método. Objetividad	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1													
					2	2			2		2	2	2		2													
				3	3	3		3	3	3			3		3													
					4	4		4	4				4	4	4													
				5		5			5				5		5													
						6			6	6	6		6		6		6											
					7	7			7	7			7	7	7													
					8	8			8		8		8	8	8													
		Exceso de rasgos y líneas	Factores emocionales	Intereses perjudican el pensamiento					2		2				2													
															3													
											4																	
								5			5				5													
Continuación Anexo 3:							6					6																
							7																					
							8		8																			

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

Contenidos y aspecto formal estructural		Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Asesores de desempeño superior						Asesores de desempeño promedio							Frecuencias absolutas en ADS						Frecuencias absolutas en ADP							
				AD	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	
				S1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	
Espesor Trazado	Ancho (líneas dilatadas o retocadas) dando impresión de trazado sombreado o de perfiles cargados	Disposición a la satisfacción de los sentidos. Energía y predominio del impulso vital, sensualidad	1	1	1					1	1			1	1			3	4	8	0	5	3	7	0	2	8	2	0	0
					2			2	2			2																		
			3		3				3		3	3																		
				4	4			4	4	4			4																	
			5	5	5			5		5			5																	
				6	6			6		6		6	6																	
				7			7					7																		
					8			8	8	8		8	8																	
	Fino	Temperamento sensible y de espíritu refinado, mayor dificultad para defenderse contra las presiones del medio. Receptividad y sensibilidad	1				1	1	1			1	1			1	1	8	2	0	5	2	4	1	8	7	0	0	8	8
			2				2				2	2			2	2														
			3	3			3	3	3		3	3			3	3														
			4							4	4			4	4															
			5				5			5	5			5	5															
			6						6		6	6			6	6														
			7	7			7		7	7	7			7	7															
			8							8				8	8															
	Alterado (lineas alternativamente anchas y finas)	Sentido de la observación y originalidad		2				2										0	4	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
				3																										
									5																					
				6																										
Presión	Muy fuerte	Impulsividad y tensión. Con buena forma: está bajo control		1													1													
	Fuerte	Poder de determinación. Confianza en sí, iniciativa, vitalidad, seguridad, energía, persona segura que decide, falta de adaptación y benevolencia (flexibilidad)			1							1		1	1		0	1	8	2	3	4	0	0	3	3	8	1	0	
					2				2			2		2																
					3				3				3																	
				4	4				4				4																	
					5				5				5																	
					6	6			6				6	6																
					7								7	7																
					8	8			8	8			8	8	8															

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

Contenidos y aspecto formal estructural		Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Asesores de desempeño superior						Asesores de desempeño promedio							Frecuencias absolutas en ADS						Frecuencias absolutas en ADP						
				AD	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	
				S1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7
	Suave	Sensibilidad, adaptabilidad, poca iniciativa, mayor capacidad de adaptarse a las dificultades a fin de superarlas con flexibilidad	1			1	1	1				1		1	1	8	4	0	3	2	3	1	5	2	5	0	8	8	
			2	2		2				2		2		2	2														
			3	3		3	3				3	3		3	3														
			4							4		4		4	4														
			5							5		5		5	5														
			6					6			6			6	6														
			7	7				7	7	7				7	7														
			8	8						8				8	8														
	Débil o muy Suave	Fragilidad, temor, inseguridad, falta de expansión y poca vitalidad				5					5				0	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	1	0		
									6			6																	
						7																							
	Irregular o Inestable	Labilidad emocional, organicidad. Adecuado si el motivo requiere su uso								1					0	2	0	0	3	2	0	2	2	0	0	0	0		
							2	2																					
										3																			
							4				4																		
				5				5																					
				6																									
	Garabateo: 1) Garabatos motores, normal hasta los 5 años. 2) Garabatos estéticos 3) Garabatos simbólicos,	descontrol pero aparenta cierta suavidad y hasta elegancia																	1										

Continuación Anexo 3:

Contenidos y aspecto formal estructural		Elaboración y/o representación - indicador	Significado (1 y 2)	Asesores de desempeño superior						Asesores de desempeño promedio							Frecuencias absolutas en ADS						Frecuencias absolutas en ADP						
				AD	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP
				S1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7
		Trazo Firme	Necesidad de definición de límites entre el Yo y el mundo, rigidez (Yo inflexible siguiendo la formalidad como mecanismo de defensa). Defensas muy fuertes (Yo débil). Combinado con razgos de naturaleza positiva indica que los límites Yoicos están intactos, aun cuando son algo inflexibles		1			1	1			1	1				0	3	0	1	5	6	0	0	3	8	0	0	0
							2			2	2																		
				3				3				3																	
				4			4	4				4																	
							5	5				5																	
							6					6																	
												7																	
		Trazo débil	Apatía, falta de agresividad y de planificación personal, puede ser índice de organicidad. Relación abstracta con la vida, rehuyen enfrentarse con la realidad y vitalidad rebajada				5								6		0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0
						7																							

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

Contenidos y aspecto formal estructural		Elaboraci3n y/o representaci3n - indicador	Significado (1 y 2)	Asesores de desempe1o superior						Asesores de desempe1o promedio							Frecuencias absolutas en ADS						Frecuencias absolutas en ADP						
				AD	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADS	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP	ADP
				S1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7
	Trazo continuo	Flujo regular. Decisi3n, rpidez, energía y buen control psicomotor. Confianza en sí, orden y lucidez	1	1				1						1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7		
			2						2			2			1	1	1												
			3						3				3	3	3														
			4	4			4						4	4															
			6				5				5					5													
			6							6																			
			7								7					7													
	8				8				8	8	8				8														
	Trazo con idas y venidas	Tmidez, indecisi3n. Con buen nivel formal: sensibilidad y artistas								1																			
					2																								
					3						3																		
					4						4	4																	
				5			5				5	5																	
				6							6																		
	Trazo acostado	Inseguridad, miedo a tmar iniciativa, muy permeable al entorno																											
	Dificultad en cierres y ángulos	Poco empe1o (Eg), duda y falta de seguridad frente a la tarea. Posible problema psicomotor	1																										
			2																										
			4																										
			6				6																						
			7																										
			8																										
	Líneas reforzadas	Actitudes defensivas, inseguridad, ansiedad, temor a colocarse claramente, en ocasiones tentativa por encubrir algo. Falta de espontaneidad, exceso de			1							1																	
					2	2		2				2																	
			3		3						3	3				3													
					4			4				4	4																
			5	5			5	5	5	5		5																	
				6	6			6	6			6	6		6														
				7			7				7				7														

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

[illegible]

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

[illegible]

(Cont.)

Continuación Anexo 3:

[illegible]

Nota: los números que van del 1 a 8 en cada columna señalan el campo donde se observó el indicador o significado en cada Asesor (ADS o ADP), las frecuencias absolutas representan la suma de las veces que el indicador fue observado en el test (máximo 8, cada indicador solo puede observarse una vez en cada campo). Los significados y arquetipos, elaboración y/o representación fueron tomados de “Test Proyectivo Wartegg: Análisis de la Personalidad a través del Dibujo”, por L. Muñoz, 2009 y “El Zeichentest Test de Señales (Wartegg): Prueba de Personalidad Gráfico – Proyectiva”, por V. Rodríguez, 2010.

(Cont.)

Anexo 4**EEC ADS1.**

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
COMPETENCIAS A.-GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN				
1. Orientación Hacia el Logro	A.8/ B.2		0:17 Yo anteriormente era comerciante, trabajaba en la parte de Maracay, Valencia, Barquisimeto, yo vendía pinturas labiales, lápices labiales al mayor, por causas de la vida llegue a trabajar aquí en el Cementerio, llegue por motivos económicos, nunca pensé vender parcelas del Cementerio, pues sentía pena de verdad de vender parcelas del Cementerio, coye tanto estudiar para vender parcelas del Cementerio, tanto yo y que van a decir mis amistades, no a mí me da vergüenza esto, no no nacía para esto,	A.8 . B. 2 Afecta a Una o Dos Personas. Puede hacer un pequeño compromiso económico.
			bueno tanto fue que la necesidad me obligo a vender parcelas del Cementerio y resulta que es un producto noble. cuando yo estaba trabajando por mi cuenta en mi negocio, me quedo muchas deudas y tenía que pagar esas deudas porque cada ratico, Hugo cuando me pagas, Hugo cuando me pagas, entonces no ya te pago pronto, ya te pago pronto, entonces llego un momento que estaba en jaque lo tomaba o no lo tomaba	
			una de las cuestiones que yo asimile que quedo marcado en mi vida, fue hablarle al cliente como inversión, María en ese momento, le dijo, tómallo como inversión y el hombre tomo la inversión y compro 10 parcelas, entonces así sucedió las cuestiones en la entrada a la venta y vi que las ventas entraban fácil, yo no tenía que hacer esfuerzo nada, lo que más me gustaba era que yo no tenía que meter ni un centavo, anteriormente yo tenía que meter mucho dinero para ganar dinero, en cambio aquí vendiendo esta producto noble, no invertí nada, solo llena un recibo y ya estoy ganando dinero.	
			Rafael era mi llave, que yo me sentía el estímulo, el único caballo que yo me podía buscar para competir sanamente en vender previsión... yo veía a Rafael Rosales que ese carajo donde se parara era vendiendo y se acostaba era vendiendo, bueno entonces comencé él y comenzamos a buscar concesionario por concesionario mira que carro te gusta y nos montábamos,	
			emocionábamos a esas vendedoras que, buscando siempre chamas bellas, vendedoras de las concesionarias y como nosotros siempre andábamos bien pepitos ellas decían coño estos tipos, estos son los clientes que me van a comprar hoy, entonces llegaba Rafael y se montaba, no esta camioneta, no no, no me gusta esta camioneta, y este carro, no este carro no me gusta pero vamos a, pero que más accesorios tiene ese carro, no ese tiene esto y tiene esto	
			de verdad que ese carro esta bello y entre y vi el Nubira una marca de la Daewoo, coño verdad, es elegante Rafael pero luego yo le digo, tu estas como la publicidad esa, como vas a decir que si nunca la has probado pero mótate, verga Hugo verdad que este carro esta bello y comenzamos a ver los carros y me quede marcado en ese momento con el carro, entonces paso el tiempo y quede marcado con el carro y yo dije por dentro, yo vengo por tí, y ahí quedo ahí, entonces comenzamos a seguir vendiendo normal y Rafael cuando me preguntaba, Hugo cuanto vendes, cuanto has vendido, era como una competencia sanamente porque Rafael en ese momento entendió que ya mi propósito,	

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			ya no me importaba vender ni vender ni 20, yo quería vender todas las que pudiera en el momento porque las ventas es como el efecto del domino, si tu golpeas se van todas las piedras completas y así son las ventas, las ventas arrastran a otra venta, efecto de venta, si tú te negabas, no estoy cansado, no que no y el domino frenaba, cuando arrancabas otra vez la piedra para que se volviera otra vez el efecto dominio tiene que pasar mucho tiempo y el factor mío no era tiempo sino yo quería ganar en el momento,	
			yo la verdad que cuando yo vi la cuestión el efecto dominio que me salían las ventas chévere, me sentía chévere yo en ningún momento desaprovechando sino trabajaba duro Rafael recuerdo que Rafael una venta en Villa Heroica en Guatire, en Villa Heroica en Guatire que estábamos tocando puerta a puerta y me toco atender un cliente y el cliente dice pasa y yo le dije al negro Rafael, pasa Rafa y él es mi compañero de trabajo y el cliente comencé y le saque la venta y el cliente dice bueno vale me estimulaste, voy a comprar 5 puestos y Rafael me hace con el pie, Hugo como vas a vender tu 5 puestos tendrás que vender, 2 parcelas o lo máximo 3 parcelas que serían 6 puestos y entonces yo le digo señor yo le voy a vender sus 5, los 5,	también se observa Integridad -1
			Cuántos, cuántos puestos trae ese panteón? Ese panteón trae 12 puestos, entonces el viene me dice bueno yo te voy a compran los 12 puestos, entonces yo me mentalice, él no me quiere comprar los 12 puestos, él me va a comprar 12 bóvedas y le vendí un panteón, ¿Cuánto estas comprando? Y me acorde del cliente de Villa Heroica que le vendí 5 parcelas por 5 puestos y a este le vendí 12 puestos que son 12 bóvedas, cada panteón trae 6 bóvedas y 6 y 6 son 12 le dividí los panteones, entonces el hombre me dice Hugo, eres bueno, me lo dijo Antonio, Antonio entonces yo me eche a reír agarre me saco la chequera y Hugo haz el cheque, lo hago de contado de una vez, chamo tu no me piensas dar crédito a mí,	también se observa Integridad -1
			señor Antonio como yo le voy a dar crédito si usted es una persona que todo, eso es como quitarle un pelo a un caballo, bueno Hugo y como no tenía que pagar ni medio de intereses, le digo Antonio, me caíste súper bien, vamos a hacer algo, pagamos una de contado y la otra te doy 3 meses para que la pagues, no te voy a cobrar ni medio de interés, eso más me gusta, eso es lo que me gusta y le cerré su negocio y me vine, cuando llego yo al cementerio, Hugo ¿a quién le vendiste? A Antonio Mazone, Antonio Mazone, me suena ese es el papa de la actriz, entonces coño que bien, le vendí a Antonio, fui le di las gracias a la señora Mónica, dime Hugo, le vendí a Antonio Mazone, no te lo puedo creer, mira aquí está el recibo, coño Hugo mis felicitaciones, gracias señora Mónica, pero por usted llegue a esto, le digo	
			0:05 Cuando yo por ejemplo vine, Judith llego y estaba por la prensa, y dice, se vende un terreno por aquí pero era tanta la ladilla de Judith en ese momento, yo quiero una casa, yo quiero una casa, que yo me voy a morir y yo quiero una casa, bueno Judith, vamos a ver el terreno,	
			, entonces el tipo me llama, mira este Hugo, vamos a hacer negocio yo te dije que si tú me llamabas no iba a ser el mismo precio, ibas a bajar el precio ¿cierto? Si eso lo sé yo, te doy tanto, no vale ¿cómo tú me vas a estar dando tanto si eso vale dinero? Por eso, y te lo voy a poner más fácil, te voy a dar 10 mil adelante y antes de terminar el mes te termino de cancelar con una condición, te firmo por Registro, porque yo sabía que por Registro lleva su tiempo para la firma,	

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			si yo no te cumplo tú te quedas con esos 10 mil yo voy a , ese es el negocio, si yo no te cumplo tú te quedas con esos 10 mil y si te cumplo yo te pago el restante, si va yo vengo y me metí en ese peo, coño compadre, que arrecho, cuando yo vengo piso tierra porque yo estoy hablando en el aire, cuando yo empiezo a pisar tierra yo digo coño en que peo me metí yo, no seas guevon chico, no tengo y este peo es arrecho ahora yo tengo que pagarle los 10 a Marcelino y el dinero restante porque era, yo tenía que pagar en ese momento como, como 60 millones.	
			4:37 Si ya le había dado, ya habíamos cerrado el negocio, entonces viene, me puse las bolas de corbata y entonces pa' lante me voy a reunir con mis amistades y les pido platica prestada para salir de este peo, coño digo yo, digo Jairo ¿tú me puedes prestar una platica? ¿Cuánto necesitas? Tanto, no Hugo esa cantidad es mucho real, ¿Qué te vas a comprar? Coño Hugo lo siento, ese es tu peo	también se observa Autoconfianza A.6
			12:01 No sé, no me preguntes pero vendí, eran millones y millones, y yo decía dentro de mi tanto dinero, y yo digo, no eso fue otro, entonces tantos millones y yo digo verga pague deudas y me quedo, hasta me quedo para comprar el carro allá de Chevy Plan, compre hasta el carro y verga yo me quedé sorprendido, coño tantos millones y llevo tanto tiempo en el Cementerio que yo no me había puesto a trabajar, yo no estaba trabajando entonces, ahí si trabaje porque tenía una necesidad	
		E: ¿Cuál ha sido tu logro más grande como asesor?	0:03 Mi logro más grande fue haber conocido a German Blanco como Gerente y como persona estimuladora, una vez estando trabajando en Jardines el Cercado baje a la oficina, señor German, necesito 1 millón de bolívares para completar para comprar mi carro, me dice Hugo ¿Cuál es el problema? Tú no tienes mil, veinte todos los millones que tú quieras, sal a la calle el dinero te está esperando en la calle y yo dije, este guevon le estoy pidiendo auxilio y me manda a vender y gracias a él, que si es como un padre que dice, papa necesito 100 bolos y saca del bolsillo toma tus 100 bolos, y no hijo, necesitas tus 100 bolos dale trabaja que no vas a ganar 100 sino vas a ganar todo el dinero que tú quieras	
			para mí German fue una persona que marco pauta en mi vida incluso yo había renunciado una vez en Jardines del Cercado y el propio German Blanco, <u>German Blanco me llamo a mi celular preocupado porque yo me estaba vando de jardines del cercado y sentía una vergüenza cove de decirle, Hugo ven a la oficina que quiero hablar contigo, no señor German no quiero regresar, que vengas a hablar conmigo y cuando fui allá me dio un palmada en el hombro y dice ¿Qué te pasa chico? Y con esa palmada me quede otra vez en Jardines del Cercado.</u>	muestra compromiso con su tutor
		E: ¿y por qué te querías ir?	1:51 Ah porque llego un momento que me canse, <u>no quería seguir trabajando más en Jardines del Cercado, no quería trabajar más de previsión, llego un momento buscar un tiempo para descansar y me sentía como ahogado</u> , llegaba tarde a la casa, Judith me formaba peos yo dije yo no quiero seguir trabajando en esto, me estoy desgastando, en ese momento si estaba trabajando duro, entonces tenía el carro, estaba bien, estaba cómodo, bueno me quede trabajando en Jardines del Cercado, cuando deje de trabajar en Jardines del Cercado, fue un problema allí, un día entrando a la oficina, yo por llegar tarde	fatiga, agotamiento mental
		E: Listo con eso, te había preguntado ya sobre cómo te planteas tus metas.	5:24 mis metas las planteo cada vez que yo me levanto de mi cama, veo mis hijos y no fallarles, mis metas, la meta mía son las deudas diarias que yo tomo, me gusta tal cosa coño que no puedo, bueno yo voy a hacerlo porque yo puedo, son unas metas diarias.	Motivación

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: Te planteas un objetivo.	5:50 Me planteo un objetivo, por ejemplo yo, en la casa o me gusto un traje y me lo compro y esas son metas, ¿y eso quien lo paga? Los clientes.	Orientación hacia el logro A.8
		me estabas comentando, hay momentos, ¿Cómo te explico? Te fijaste el objetivo, la casa, después tienes un periodo como de descanso.	6:17 Ah, cuando yo trato a mis clientes y cuando yo llamo a mis clientes, yo cuando levanto el teléfono, los tres clientes son buenos, pero levanto el teléfono y los tres clientes son necios o negativos, ese día no trabajo, trabajo cuando, cuando hay sazón.	depende de su estado de animo para hacer el seguimiento, para insistir, emprender nuevas acciones
		E: Y por ejemplo cuando los panteones, me dijiste que vendiste en un mes los panteones, ¿Por qué no seguiste vendiendo panteones?	6:49 Me quitaron la venta porque dicen que estaba vendiendo mucho, entonces en ese momento.	
		E: Y con la Z3 por ejemplo, cuando terminaste.	7:02 Cuando vendí la última parcela, cuando ya no habían más parcelas en la Z3, incluso vendiendo la última parcela y la última sentí, una gran tristeza, sentí que se me murió un familiar, porque coño había vendido, yo no salía de la Z3, todos me preguntaban ¿hay otra parcela? No la única que hay es en la Z3, de verdad que yo ni volteaba a la 27 a la 28, bajaba era a captar los clientes pero vender pura Z3 fue lo que me llamo la atención.	
			0:00 En el caso cuando yo le vendí a Neftalí, llegue a esa hora, porque tenía un objetivo, para aquel tiempo, para mantenerse dentro del Cementerio, la cooperativa, tenía que entrar a la guardia, entonces él seguía, Irene que era la que estaba de encargada del aquí de ventas, ella estaba de viaje y me toco a mi asumir la responsabilidad en la reunión de los supervisores,	
			en una de las reuniones la gran mayoría tomaron la decisión de que la cooperativa que vendiera más en la semana era a la que le tocaba la guardia, entonces yo me opuse, mira no hay muchos vendedores no van a poder cumplir esa meta porque es difícil, y en la calle es peor porque yo no he pateado en la calle, no no, se toma o se toma, ellos decidieron así que incluso a José Luis le pareció muy bien porque el juraba que iba a entrar Jairo, Carmen Suarez, entonces yo humildemente le digo, coño vale me parece injusto, entonces me sale Jairo y me dice Jairo y Pablo Abreu, Hugo cual es el problema, si tú quieres entrar a la primera guardia vende la camioneta y te compras tus 20 parcelas y tienes tus 20 parcelas ahí metido	también se observa Autoconfianza A.6
			yo me puse en ese momento como meta, a esos dos bocones le voy a dar duro en la torre, y fue una meta, me propuse y lo logre, entonces yo llamando a mis clientes, ta ta ta, entonces voy a llamar a Neftalí, yo le tengo fe a ese viejito y le vendí las 10 parcelas y le hice el descuento, le vendo 10 parcelas a Neftalí, al día siguiente me voy para donde el señor Mora, le vendo 10 cremaciones a Mora y 5 parcelas y tenía otra, no, si 10 y 10, a Mora no le vendí las parcelas en ese momento y vendí otra parcela, no 2 parcelas, bueno yo en total lleve 23	

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			Hermano sorpresa de la vaina que cuando llego yo llevo la venta y Irene esta la venta, Irene con la cara así, toda caída, dime Hugo, Irene todas estas ventas así, ay gracias Hugo salvaste la patria de la mujer y yo le digo no pero eso es una falta de respeto, esta Dayana, esta ____ ¿los demás no saben vender? Me puse duro, arrecho, está bien, Irene lleva las ventas ella emocionada, parecía un gallo de pelea, aquí estamos nosotros también y se quedó Irene en el pasillo esperando el coñazo, entonces sorpresa que nos ganamos la guardia,	
			quedó Irene en el pasillo esperando el coñazo, entonces sorpresa que nos ganamos la guardia, entonces la sorpresa Jairito, Pablo Abreu duraron tiempo sin entrar al Cementerio, esos carajos para sacarme del cementerio tuvieron que vender colectivo 200 parcelas para poderme opacar	
		E: ¿tú has vendido colectivos?	5:30 No, lo único que le vendo es a Mora.	
		E: ¿no le vendes?	5:35 Toda mi venta ha sido gota a gota, entonces viene agarre descansamos, después que descansamos entro Carmen Suarez, la tía.	
		E: Entonces se quedó un buen tiempo.	5:49 Si, yo lo deje porque coño yo estaba reventado y en ese tiempo yo me recupere y tú sabes que es estar todos los días en el cementerio, todos los días Irene, Hugo tal vaina, Irene quédate tranquila yo sigo vendiendo mas no quería entrar en el cementerio	
2. Iniciativa	A.7/ B.6		5:49 Circunstancia de la vida, trabajando en el cementerio del Este, conozco a la señora Mónica, de la terraza 28, hablando así de las cuestiones, ella me nombra a Marzone, ¿Marzone? Ese es el dueño de aguas los Alpes, sí, mi hija se casó con un hijo de Vicente que es hermano de Antonio Marzone y yo coye y ¿Cómo es eso? Y yo le digo coye señora Mónica usted me puede conseguir una entrevista con el señor Antonio Marzone, no a ese señor no me gusta molestarlo _____ y me hace llegar allá, bueno yo no hago esto con nadie, pero dame una publicidad tuya, yo se la hago llegar, cuando vaya para su casa	B. 6 Involucra a los Demás. Involucra a los demás en esfuerzos adicionales poco usuales (por ejemplo, alinea a familiares, compañeros de trabajo, miembros de la comunidad, usualmente como voluntarios)
			yo no le voy a vender parcelas del cementerio usted va a comprar unos panteones especiales para su familia, no no no, 5 minuticos y le juro que no lo vuelvo a molestar más nunca en la vida, mañana te espero a las 8, dígame la dirección, ¿en qué parte nos vemos? Nos vemos en San Diego, Maracay, ¿dónde lo veo? En Maracay en San Diego, en Guarenas o en Los Cortijos, Hugo y ¿Cómo sabes tú todo eso? Señor Antonio porque yo a usted lo he seguido por tanto tiempo, ah ¿tú eres un fan mío? No no no fan, cuando yo me propongo un propósito trato de hacerlo, coño vale me dejaste _____,	A. 7 Actúa Anticipadamente por 2 - 5 Años. Se anticipa a situaciones que ocurrirán de 2 a 5 años en el futuro y toma acciones para crear oportunidades y para evitar problemas.
			mañana te espero entonces, cuando entre a la oficina del señor Antonio Marzone, Antonio me atendió en la mejor oficina, la más arrecha porque el carajo tiene varias oficinas pero él me atendió como un caballero, la mejor oficina, me mando a preparar desayuno, como si yo fuera parte de la directiva, entonces viene y me dice cuéntame Hugo, ¿Cómo es eso que tú tienes 13 años detrás mí? 3 no 13 y yo le digo mira señor Antonio yo lo conocí a usted en la bomba, coño chamo tu si tienes memoria y comenzamos a contar historia y los seguimientos que hice y yo ahí me había desprendido como 10 años y no lo había atendido más porque no tenía como comunicarme con él hasta que conocí a Mónica y por Mónica conseguí a Antonio, entonces cuando me dio la oportunidad de sentarme,	

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
	A.1, B.3		9:07 Un día, un día bajando observe en la bomba y vi un coñazo de carros echando gasolina y yo dije mientras que los carros están echando gasolina porque no llegarle a los clientes para venderle, tome la opción,	A. 1Muestra Persistencia. Persiste -da dos o más pasos para vencer obstáculos o rechazos. (Dimensión temporal: una tarea o labor del pasado a través de acciones actuales). No se rinde fácilmente cuando las cosas no marchan bien. B. 3 Hace Más de lo que se le Pide. Excede la descripción de su trabajo, por ejemplo, se impone tareas adicionales.
			le vine a tomar en cuenta la cuestión de la bomba fue porque ya no me gustaba patear ni tocar más puertas porque sentía que en ese momento ya yo me estaba, era un desgaste arreocho porque duraba hasta las 10 de la noche, casi las 11 de la noche y cuando llegaba a Caracas a mi casa que Judith me, que porque llega a esta hora tú me ves cara de xxxxx a mí, a medianoche, Judith yo tengo trabajo, no tu a mí no me vas a engañar, bueno está bien Judith es tu cuestión entonces una de las formas que busque la forma de trabajar en la bomba era para llegar más temprano a mi casa porque yo llegaba muy tarde a mi casa, imagínate agarraba el ultimo autobús que salía de Guatire o de Guarenas... yo estaba acostumbrado anteriormente que la gente me llegaba y yo le vendía en un Stand, pero por experiencias del, por eso cuando suceden las cosas suceden por bien o por mal pero suceden para mejorar, siempre lo he visto así.	
			ahí recordé el tiempo hacia atrás y recordando cualquiera cosa que hice para mejorar, que cosa tan aplique el conocimiento mío, vender, a todas las personas que tenga poder adquisitivo para poderle vender la Z3, porque nadie vendía la Z3 porque era en aquel tiempo la más cara parcela, era la más costosa y yo dije, no este es mi negocio y yo no voy a perder mi ____, porque yo nací para triunfar, yo no, es más desde ahorita voy a comenzar a vender, puse las manos en árbol de la Z3 y dije yo ¿Quiénes son los que pueden comprar aquí? Puro portugués, italiano y la gente de poder adquisitivo, lo voy a hacer, entonces cuando venía pasando un portugués	
		E: ¿y un cliente difícil?	8:31 Un cliente difícil, me toco pero después se convirtió en amigo mío.	
		E: ¿Por qué difícil?	8:42 Neftalí, Nataly García, al principio cuando yo le quise vender a él, el tenía una necesidad inmediata y en el momento no tenía la capital, no tenía el capital para comprar una parcela en ese momento, entonces yo lo vi, entonces comencé a llamarlo, a llamarlo, yo dure como 2 años atrás de ese señor, para poderle vender, hasta que un día.	Iniciativa A. 6 Actúa Anticipadamente por 1 - 2 Años. Se anticipa a situaciones que ocurrirán de 1 a 2 años en el futuro y toma acciones para crear oportunidades y para evitar problemas.
4. Pericia	B.1		ahí recordé el tiempo hacia atrás y recordando cualquiera cosa que hice para mejorar, que cosa tan aplique el conocimiento mío, vender, a todas las personas que tenga poder adquisitivo para poderle vender la Z3, porque nadie vendía la Z3 porque era en aquel tiempo la más cara parcela, era la más costosa y yo dije, no este es mi negocio y yo no voy a perder mi ____, porque yo nací para triunfar, yo no, es más desde ahorita voy a comenzar a vender, puse las manos en árbol de la Z3 y dije yo ¿Quiénes son los que pueden comprar aquí? Puro portugués, italiano y la gente de poder adquisitivo, lo voy a hacer, entonces cuando venía pasando un portugués	B.1 Conoce el perfil del cliente potencial
	B.1	E: Ok, ¿Qué otra cosa haces?	0:17 Sondear bien al cliente, que si tiene poder adquisitivo o no tiene.	
		E: ¿Cómo determinas eso?	0:24 En la forma cuando el cliente es entrevistado por primera vez, lo visualizo, como anda, si tiene carro o no tiene carro, porque una persona con carro tiene mucha mucha responsabilidad y una persona sin carro, sino tiene responsabilidad como hace para asumir otra responsabilidad para pagar una deuda.	

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: Y te acuerdas algún otro caso de otro cliente diferente, ¿Cómo hacías? ¿Qué hiciste para informarte de las características de ese cliente?	2:58 Cuando estoy de guardia en el cementerio, siempre uno visualiza, porque muchos de ellos vienen en sus vehículos y uno ve el status en ese momento, que poder adquisitivo atener al ver el vehículo, todo el mundo me critica coño Hugo porque no te encimas así con tanta insistencia al quien tiene un carrito humilde sino tiene para reparar ese carro como va a tener para comprar una parcela, coño por favor, esa es mi forma de.	B.1 Conoce el perfil del cliente potencial
	B.2		9:35 En ese momento porque él me había comentado que había comprado un apartamento y quedo con una mano adelante y una mano atrás, compro un apartamento en el Paraíso en la zona donde compro es de poder adquisitivo, entonces por ahí, por la maleta, por ahí conozco el pasajero, entonces viene agarre lo llame y eso fue como a las 6 de la tarde, señor Neftalí le tengo un tremendo negocio, coño Hugo tú con la ladilla y que negocio me vas a ofrecer, me vas a ofrecer Cementerio, yo no quiero nada de Cementerio, yo no quiero nada de Cementerio, vamos a hablar de inversión, y me siento con Neftalí en La California y nos echamos unas cervezas y entonces hablando de negocios	<u>B.2 Identifica hábitos y motivaciones de compra del cliente. Realiza la detección de sus necesidades actuales y futuras y del producto más conveniente</u>
COMPETENCIAS B.- GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO				
5 Comprensión Interpersonal	A.4 B.2		hola amigo mío te tengo tremendo negocio ¿Cuál negocio? Aquí en el Cementerio lo mejor, la mejor inversión que usted puede hacer que meter los reales bajo el colchón y el portugués me dije, tu estás loco, como yo voy a invertir mi dinero en un Cementerio, tú lo que estas es loco, loco estas tu que no te has visto los ojos, te recuerdas cuando tú, le recordé cuando el inmigro aquí a Latinoamérica el no, porque no tenía más opción, si se quedaba allá pasaba hambre porque aquí tenía la opción de trabajar y echarle bola y tenía ya la experiencia,	A. 4 Entiende Cuestiones Subyacentes. Entiende problemas subyacentes: la razón de los sentimientos, conductas, preocupaciones actuales y a largo plazo; o bien, presenta un punto de vista equilibrado de las fortalezas y de las debilidades específicas de alguien. Demuestra una actitud de apertura para comprender los valores y creencias propios de la cultura del cliente. B. 2 Se hace Disponible para Escuchar. Deja “una puerta abierta”, hace esfuerzos adicionales para incitar a la conversación, o activamente busca entender (con frecuencia para influir, desarrollar, ayudar o dirigir a los demás).
			¿Por qué los extranjeros aquí en Venezuela han progresado? Porque viene la experiencia de ellos, como han vivido etapas ellos saben que es una crisis, que es una devaluación, lo que estamos viviendo nosotros ahorita ya ellos lo vivieron y por eso ellos, ya ellos invirtieron su dinero para que la devaluación no déjalo con una mano adelante y una atrás, mucho personas, habitantes aquí en Venezuela que no han hecho esa inversión y la inflación se lo ha comido, por ejemplo, tienes 10 mil metido en el banco, tienes 10 mil metido en el banco y esos 10 mil, esos 10 mil por ejemplo lo tienes en el banco, no, no, se devalúan pues pero como ya ellos tienen la experiencia de las tierras y toda las cuestiones que han vivido,	
		E: Ok, ¿Cómo realizas la entrevista?	0:55 Verle los ojos al cliente, ver si dice la verdad, con los ojos, mirando al cliente al cliente a los ojos te dice si compras o no compras, uno visualiza al cliente si es un cliente potencial o no es potencial, así lo veo, así veo si es o no potencial . 1:17 Comienzo a hablar, hablando ya comienzo la entrevista, a buscar al cliente.	A. 3 Entiende Significados. Entiende pensamientos, preocupaciones, o sentimientos no hablados y actuales; o hace que otros de buena voluntad, hagan cosas deseadas por el orador. B. 3 Predice las Respuestas de los Demás. El utilizar el entendimiento logrado mediante la escucha y la observación para predecir y prepararse para las reacciones de los demás

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: ¿Qué diferencia hay entre venderle a un portugués, un italiano, o de otra nacionalidad?	2:15 El portugués, todos son europeos, pero el portugués tiene algo que cuando compra uno la colonia quiere comprar, todo ese efecto domino, al comprar uno comprar todos, el italiano es lo mismo, pero el italiano es pichirre, es más, le cuesta meterse la mano en el bolsillo, igual que el español pero el portugués es más dado, el portugués es como el venezolano, le gusta algo y lo compra, y también se forzar para vivir cada vez mejor, son personas trabajadores, son emprendedores y le gustan las cosas buenas.	A. 4 Entiende Cuestiones Subyacentes. Entiende problemas subyacentes: la razón de los sentimientos, conductas, preocupaciones actuales y a largo plazo; o bien, presenta un punto de vista equilibrado de las fortalezas y de las debilidades específicas de alguien. Demuestra una actitud de apertura para comprender los valores y creencias propios de la cultura del cliente.
		E: ¿pero qué diferencia hay entre el con su cultura la cultura del portugués?	4:11 Son más cerrados, porque el portugués cuando tú hablas con paz, se hacen amigo, amigo, los chinos son más cerrados aun, los chinos son más cerrados que...	
	B.4	E: Tienes que comportarte diferente, ¿haces algo diferente tú? De acuerdo a la nacionalidad.	4:36 Dependiendo, el chino no le gusta hablar mucho, es concreto, el compra, ellos no compran como inversión, el compra lo que necesita nada más, el chino, viene por una parcela, tiene todo el dinero del mundo pero no compra como inversión, ellos compran una sola cosa, el árabe es inversionista igual que ____ porque ya son personas que han vivido guerra, que tienen conocimiento de las inversiones y saben que para comprar una propiedad eso se revaloriza.	
		E: ¿los italianos?	5:10 También, pero de los europeos es el más pichirre.	
		E: Ok, y más en general, esa labor, ese trabajo, para manejar esa parte negativa de, ¿Cómo lo manejas? En ese momento.	13:37 Siempre voy como amigo mas no voy como vendedor, yo le pregunto, ¿será el momento de poderte ayudar? O ¿será otro día? El cliente no le estoy hablando de querer vender sino que yo le estoy hablando de que yo lo quiero ayudar	A. 4 Entiende Cuestiones Subyacentes. Entiende problemas subyacentes: la razón de los sentimientos, conductas, preocupaciones actuales y a largo plazo; o bien, presenta un punto de vista equilibrado de las fortalezas y de las debilidades específicas de alguien. Demuestra una actitud de apertura para comprender los valores y creencias propios de la cultura del cliente.
			13:53 Si, hay que ser delicado porque esos días son terribles, entonces uno tiene que hablarle con cariño, fortaleza, estar con el señor, siempre le digo al cliente, recuerde lo bello que fue su ser querido, cada vez que usted se ve en el espejo está viendo parte de él, de alguna cosa bonita que el dejo en usted, las cosas negativas no las vea, vea las cosas bonitas y a la gente le gusta que le hablen bello de su ser querido y cada vez que ellos se ven en el espejo refleja ese ser querido porque fue parte de él, un hijo, una esposa o un esposo, o un primo, siempre van a ver a ese ser querido cuando se ven en el espejo.	
		E: ¿eso lo haces cuando ve que esta reciente?	14:41 No, siempre lo hago constantemente, la mayor parte la gente que va a comprar las parcelas es porque tiene algún ser querido dentro del cementerio y si no la tiene, también en su tiempo que ha sucedido tuvieron que vivir ese momento y me gusta que sean recordados, que sean recordados bien bonito.	

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			0:25 Morir en el Junquito (en el liceo) donde nadie me conocía y gracias a Dios que me fue bien, ahí me relacione con mucha gente portugueses, italiano, españoles y por eso es que, yo tengo la facilidad, porque tengo algo que, carisma para entrarle a esa gente.	A. 4 Entiende Cuestiones Subyacentes. Entiende problemas subyacentes: la razón de los sentimientos, conductas, preocupaciones actuales y a largo plazo; o bien, presenta un punto de vista equilibrado de las fortalezas y de las debilidades específicas de alguien. Demuestra una actitud de apertura para comprender los valores y creencias propios de la cultura del cliente.
		E: Conoces, lo conoces, conoces su cultura.	0:47 Yo conozco la cultura de esa gente.	
		E: ¿tu jefe no fue portugués? Cuando eras mesonero.	0:53 Todos son portugueses y mi padre, mis abuelos son isleños, de las Islas Canarias.	
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.6 / B.2	E: Resolver problemas de ¿te gusta?	1:44 Resolver al cliente y voy al grano ahí, por ahí sale la venta.	
		E: ¿y a Manotas? Como fue que lo abordaste?	6:35 A Manotas lo agarre porque estaba en la terraza quejando de que un perro lo había meado la tumba y el pantalón y yo le dije que tenía la gran solución para que eso no le sucediera eso con el mas nunca, sacar a su ser querido de allí y llevarlo arriba a los panteones especiales y como sacamos al ser querido y lo llevaron a los panteones, Manotas es mi amigo, quedo muy agradecido y de verdad le ayude a resolver.	A. 6 Se Dirige hacia las Necesidades Subyacentes. Busca información acerca de las necesidades subyacentes reales de los clientes, más allá de aquellas expresadas inicialmente, y las empareja con los productos y servicios disponibles (o bien, hechos a la medida).
		E: ¿Cómo lo llevaste?	7:51 Porque le dije que la familia a futuro iba a crecer y las personas se dedican a llevar flores a varias tumbas y al final todos terminan cansándose y no regresan más al cementerio.	
		E: ¿Qué le pareció?	8:03 Coño, le explique que cuando la familia tenía dispersando por todo el cementerio llevando ramos de flores muchas veces se descapitalizan de comprar tantas flores y yendo a una sola parte, aun llevando una flor, le llevan a toda la familia, es el sentimiento hacia la familia.	
		E: ¿Qué relación estableces con tus clientes? ¿También has tenido una situación incomoda con ellos?	9:55 No, no, no incluso los clientes son personas, coye los clientes es como uno, uno forma al cliente, yo tengo la oportunidad de atender al cliente como a mí me gusta que me traten, a mí me gusta tratarlos bien y ellos me tratan bien, son personas respetuosas, son personas soñadoras, son personas que algunos tienen sus problemas y uno aquí a la final todo, uno comienza a ser abogado, arquitecto, psicólogo todo porque uno lleva de cada ramo un poquito.	A. 5 Actúa para Mejorar las Cosas. Hace intentos concretos para agregarle valor al cliente, de hacer mejorar las cosas de alguna forma para el cliente. Expresa expectativas positivas del cliente.

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
COMPETENCIAS C.- GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA				
7. Impacto e Influencia	A.7/ B.1	E: Ok y ¿Qué haces para precisar que producto o servicio ofrecer al cliente?	<u>2:11 El señor, el cliente de Chacaíto quedo marcado en mi vida, José, en Chacaíto en el Centro Comercial Único, que era un cliente que al principio decía no, no, no, entonces cuando yo le enseñe a un paisano suyo que habían comprado sus acciones, lo estimule, la sorpresa fue violenta porque yo le dije tanto y me arrepiento no haberle vendido 100, le vendí solo 10.</u>	A. 7 Tres Acciones o Influencia Indirecta. Utiliza expertos o otras terceras personas para influenciar; o toma tres acciones diferentes o hace argumentos complejos y en etapas. Forma coaliciones políticas, construye apoyo “detrás del escenario” para las ideas, deliberadamente da y retiene información para tener efectos específicos, utiliza las “destrezas de procesos de grupo” para dirigir u orientar a un grupo.
			10:39 Y yo le saque provecho a lo máximo, incluso tenía el bolígrafo caliente, que yo pase por donde José en Chacaíto, José te tengo tremendo negocio, tú con tus vainas, ¿Qué negocio me vas vender tu a mí? De bolas te tengo un tremendo negocio guevon, mira la inversión tal, pan, las parcelas en el Cementerio del Este, tu estás loco Cementerio, no no, fuera de aquí Hugo, te voy a dar un café y té me desapareces de mi negocio, bueno está bien José, tu dejas de ganar dinero, mira todos estos paisanos tuyos le saque todos los recibos de los portugueses que les había vendido, ellos no están locos guevon ellos están invirtiendo el dinero, ¿para ver Hugo? Yo también voy a invertir mi plata chico, a mí no me ven cara de guevon, por lo mínimo 10, es que yo voy a comprar y le vendí 10 parcelas a José	
			5:49 Circunstancia de la vida, trabajando en el cementerio del Este, conozco a la señora Mónica, de la terraza 28, hablando así de las cuestiones, ella me nombra a Marzone, ¿Marzone? Ese es el dueño de aguas los Alpes, sí, mi hija se casó con un hijo de Vicente que es hermano de Antonio Marzone y yo coye y ¿Cómo es eso? Y yo le digo coye señora Mónica usted me puede conseguir una entrevista con el señor Antonio Marzone, no a ese señor no me gusta molestarlo _____ y me hace llegar allá, bueno yo no hago esto con nadie, pero dame una publicidad tuya, yo se la hago llegar, cuando vaya para su casa, _____ ella llego,	
			Llego mi publicidad en la casa de Antonio, y Antonio me dice ¿Qué coño de madre haces tú? Nojoda cambie todo y tu vienes, ¿Cómo apareciste en mi casa? ¿yo? Yo no sé quién eres tu ¿Quién eres? Yo soy Antonio Marzone que coño, bueno señor Antonio la verdad los golpes de la vida, nos volvemos a encontrar, no yo quiero saber de ti, yo bueno está bien señor Antonio, señor Antonio dame 5 minutos para irlo a visitar por favor, quiero ayudarlo ¿Cómo tú me vas a ayudar a mí? Señor Antonio para que usted invierta en una tremenda inversión, es algo espectacular, yo no le voy a vender parcelas del cementerio usted va a comprar unos panteones especiales para su familia, no no no, 5 minuticos y le juro que no lo vuelvo a molestar más nunca en la vida	
			Mañana te espero a las 8, dígame la dirección, ¿en qué parte nos vemos? Nos vemos en San Diego, Maracay, ¿dónde lo veo? En Maracay en San Diego, en Guarenas o en Los Cortijos, Hugo y ¿Cómo sabes tú todo eso? Señor Antonio porque yo a usted lo he seguido por tanto tiempo, ah ¿tú eres un fan mío? No no no fan, cuando yo me propongo un propósito trato de hacerlo, coño vale me dejaste , mañana te espero entonces, cuando entre a la oficina del señor Antonio Marzone,	
			Antonio me atendió en la mejor oficina, la más arrecha porque el carajo tiene varias oficinas pero él me atendió como un caballero, la mejor oficina, me mando a preparar desayuno, como si yo fuera parte de la directiva, entonces viene y me dice cuéntame Hugo, ¿Cómo es eso que tú tienes 13 años detrás mí? 3 no 13 y yo le digo mira señor Antonio yo lo conocí a usted en la bomba, coño chamo tu si tienes memoria y comenzamos a contar historia y los seguimientos que hice y yo ahí me había desprendido como 10 años y no lo había atendido más porque no tenía como comunicarme con él hasta que conocí a Mónica y por Mónica conseguí a Antonio,	

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

			entonces cuando me dio la oportunidad de sentarme, por su puesto es mi única oportunidad porque no tenía más ningún otra oportunidad porque hasta ahí llegaba todo,	
ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			Antonio me dice, tienes 5 minutos y comienzo a contar en este momento, permíteme el cheque, coño, porque son 5 minutos y no vas a terminar de dar el cheque, si tú me abres el margen de tiempo, podemos hablar, se echó a reír, coño pero tu si eres arrecho, 5 minutos y me estas pidiendo el, a penas, permíteme el cheque, de una, y yo le saque foto a los panteones, le hice un seguimiento, les puse venta y me lleve la laptop, y los puse con una forma, como un video para que viera la cuestión que le estaba vendiendo yo, le lleve el mapa donde están los panteones, que otros vendedores no lo tienen, yo lo hice, no me preguntes como lo hice pero lo hice.	
			<u>ya tenía la experiencia de, de bueno, de la devaluaciones de todas las cosas que han vivido, entonces el portu me capto pues y ese primer cliente cuando yo le vendí, coño le vendí como inversión 5 parcelitas, el hombre viene, el hombre viene me compro las 5 parcelas, ya tenía la experiencia de, de bueno, de la devaluaciones de todas las cosas que han vivido, entonces el portu me capto pues y ese primer cliente cuando yo le vendí, coño le vendí como inversión 5 parcelitas, el hombre viene, el hombre viene me compro las 5 parcelas,</u>	A. 4 Calcula el Impacto de Sus Acciones o Palabras. Adapta una presentación o discusión para que resulte atractiva al nivel o al interés de los demás. Anticipa el efecto de una acción o de otro detalle en la imagen que la gente tiene del orador
			<u>otro cliente que le vendí no recuerdo si fue a la familia Capriles, estando en el pasillo me llega el vigilante el de la 27, del cementerio, el viene y me dice y paso y la señora se bajan de la camioneta y me dice, la señora querían unos plancesitos de esos que tú tienes, yo le digo señora yo le tengo algo espectacular para usted ;Qué cosa? pero la tranquilidad si lo es, me gusto esa palabra tuya, la tranquilidad, camine por aquí por favor, cruzamos la iglesia y estaban los panteones, mira lo que tenemos para usted, ella se baja de la camioneta y me dice Gil deme uno de esos papelitos que tu repartes ahí.</u>	
			<u>yo vine y la capture, mire le tengo algo espectacular, le hable y entonces la cruce mire lo que tenemos aquí, coño que bien, eso no lo sabía yo, yo le dije y es el momento de usted invertir porque todo viene para arriba y aquí se le vende solo a personas exclusivas, ¿exclusivas? Todo el mundo no viene para acá y comencé ta ta entonces cuando la señora, los escoltas me trancaron, pero yo estoy hablando con ella, ahora usted va a hablar con la asistente, ya usted no puede tratar más con la señora, es mi trabajo amigo y es mi cementerio, el que esta de intruso son ustedes, ustedes están dentro de mi trabajo, le hable así con autoridad y seguí hablando con la señora, entonces la señora, hablamos, ella saco una tarjeta de ella y me dijo, te vas a comunicar con mi asistente, pero ella me lo dijo a mí, me interesa este negocio, yo le dije y ¿usted maneja correo electrónico? Te vas a comunicar con mi asistente, agarre y monte todas las menos mal que tenía ese trabajo ya hecho, lo monte, lo mande por correo electrónico</u>	A. 7 Tres Acciones o Influencia Indirecta. Utiliza expertos o otras terceras personas para influenciar; o toma tres acciones diferentes o hace argumentos complejos y en etapas. Forma coaliciones políticas, construye apoyo “detrás del escenario” para las ideas, deliberadamente da y retiene información para tener efectos específicos, utiliza las “destrezas de procesos de grupo” para dirigir u orientar a un grupo.
			no me daba respuesta y le dije a la asistente, ¿en qué parte está usted? Estoy aquí en el Centro Comercial San Ignacio torre tal y para allá me fui, entonces me dice, llego allá, mire tiene tiempo, ay menos mal que viniste porque llego el señor Miguel Ángel que está aquí y él es el que te va a firmar por su mama, Capriles Capriles, me senté así en un sofá grandote que tienen así me dice en ese momento estaba de candidato Capriles, de candidato, mira ¿qué piensas tu del candidato? Capriles Radonski, ¿sabes que él es primo mío? Ay qué bien lo felicito, mira que tu ve en la forma del candidato, eso fue antes de las elecciones, esa vez, yo le dije ¿Por qué me dice del candidato la cuestión?	A. 5 Calcula una Acción Dramática. Modela la conducta deseada en los demás o toma una acción bien pensada o una acción dramática para tener un impacto específico. (Nota para calificar: Amenazas o muestras de enojo no cuentan como acciones dramáticas para influenciar)

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			No yo quiero saberlo, mira amigo le voy a ser franco a usted, el hombre nunca se hace responsable de sus actos, si dice yo hice esto lo admito, toma su responsabilidad es cuando el hombre toma conciencia y va a crecer pero si dice yo no fui _____ se ve feo con eso no llega a ninguna parte, y el tipo dice ____ ahí es donde estamos fallando nosotros, el hombre no le habla claro al país, el candidato le decían el candidato, y vengo yo y le digo ____ y ¿usted me paso para acá a hablar solamente de un candidato? Yo vine aquí con un propósito de llevarme el cheque ¿Cuál cheque? A ¿usted no tiene conocimiento? De los dos panteones que su mama va a comprar, ¿mama va a comprar un panteón? Si y ¿para que quiere comprar dos panteones? Para resguardar a los seres queridos que ustedes tienen en el sur, pero eso tiene mucho tiempo, si pero su mama se desvela pensando que le saquen la cabeza, los brazos, los pies, huy ¿eso lo hacen? Si, dame acá, donde tengo que firmar, y le vendo dos panteones.	
		E: ¿si tiene familia en el Sur?	21:20 Si yo no sabía yo la pegue de carambola, esa fue una mentira blanca y yo vengo le vendo dos panteones y yo vengo a Emma, Emma aquí tengo dos panteones, coño te estas dedicando a vender panteones, si ahí es donde están los reales, agarre lo, me levó las dos ventas, coño chamo me rebotaron las dos ventas.	
			21:59 A crédito, me rebotaron los dos, los dos cheques, entonces fui a la oficina y me dice la secretaria, que me dejes los cheques a mí, no esto es personal no, puedo dárselos a usted, no ve la cantidad, y me meto para allá y ahí me golpea así Capriles, me dice me engañaste, ¿en qué forma te engañe? Mama no quería comprar dos panteones, de vaina uno solo, y yo le digo, me decepcionaste y así quiere agarrar el poder imagínate que tanta gente, que digan que a la familia del candidato le rebotaron dos cheques que no hagan bulla, que tú quieres que se enteren que rebotaron dos cheques, sin vergüenza, coño este país, el tipo que era duro yo lo humille,	
			como es posible que los próximos que familia del candidato y que le reboten los cheques, ¿ah? ¿No le da vergüenza eso? Está bien yo te iba a vender dos panteones, pero mira ya aquí oyó la gente de administración la familia del candidato que compro dos panteones ahí la aplique, el hombre vino con arrechera, me hizo un cheque por un panteón, el otro lo perdí, pero le vendí un panteón, cuando llegue allá le dije mira el familiar del candidato cumplió, no pudo comprar dos porque la otra la va a usar en la campaña para el primo. Emma se perdió un panteón pero el candidato dejo un, coño Hugo ¿y cómo hiciste para recuperar? Porque yo vi esa venta como perdida, es más yo libere esos panteones, no el otro si libéralo, salí de ese panteón, otro de los panteones.	
8. Conciencia organizacional	A.4	E: No, si te pregunto cómo lo hiciste, si te pregunto porque me lo tienes que decir.	11:10 Cuando yo vengo y me meto el mapa, me metí en la oficina de _____, <u>y le dije, que no podía hablar con tal, que está prohibido</u> , que no me importa esa vaina y me he preparado porque cuando tú vas para la guerra y es una oportunidad que te están dando ese bonche más nunca regresa, <u>necesito para un cliente, donde y necesito ver que parcela le puedo ofrecer, no tu sabes que eso está prohibido y tal, pero señora _____ yo estoy hablando con el gerente de aquí, yo no estoy hablando con su secretaria usted es el jefe inmediato</u> yo lo hice elevar, grande, usted es la máxima autoridad, es verdad, permítame una copia de ____ y ya te la entrego. Entonces vengo y me fui a la guerra mía siguiente con Antonio, cuando me siento con Antonio, agarre pelee le enseñe el video, ustedes en el cementerio están bien organizados. y yo por dentro seré yo porque los demás...	A. 4 Entiende la Política Organizacional. Entiende, describe (o manipula) el poder actual y las relaciones políticas al interior de una organización, (alianzas, rivalidades).
9. Construcción de Relaciones		E: ¿tienes esas relaciones con todos los clientes?	7:09 Son muy pocos los clientes que yo tengo relaciones pero la gran mayoría son amigos míos de verdad.	A. 5 Hace Contactos Sociales Ocasionales. Ocasionalmente inicia o continúa con relaciones amistosas con compañeros o clientes fuera del trabajo, en clubes, restaurantes, etc.

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: ¿pide s referidos?	7:18 No acostumbro a pedir muchos referidos porque siento que yo le estoy haciendo el favor y le estoy cobrando el favor al pedirle el referido, se sienten, coño este abusador viene y me pide referidos, no, si ellos me los quieren dar con mucho gusto pero no le pido referidos, siento que le falto los respetos.	
			Pase por donde José en Chacaíto, José te tengo tremendo negocio, tú con tus vainas, ¿Qué negocio me vas vender tu a mí?...tu dejas de ganar dinero, mira todos estos paisanos tuyos, le saque todos los recibos de los portugueses que les había vendido, ellos no están locos guevon ellos están invirtiendo el dinero, ¿para ver Hugo? Yo también voy a invertir mi plata chico	A. 5 Hace Contactos Sociales Ocasionales. Ocasionalmente inicia o continúa con relaciones amistosas con compañeros o clientes fuera del trabajo, en clubes, restaurantes, etc.
		E: ¿pero era potencial?	9:16 En ese momento, dure dos años, estaba haciéndole seguimiento.	
		E: ¿Por qué le hiciste seguimiento?	9:24 para ver si podía ser un buen candidato para yo invertir mi tiempo ahí, porque yo invierto tiempo en gente potencial, los clientes que no tienen vida.	A. 5 Hace Contactos Sociales Ocasionales. Ocasionalmente inicia o continúa con relaciones amistosas con compañeros o clientes fuera del trabajo, en clubes, restaurantes, etc.
		E: ¿pero porque si no tenía plata?	9:35 En ese momento porque él me había comentado que había comprado un apartamento y quedo con una mano adelante y una mano atrás, compro un apartamento en el Paraíso en la zona donde compro es de poder adquisitivo, entonces por ahí, por la maleta, por ahí conozco el pasajero, entonces viene agarre lo llame y eso fue como a las 6 de la tarde, señor Neftalí le tengo un tremendo negocio, coño Hugo tú con la ladilla y que negocio me vas a ofrecer, me vas a ofrecer Cementerio, yo no quiero nada de Cementerio, yo no quiero nada de Cementerio, vamos a hablar de inversión, y me siento con Neftalí en La California y nos echamos unas cervezas y entonces hablando de negocios	TAMBIEN SE Observa Pericia B.2 Iniciativa A.6 Impacto e Influencia A.4
			y negocios le aplique señor Neftalí tengo un tremendo negocio, 10 parcelas y tengo un descuento ¿me vas a hacer descuento? Coño Hugo no tengo cheque, este cheque esta viejo, este cheque no lo pasa el banco, ya usted dijo que era una inversión, si, vamos a hacerlo, dos cervecitas más por favor, dos cervecitas más, dos cervecitas más y a lo último, antes de que se me vaya a marear firme el cheque y yo lo lleno, vamos a hacerlo pues, me comprometo a venderle esa parcela más adelante, se la voy a duplicar, no Hugo, está bien, tanto que hiciste.	
D.- GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS				
10. Pensamiento Analítico - se evidenció como complemento de algunas competencias				
11. Pensamiento Conceptual - se evidenció como complemento de algunas competencias				
E- GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL				
12. Auto-Confianza	A. 6 / B. -1		Yo vengo y yo no vale tu estás loco, entonces yo me voy ya todo con el rabo en las piernas cruzo la funeraria y me voy hacia la Z3, agarre yo dije coño, ¿que pienso hacer yo? vender y ¿Qué vendo yo? Parcelas y puse la mano así en un árbol en la Z3 en toda la entrada coño si yo lo que se vender, y porque coño e madre yo voy a pedir crédito si yo mismo tengo mi propio negocio,	A. 6 Se Pone a Sí Mismo en Situaciones Extremadamente Desafiantes. Confronta a la administración o a los clientes rudamente, o elige hacerse cargo de tareas extremadamente desafiantes.
			Mira ¿qué piensas tu del candidato? Capriles Radonski, ¿sabes que él es primo mío? Ay qué bien lo felicito, mira que tu ve en la forma del candidato, eso fue antes de las elecciones, esa vez, yo le dije ¿Por qué me dice del candidato la cuestión? No yo quiero saberlo, mira amigo le voy a ser franco a usted, el hombre nunca se hace	

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

			responsable de sus actos, si dice yo hice esto lo admito, toma su responsabilidad es cuando el hombre toma conciencia y va a crecer pero si dice yo no fui _____	
ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
Auto-Confianza			se ve feo con eso no llega a ninguna parte, y el tipo dice ____ ahí es donde estamos fallando nosotros, el hombre no le habla claro al país, el candidato le decían el candidato, y vengo yo y le digo ____ y ¿usted me paso para acá a hablar solamente de un candidato? Yo vine aquí con un propósito de llevarme el cheque ¿Cuál cheque? A ¿usted no tiene conocimiento? De los dos panteones que su mama va a compra	
			21:59 A crédito, me rebotaron los dos, los dos cheques, entonces fui a la oficina y me dice la secretaria, que me dejes los cheques a mí, no esto es personal no, puedo dárselos a usted, no ve la cantidad, y me meto para allá y ahí me golpea así Capriles, me dice me engañaste, ¿en qué forma te engañe? Mama no quería comprar dos panteones, de vaina uno solo, y yo le digo, me decepcionaste y así quiere agarrar el poder imagínate que tanta gente, que digan que a la familia del candidato le rebotaron dos cheques que no hagan bulla, que tú quieres que se enteren que rebotaron dos cheques, sin vergüenza, coño este país, el tipo que era duro yo lo humille,	
			como es posible que los próximos que familia del candidato y que le reboten los cheques, ¿ah? ¿No le da vergüenza eso? Está bien yo te iba a vender dos panteones, pero mira ya aquí oyó la gente de administración la familia del candidato que compro dos panteones ahí la aplique, el hombre vino con arrechera, me hizo un cheque por un panteón, el otro lo perdí, pero le vendí un panteón, cuando llegue allá le dije mira el familiar del candidato cumplió, no pudo comprar dos porque la otra la va a usar en la campaña para el primo. Emma se perdió un panteón pero el candidato dejo un, coño Hugo ¿y cómo hiciste para recuperar? Porque yo vi esa venta como perdida, es más yo libere esos panteones, no el otro si libéralo, salí de ese panteón, otro de los panteones.	
			<u>como asesor de ventas, eres, un pájaro libre, tiene libertad, anda en la calle y tiene esa jaula encerrado, como es tener un 15 y ultimo sino vendes no comes, no te pagan, en cambio aquí el vendedor, si vende come y si no vendes no comes, la función de un vendedor es vender para tener la comodidad económica en la familia, cuando.</u>	
			<u>con quien estas trabajando, con quien está trabajando contigo porque haces tanta ventas, coño yo tengo que pagar una deuda arrecha que tengo y si yo no lo hago nadie lo va a hacer por mí, tú tienes real para que me prestes, no, entonces déjeme tranquilo.</u>	
			con la cuestión de la economía cuando las tasas eran variables ahí si tenía que demostrar quién era quien, yo salí con todo, entonces cuando sacamos al flote ese gran barco que en aquel tiempo era Jardines el Cercado Rafael Rosales y mi persona, coño tremendo logro Hugo, si vale que bien chévere, entonces nos hicieron otra convención a Margarita, entonces en ese tiempo yo había pagado todas mis deudas, fui a Margarita porque tenía, es mas no quería viajar a Margarita porque no tenía plata en mi bolsillo me sentía incómodo pero como todo era pago, me monte en el avión, me monte con el negro Rafael, entonces llegamos, pasamos por una licorería, coño negro, coño Hugo yo también estoy corto, bueno está bien vamos a tomarnos una cervecita y en aquel tiempo me quedo con el negro Rafael y me recuerdo que me tome una Solera	A. 4 Justifica sus Pretensiones de Auto-Confianza. Expresa claramente su postura en los conflictos. Sus acciones apoyan o justifican la expresión verbal de la auto-confianza.
			y nos sentamos en la parte de afuera de la licorería y entonces veo a un cobrador, a uno no como a dos cobradores que cobraba la mensualidades a los clientes que yo le vendí, era totalmente absurdo que un vendedor que vendía, que ganaba real y tomando una cerveza y el cobrador con una botella de Buchanan's de 12 años bajo el sobaco, esa vaina le dije yo a Rafael, esta vaina no me la calo más, esta humillación no me la calo más y Rafael coño sí que <u>humillación tan arrecha, que los cobradores con una botella bajo el sobaco y nosotros tomando Solera aquí sentados</u> en esta vaina yo me hice un propósito, el próximo viaje que vengo a Margarita no vamos a tomar cervecita Rafael, <u>vamos a tomar por lo mínimo un Whisky de 18 años, si va, pacto de caballero, pacto de caballero y así fue</u>	A. 3 Afirma Tener Confianza en Su Propia Habilidad. Se ve a sí mismo como un experto, se compara o compara favorablemente sus habilidades respecto a los demás. Se ve a sí mismo como un agente causal, provocador de movimiento principal, catalizador, originador. Afirma

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

			<u>seguimos trabajando fuertemente y bueno conocí a Margarita..., 0:07 En margarita hice un pacto de no pasar más humillación.</u>	tener confianza en sus juicios.
ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			porque eso es un cliente potencial y el más adelante me lo va a agradecer porque él está comprando la capacidad en el momento de su familia pero el más adelante me va a entender cuando venga las yernas, los nietos, los tataranietos y va a tener su parcela como inversión o puede ayudar más adelante a un hermano, y me recordé inversión en el momento pasado cuando María me dice tómalo a los clientes, toma eso como inversión y el señor está tomando eso como inversión y yo bueno humildemente le estoy dando sus 5 parcelas, no lo veas como forma de trampa Rafael y Rafael dice bueno Hugo eres arrecho, el cliente, el cliente tiene los reales y hay que ayudarlo a invertir ese dinero, bueno ya llevaba esas 5 parcelas esa noche, de ese cliente y había hecho varias parcelas de ese día de trabajo, al día siguiente, Rafael quedo marcado con ese cliente cuando yo lo vendí las 5 parcelas,	B. -1 Racionaliza o Culpa a los Demás o a las Circunstancias por el Fracaso. Este indicador es característica de las personas con un desempeño superior en puestos de ventas y algunos otros puestos que involucran una alta frecuencia de fracaso. Se puede ver a sí mismo como una víctima.
		E: Cuando se puso duro la cuestión, mira que me falta, me falta un tontería, ya va ya va, no te vayas que queda poco, una situación donde te sentiste incomodo al respecto a tus valores o principios, tienes una situación.	8:09 Si, si como no, cuando estando de guardia Irene me impuso que mi forma de trabajo, que a ella no le convenía porque ella no le quería faltar los respetos a las demás chicas de yo hiciera lo que a mí me diera la gana, así me lo dio a entender ella.	
		E: ¿y qué es lo que hacías que te daba la gana?	8:37 Que yo me iba para la 27, me iba a trabajar, yo trabajaba y no me paraba, yo acostumbraba de que yo llegaba, yo comía en el mismo campo de trabajo ta ta y me ponía a trabajar, y no descansaba entonces, tenía me penetraba, que yo llegaba me desaparecía y me quedaba trabajando, no subía, ¿Qué voy a subir yo a la tarde si no tenía guardia en el pasillo? Empezaba yo a buscar clientes, entonces me incomodo cuando ella me dijo que tenia que no aceptar eso y que tenía que consultar con ella por donde tenía que yo moverme, no me gusto, me sentí como yo le dije a ella, yo me voy a comportar ahora en adelante cómo se comportan las demás ¿Cómo? No vender y quedarme allá arriba echando chistes estúpidos y lo aplique y me castigue yo mismo porque no producía.	
			mira Peña mi intención ahorita es de golpearle porque yo me siento que tú a mí me estas faltando los respetos porque tú a mí no me preguntas, porque estoy llegando tarde, es que tu estás acostumbrado a llegar tarde, está bien, te estoy diciendo me detuvo la policía allá abajo, me quita la boleta, sabes que chico, yo no trabajo más aquí ni que me llame German Nuevamente, no, una de las cuestiones que Peña le molesto, que el siendo gerente el debería preocuparse de su asesor, se tuvo que preocupar el dueño de la empresa de llamarme a mí, de llamarme a su oficina el presidente, el dueño del Cementerio a mí y no lo hizo el Gerente de Ventas, porque German le formo su peo por mí, porque tú me vas a dejar ir a uno de mis mejores asesores, usted es loco o que, antes de irse Briceño usted primero me renuncia y quedo con esa vaina marcado, entonces me quería tener pisoteado y llego un momento donde ni que me llame German Blanco, no sigo trabajando aquí y me fui	

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
Autocontrol	A.-1		mira Peña mi intención ahorita es de golpearte porque yo me siento que tú a mí me estas faltando los respetos porque tú a mí no me preguntas, porque estoy llegando tarde, es que tu estás acostumbrado a llegar tarde, está bien, te estoy diciendo me detuvo la policía allá abajo, me quita la boleta, sabes que chico, yo no trabajo más aquí ni que me llame German Nuevamente, no, una de las cuestiones que Peña le molesto, que el siendo gerente el debería preocuparse de su asesor, se tuvo que preocupar el dueño de la empresa de llamarme a mí, de llamarme a su oficina el presidente, el dueño del Cementerio a mí y no lo hizo el Gerente de Ventas, porque German le formo su peo por mí, porque tú me vas a dejar ir a uno de mis mejores asesores, usted es loco o que, antes de irse Briceño usted primero me renuncia y quedo con esa vaina marcado, entonces me quería tener pisoteado y llego un momento donde ni que me llame German Blanco, no sigo trabajando aquí y me fui	-1 Pierde Control. Las propias emociones interfieren con la efectividad del trabajo. Cita frustración y/o otras emociones negativas y expresa inapropiadamente los sentimientos, o se involucra inapropiadamente con subordinados, pares o clientes, o se funde (quiebra) bajo estrés.
Flexibilidad	A.3		Antonio me dice, tienes 5 minutos y comienzo a contar en este momento, permíteme el cheque, coño, porque son 5 minutos y no vas a terminar de dar el cheque, si tú me abres el margen de tiempo, podemos hablar, se echó a reír, coño pero tu si eres arrecho, 5 minutos y me estas pidiendo el, a penas, permíteme el cheque, de una, y yo le saque foto a los panteones, le hice un seguimiento, les puse venta y me lleve la laptop, y los puse con una forma, como un video para que viera la cuestión que le estaba vendiendo yo, le lleve el mapa donde están los panteones, que otros vendedores no lo tienen, yo lo hice, no me preguntes como lo hice pero lo hice.	A. 3 Adapta las Tácticas a la Situación o a las Reacciones de los Demás. Cambia su propia conducta o aproximación para ajustarse a la situación.
Integridad	A.-1		Hugo como vas a vender, yo, yo, yo a él le voy a vender 5 parcelas, y le vendí 5 parcelas y Rafael dice Hugo tu no le estas vendiendo 5 puestos, le estas vendiendo 5 parcelas, cállate la boca que yo sé lo que estoy haciendo y le vendí 5 entonces el hombre me dice, te estoy comprando los 5 no, yo le estoy vendiendo los 5, oyó las 5 parcelas se las estoy vendiendo, serio, en aquel tiempo yo agarre el cheque y entonces Rafael corre afuera, Hugo te van a botar porque el tipo te dijo que quería 5 puestos, yo fui testigo de eso, yo le dije usted puede estar testigo esta vez pero aquí el vendedor soy yo, le vendí 5 parcelas	
16. Autodisciplina	A.3	¿Cómo organizas tus actividades relacionadas con la venta? ¿Cómo te organizas? ¿Cómo llevas? ¿Llevas algún registro?	3:05 No, no yo a un cliente que vengo, es reciclable, es una falta de no llevar ordenado, yo a cliente que vendo es cliente vendido.	A.3. Es puntual con los plazos fijados, prioriza sus actividades de acuerdo a la importancia y urgencia del caso, optimizando el tiempo para cumplir con sus compromisos. No lleva un registro en una agenda.
		E: ¿y le vuelves a vender?	3:21 Tengo la suerte que a más de uno le revendo.	
		E: Mas no es costumbre	3:26 No es costumbre, pero tengo la suerte de agarrar a los cliente que le vuelvo a revender.	
		E: ¿llevas una agenda?	3:33 No, todo lo tengo en el disco duro, del coco.	
		E: Pero ¿llevas una agenda para poder llamarlos? O algo, ¿Cómo llevas el registro de lo que...	3:42 Ah porque siempre como trabajo con correo electrónico, quedan los datos ahí, entonces yo busco a los que yo les vendí y.	

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

ADS1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: ¿pero llevas agenda o tienes anota? ¿Cómo anotas?	3:53 No, yo cuando envié la publicidad, lo que yo mando lo mando y en el Hotmail queda esa vaina.	
		E: Ósea, un día típico tuyo, tu llegas al cementerio.	4:03 Chao, no lo conozco más.	
		E: ¿en serio? ¿Y no anotas en papel o algo?	4:09 Nada.	
		E: Yo, pensaba como alguna vez te he visto anotando detrás de la publicidad.	4:17 Yo anoto detrás de la publicidad cuando no lo capto, pero después de que yo le vendo yo no lo.	
		E: No, pero te estoy preguntando como haces no solamente al que le vendiste, no solo al que le vendiste sino como haces el seguimiento, ¿Cómo haces para hacerle el seguimiento?	4:32 Ah no yo lo anoto y luego le caigo encima, cha cha y a veces yo lo anoto y lo dejo en las hojas.	
		E: ¿tú tienes hojas o tienes agenda?	4:40 Hojas, yo anoto en esas mismas, yo te enseño.	
		E: ¿y donde las guardas?	4:45 Nah, las tengo yo te voy a enseñar, las tengo.	
		E: ¿tienes las hojas en el carro?	4:55 a veces en el carro, en la casa de abajo, la dejo en un espacio ahí, a veces la agarro y las acumulo en un solo sitio.	
		E: ¿y cómo haces para hacerle seguimiento?	5:09 El seguimiento lo hago cuando me levanto de la cama y veo que coño el día esta espectacular y comienzo a sacar esas hojitas y comienzo a llamar clientes y clientes, duro todo el día llamando a los clientes y los reciclado y al día siguiente vuelvo y los llamo ay perdón te llame ayer.	
		E: ¿Cuántas hojas tienes recicladas?	5:26 Huy esta mañana hable contigo, huy disculpa te estoy llamando otra vez, y a veces repitiendo así hay clientes que me dicen coño vale me interesa la información, a veces me sale positiva.	
		E: ¿y las tienes guardadas allí?	5:39 Están en el carro o en la casa.	

(Cont.)

Continuación Anexo 4:

	E: ¿Cuántas hojitas tienes?	5:41 Tengo miles.	
	E: ¿las tienes todas ahí metidas?	5:44 Abajo en Catia, las tengo así en una gaveta, metida.	
	E: ¿y haces seguimiento desde cuándo? ¿Agarras al azar?	5:58 Agarro al azar.	

Anexo 5

EEC ADS2.

ADS2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual
Competencias			A.-GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN	
1. Orientación Hacia el Logro	A.6/ B.2	Entrevistador: cuál ha sido su logro más grande como asesor?	19.13: mira la estabilidad económica de mi familia eso ha sido para mí como yo le he visto como asesor, ahora si me gustaría en esta época de mi vida y lo voy a poner en práctica, ahora voy a entrar en un año con muchas proyecciones que ya están hechas que están latentes, ya hemos hecho muchos negocios en otros cementerios, también vamos a proyectar la parte de ventas pero también está la parte de asesorías, osea también la proyección que yo he tenido como asesor ahora se me está presentando la oportunidad de asesorar a empresas sobre este tema y me gustaría incursionar en esa área, pero como asesor la mayor satisfacción que he tenido es la económica en la apte personal, de crecimiento personal económico y creo que muy pocas cosas, muy pocos negocios puedes ver el queso Como ser un vendedor	A. 6 Hace Análisis de Costo-Beneficio. Toma decisiones, fija prioridades, o escoge metas sobre la base de las entradas y los resultados: hace consideraciones explícitas de las ganancias potenciales, rentabilidad de la inversión o análisis de costo-beneficio. B. 2 Afecta a Una o Dos Personas. Puede hacer un pequeño compromiso económico.
			2.38: Si es importantísimo hacer seguimiento al cliente porque, esa es la base, no tan solo me gusta, ya te voy a explicar yo estoy pasando por una situación que es un bloqueo porque está enferma mi esposa y eso a mí me ha bloqueado mi trabajo me ha bloqueado como persona, tener un familiar un ser querido para cualquier persona no es fácil y eso obviamente puede repercutir en tus actividades en tu desempeño y a mí me ha pasado y una de las cosas que mas me ha afectado a mí por mas que yo le las coloque aquí de las tres, por que me parece muy importante ha sido esa, la del seguimiento al cliente, eso para mí es fundamental y esto para mí ahorita ha sido imposible y ha sido imposible de tal forma que me he dado mucho en cuenta de eso	
			y desde que estoy con eso de mi esposa no he podido con eso y ahorita voy a empezar este nuevo año con parte de metas en este nuevo año, retomando las metas, los objetivos a cumplir esta semana llego y me siento y veo cuando me gané yo en el año, quiero esos números eso para mí es enriquecedor, cuanto me gane lo que no me gusta es cuanto gaste, cuanto me gane en el año que tan fructífero fue comparado con el otro, en base a eso, eso esta semana esta planificado, pero de las cosas que estamos mirando aquí creo que es una de las cosas que es imprescindible hacer y fíjate tu que no lo he podido hacer por lo tanto los resultados no han sido	Bloqueo no alcanza las metas por su situación familiar actual
		E: que ha conseguido con la venta de parcelas?	siempre me gusto estar entre los primeros lugares en la conocer la parte de ventas cuando era a nivel competitivo aparte de ser competitivo también era algo sagrado por que formaba parte de las metas personales a medida que ha pasado el tiempo eso ha mermado20.28: que he conseguido?, he conseguido, actualmente tengo dos apartamentos tengo un tercer apartamento en una playa acciones en clubes tenía una casa también en la paya en rio chico en la	

(Cont.)

Continuación Anexo 5:

			urbanización las mercedes he tenido la oportunidad de tener 5 carro al mismo tiempo he tenido una estabilidad económica excelente.	
ADS2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual
		E: cual ha sido el máximo de ventas que has conseguido y que posición has mantenido o has logrado?	2055: en un año? mira casualmente yo he conseguido, mira siempre me gusto estar entre los primeros lugares en la conocer la parte de ventas cuando era a nivel competitivo aparte de ser competitivo también era algo sagrado por que formaba parte de las metas personales a medida que ha pasado el tiempo eso ha mermado, osea ya las metas personales a nivel de ventas no existen en la parte competitiva no hay un tabulador que te mida que te diga cuál fue el mejor pero esas son cosa que deberían hacerse para que te puedas medir para que tu sepas si lo estás haciendo bien o tener un punto de referencia de cómo lo estás haciendo, mi punto de referencia es yo todos los años saco cual es mi ganancia anual osea que obtuve yo como ganancia económica, con cuanto empecé el año y con cuanto cerré se supone que lo que sobra o lo que falta fue porque me lo gaste por ejemplo mi margen de ganancia de este años está alrededor de los tantos millones de bolívares o X 1 millón y pico 2 millones y en base a cuanto me gané el año pasado	
		E: Como fija las metas	22.08: este no hay, como te repito este año voy a fijar metas porque quiero retomar ese estilo, este año no por que cuando nosotros empezamos este año sin meta de parcelas como tal y obviamente pues nosotros somos parceleros, las parcelas son lo que más se vende y es lo que se maneja en base a eso nosotros hacemos los tabuladores de premios y todo lo demás de hecho, pero este año como no ha habido ningún tipo de competencia sana o metas personales en ese tipo de negocios, obviamente hemos trabajado, ye he dado lo mejor de mí, tratando de fijar la mejor producción pero sin una meta fijada y cuando uno no tiene la meta fijada es como ir en un buque acuérdate que la necesidad tiene que ser como un perro que te está ladrando atrás, la mayoría ninguno de los vendedores te puedo garantizar que tiene una meta fijada porque si no luchara contra eso y fueran a la calle a conseguir y hoy en día es muy difícil pero no se ve ese entusiasmo hemos vivido un año difícil, este año ha sido muy difícil.	
			siempre salía con la meta que tenía que tener tres entrevistas diarias diez clientes y una venta entonces pasaba mi día y tenía los diez clientes pero no tenía todavía las tres entrevistas yo tenía que seguir trabajando pero tenía las tres entrevistas más los diez clientes pero no tenía la venta, tenía que seguir trabajando terminaba un día con 40 clientes y tenía un porcentaje de efectividad de un 10% de un 20% pero tenías que darle lengua a la vaina la organización, una cierta cantidad de cosas que a la final llega un momento que llegas con los zapatos rotos	
		Mencione una situación difícil de manejar con un cliente, una situación difícil.	si tú no tienes la experiencia las anécdotas y el vivir esto que esto es un movimiento el vivir, para mí la venta es como un orgasmo, esto lleva un proceso pero cuando llegas al clímax es porque lograste el objetivo y ese tipo de ventas son difíciles, y aunque las ventas fáciles si las hay pero es por que ya viene el cliente convencido pues, chévere cuando hay ese tipo de arte y dejarlo de rodillas bueno si tu me arrodillaste a mi ahora yo te arrodillo a mi.	(motivación al convencer)
2. Iniciativa	A.4, B.3	E: Manejo del cliente que presentan objeciones le das mas?	, yo estaba buscando un libro de mi maestro German Blanco yo tengo muchas anotaciones de German Blanco del año 97 y esa la conseguí esta semana, no es un libro es algo que yo escribí, un cuaderno que yo escribía porque yo me reunía con el señor German, yo me reunía por que fue el que me enseñó este arte de vender me abrió los ojos otro punto de vista y para mí fué un gran maestro y yo quiero poner en práctica otra vez todo esto que yo hacía antes yo lo escribía y para mí era una biblia y esa biblia cada vez que la leía salía enriquecido fortalecido con ganas de comerme el mundo porque me retroalimentaba	B. 3 Hace Más de lo que se le Pide. Excede la descripción de su trabajo, por ejemplo, se impone tareas adicionales.
			yo me metía a trabajar zonas y lo primero que hacía era buscar una bodega de un portugués o sea el portugués no me iba a comprar ok, pero yo trataba de venderle al portugués y eso para mí era un calentamiento, mira pero dame ahí una.., uno siempre se comía una torta de maíz, una torta con manzana, y de repente una malta un fresco no, y mientras estaba comiéndome la broma ahí hablando con el Portugués empezaba a tratarle de ofrecer el producto que vendía que era del cementerio obviamente el portugués no quería nada pero eso me servía a mi para que yo motorizara y agarrara mi cerebro y empezaba a motorizar y cuando yo salía cualquier persona que se me ponía al frente eso era así, ahora mis cierres siempre eran narrativos	también demostró Iniciativa, en la expresión verbal de la competencia Impacto e Influencia

(Cont.)

Continuación Anexo 5:

ADS2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual
4. Pericia	A.3		por ejemplo yo ahorita estaba con un cliente que el cliente es supervisor del cementerio de la inmaculada no sé qué cosa y el me dio su tarjeta, claro el de repente me va a comprar pero el es un supervisor, cuando me está comprando este señor? yo se la ofrecí en 34 yo lo llame una vez mira Jairo que tal, no molesto más a mi cliente, el me llamo ayer estoy en Caracas otra vez y vino a comprar y me la compro en 87 ... él siempre va a querer comparar mi producto con el de él, pero resulta que yo vendo la punta de lanza de Venezuela, el cementerio del Este es el ícono, es el número uno de este país, eso es inevitable, este es el que tienen mayor número de clientes en el país, el mayor negocio y el más lucrativo de todos,	
	B.3	E: Qué hacías para precisar que producto o servicio ofrecerle?	6.06 bueno primero que todo saber que tiene el cliente y que quiere, osea como lo puedo ayudar para poder canalizar mi presentación, si el cliente tienen una parcela obviamente mi presentación tiene que estar dirigida hacia la parte funeraria si es muy costoso hacia la parte tipo seguro, si es muy costoso hacia la parte de la cremación cuáles son sus intenciones a final de, o sus manifestaciones de ultima voluntad de él o de su familia o también otro de los casos que la gente puede tener una parcela pero también hay muchos de los clientes que son como.. buscan este.. de evadir las conversaciones me explico tratando de decir mentiras	
	C.3	Primera pregunta quería saber porque llego a ser un profesional de la venta	tsu en mercadeo	<u>C.3 Es profesional (educación formal tal como universidad o un grado) en un área relacionada con las ventas, que le brinda conocimientos y herramientas para un mejor manejo del proceso de ventas.</u>
	C.2	E: Manejo del cliente que presentan objeciones le das mas?	. el vendedor tiene que enriquecerse, de leer de foro de esas cosas pero yo conseguí ese libro de German Blanco, encontré el libro ahora a enriquecerse ahí y yo busque esa motivación y ponerla en práctica	C.2 Actualiza su conocimiento, toma cursos o se enseña a sí mismo materias (relacionadas con el trabajo)
	C.1	E: según tu experiencia como asesor, obviamente se diferencia la venta de parcelas con otros productos que seria lo que diferencia a la venta de parcelas que tienen que tener ese vendedor que características debe tener a diferencia de los que venden otros productos.	La principal es la captación el seguimiento de clientes es fundamental y esta que viene siendo la tercera es el manejo de la presentación, objeciones que ahí es donde el vendedor puede tener la convicción del cliente o convencerlo o llevarlo al campo de nosotros..... Dentro de la parte de captación que yo manejaba que manejo y no lo hacemos yo podía haber tenido unos cuadernos que aun los tengo los manejo que hablamos sobre los porcentajes de efectividad, que porcentaje de efectividad tienes tu? Yo llegue a tener en un momento 40% de efectividad osea que dentro de este 100% de una venta el 50 influye lo que es la captación mientras yo más gente tenga más posibilidades tengo de vender, eso es captación lo demás forma parte integro de la venta que es lo que es hacer el seguimiento del cliente y rebatir las objeciones llevarla al plano resolverle sus problemas, tu les resuelves el problema a los clientes ellos te van a llamar en el peor momento de su vida y van a sentir que tu has sido condescendiente con ellos lo has ayudado a resolver, a lo mejor no te están pagando, pero tener la tranquilidad de tener una personan experta en esto y que no lo vaya a robar que no se vaya a aprovechar de su dolor ajeno ni nada por el estilo para ellos es fundamental	<u>C.1 Conoce y maneja las fases del proceso de ventas, preparación (planificación de recursos y tiempo), prospección (contacto inicial), desarrollo, cierre y seguimiento de la venta.</u>

(Cont.)

Continuación Anexo 5:

ADS2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual
COMPETENCIAS B.- GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO				
5 Comprensión Interpersonal	B.1	E: Qué hacías para precisar que producto o servicio ofrecerle?	6.45: Si, yo tuve un cliente que siempre me iba a comprar, un amigo, el gerente de un banco y él siempre me quiso comprar él se llama Joel Segovia y él siempre me quiso comprar y cuando yo llegaba allá justamente con el contrato a hacérselo automáticamente me decía que no por que bueno mira Jairo.. este siempre buscaba una excusa ok, y hasta la última vez que yo fui y casi que me compraba y me dijo espérate que yo te voy a comprar pero déjame hacer una llamada y llamo a su esposa y le dijo: “aló mi amor aja mira oye vale que aquí esta Jairo con su broma del cementerio vamos a tomar la decisión y que vamos a hacer, bueno este.. a ya tu compraste? a mira mi esposa acaba de comprar pero que vergüenza con el porque tu no me habías contando eso” Yo sabía que era mentira, yo sabía que era mentira porque yo automáticamente le vi las gesticulaciones al cliente	B. 1 Escucha. Capta las pistas de los sentimientos o significados de los demás, o escucha cuando los demás se le acercan. Puede hacer preguntas para confirmar el diagnóstico del orador. Emplea el entendimiento para explicar la conducta pasada de los demás
	A.4	situacion dificil de manejar con un cliente	cuando tú vas a venderle a un vendedor el busca la manera de hacerte la venta difícil es algo intrínseco a lo mejor no lo hace con intensidad, simple y llanamente para ver hasta donde llegas tu o te pone muletillas o trivialidades dentro de la conversación entonces tu terminas como dentro de una competencia y yo termino como cayéndome a golpes con el tipo porque yo le estoy dando todos los argumentos para que compre y yo sé que él no lo quiere hacer porque él quiere buscar que yo le de la convicción total del producto	A. 4 Entiende Cuestiones Subyacentes. Entiende problemas subyacentes: la razón de los sentimientos, conductas, preocupaciones actuales y a largo plazo; o bien, presenta un punto de vista equilibrado de las fortalezas y de las debilidades específicas de alguien. Demuestra una actitud de apertura para comprender los valores y creencias propios de la cultura del cliente.
			yo ahorita estaba con un cliente que el cliente es supervisor del cementerio de la inmaculada no sé qué cosa y el me dio su tarjeta, claro el de repente me va a comprar pero el es un supervisor, cuando me está comprando este señor? yo se la ofrecí en 34 yo lo llame una vez mira Jairo que tal, no molesto más a mi cliente, el me llamo ayer estoy en Caracas otra vez y vino a comprar y me la compro en 87 yo siempre y llanamente le digo permíteme tu cedula y esto es lo que vale, ahora el es un supervisor de ventas y mira todo lo que, por qué? Porque vuelvo y te repito es la competitividad de que tu crees que estás haciéndolo bien pero, me hago entender, tu eres un supervisor? Yo también soy un vendedor, véndeme pues es una competencia pero es algo intrínseco, es algo que piensa el yo no, yo sé por dónde me va a venir él porque él me va a empezar a bombardear pero yo voy a mil yo le respondo todas sus inquietudes y le digo cuales son las ventajas las bondades y tal y él siempre va a querer comparar mi producto con el de él	
			el portugués es difícil, es difícil como dije, pero mis inicios como vendedor, en esos años de los 92, siempre tratabas de venderle a un portugués y nunca le vendía porque ellos son personas de mucho tabú, me entiendes, que creen mucho en la mala suerte, que si compran esto se mueren que no van a gastar pólvora en zamuro en fin el portugués es difícil y por ser difícil siempre tratabas de venderle a un portugués y me metía en una bodega y trataba de venderle yo sabía que no me iba a comprar, pero en alguna oportunidad si le pude vender a un portugués	
		E: y la parte negativa como la maneja?, si hay algún cliente con una connotación	en el momento que tu estas en mi producto, no es lo mismo que estés en un club o que estés en un cine o que estés en un carro son productos que expresan felicidad, tranquilidad, emociones, este es un producto que también te expresa tranquilidad pero también es un producto que te puede traer recuerdos de los peores momentos de tu vida es un producto que no tu sabes que puedes decir o como lo puedes direccionar, por lo menos yo estaba ayer en relaciones públicas y me da risa por que llega una señora a preguntar sobre una foto de una lápida entonces el muchacho le dijo	

(Cont.)

Continuación Anexo 5:

		negativa de la parcela, le afecta por el recuerdo o tiene una emoción?	que paso se le llevaron su foto de la lápida, es como tú hablas las cosas si estás hablando de su foto estás hablando de ella que todavía está viva, en este tipo de productos tú tienes que tener mucho en cuenta que es lo que vas a decir y como lo vas a decir, cualquier palabra que digas mal puede afectar al cliente, por que el cliente está en el sitio que para él representa dolor recuerdos, tranquilidad, espacio, soledad en muchos de los casos depresión, angustia, entonces todos esos malos pasos de cualquier ser humano o trances pueden estar concentrados en este producto que nosotros vendemos	
ADS2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual
	B.4		cuando la fui a visitar a su apartamento allí en Chacaíto en la Francisco Miranda la señora tienen un cáncer y esa señora cuando yo la atendí estaba más muerta que viva y con todo y eso tuvo la valentía de sentarse y hablar conmigo de su cremación me dijo Jairo llámame tal día, estaba en las quimioterapias, le dije mire señora Shirley, vamos a hacer una cosa porque no podía ni siquiera hablar, me atendió su hermano o algún familia y yo le dije mire yo soy vendedor del cementerio y he hablado con ella en dos oportunidades el día que ustedes tomen la decisión de hacerlo por favor llámeme usted porque no quiero ser inoportuno y yo le atiendo le ayudo le asesoro en el momento que ustedes así lo deseen o lo crean conveniente y así fue pasaron dos o tres meses y la señora no me llamo es entendible dentro de su situación de enfermedad pero yo estaba aver aquí en la tarde de guardia y llego la señora con dos amigas en común igualita cuando la vi, como esta señor Jairo, la señora de 57 años deteriorada por su cáncer todavía y ahí estaba el contrato entonces fue mía la venta	B. 4 Escucha Sensiblemente. Refleja las preocupaciones de la gente, es fácil hablar con él; responde a las preocupaciones de la gente alterando su conducta en una forma útil y sensible. Flexibiliza su conducta ajustando su estilo de comunicación de acuerdo al estilo comunicacional de su interlocutor (Ej. Ante un cliente con estilo emocional (el estilo emocional desea crear una relación social con rapidez y suele sentirse más cómoda en una atmósfera informal, el vendedor evita un enfoque demasiado rígido y formal, toma el tiempo necesario para establecer buena voluntad y construir relaciones, no concede demasiado énfasis a los datos y detalles.)
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.7 / B.2	E: Qué hacías para precisar que producto o servicio ofrecerle?	yo le vendí al señor Carlos Cisneros, la mayoría de los Cisneros cuando le pasa un problema a quien van a llamar a mí y me llaman, señor Jairo Gomes, a mí no me ha llamado Gustavo Cisneros, pero me ha llamado Carlos Cisneros, no se que vaina Cisneros, yo le he vendido a cualquier cantidad de Cisneros pero a raíz de que yo le atendía la muerte del papa y la mama del señor Carlos Cisneros que es dueño de Venevison Pluss y de SAECA que es una empresa del grupo Cisneros de la vaina aerea de los aviones, una empresa de transporte aéreo	
			5.22: tu le resuelves el problema al cliente y obviamente eres el mejor, porque te van a decir Jairo no hay problema de que yo le de tu punto, y tu no no hay problema, de una u otra forma ese día tu para mi representas dinero y yo para ti represento soluciones esas soluciones vienen acompañadas obviamente de una parte económica que es mía pero le estoy dando la tranquilidad de que soy una persona sana que soy una persona honesta que le voy a resolver, ellos me llaman a mí para que le hiciera una misa en noviembre para su papá y su mamá y los tipos estaban fuera, uno estaba en Australia otro estaba en España, cuando los tipos llegaron aquí ya tenían los toldos tenían el padre tenía el tipo que canta tenían todo yo pagué todo, después el tipo me dijo dónde están las facturas Jairo, toma aquí están tus reales. La pregunta es la siguiente, tú crees que él me regaló dinero?, no él no me regaló, para mí es una relación una relación o otra que yo no lo veo como para sacarle provecho más adelante, simple y llanamente siempre me da provecho, es un granito una semilla que eso germina, yo ahorita voy este año le voy a vender servicios funerarios a esa empresa, escríbelo eso está escrito pero voy para allá y voy a venderles así sea optativo y ellos me van a decir pase, pero esta parte es imprescindible para el éxito de un vendedor en cualquiera de los casos en el consumo masivo en parcelas del cementerio a mayor cantidad de relación diaria mayor oportunidad de ventas	A. 7 Emplea una Perspectiva a Largo Plazo. Trabaja con una perspectiva a largo plazo al dirigirse a los problemas del cliente. Puede dejar a un lado los costos inmediatos en beneficio del cliente. Puede iniciar acciones que crean un éxito visible para el cliente y después darle el crédito de ese éxito al cliente. B. 2 Realiza Esfuerzos Adicionales para ser Útil. Realiza acciones más que rutinarias por sí mismo. (hasta el doble del esfuerzo y tiempo normal).
COMPETENCIAS C.- GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA				
7. Impacto e Influencia	A.5 / B.1	E: Ok, que acciones realiza antes de una entrevista de ventas, recuerdas algún	1.43: Mira si por ejemplo, tengo muchas, no? yo pienso que dentro del área de ventas uno siempre tiene que tener, este, cierre narrativo, y aparte de tener cierre narrativo debe tener todas las experiencias acumuladas para que en algún momento tienes que esforzarte te voy a decir por ejemplo una en estos días que estaba en el cementerio de la puerta, estaba haciendo una guardia allá y llegó un cliente y me dijo que él me podía comprar	A. 5 Calcula una Acción Dramática. Modela la conducta deseada en los demás o toma una acción bien pensada o una acción dramática para tener un impacto específico. (Nota para calificar:

(Cont.)

Continuación Anexo 5:

	momento en especial antes de hacer una entrevista con algún cliente en particular, como lo haría?	una parcela siempre y cuando se la consiguiera al lado de la del hijo, osea si tú me garantizas que me consigues la parcela al lado de mi hijo te la compro. Yo le dije no le puedo garantizar que se la voy a conseguir al lado de su hijo, lo que le puedo garantizar es que si usted no toma la decisión de comprar lo que yo le ofrezco hoy algún día se va a lamentar, me explico?	Amenazas o muestras de enojo no cuentan como acciones dramáticas para influenciar) B.1 Alguna Otra Persona

(Cont.)

Continuación Anexo 5:

ADS2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual
			Y eso hizo que el cliente, pues por que el tenía ya la necesidad creada y yo lo que hice fue aprovechar ese momento y utilice sus argumentos para convertirlo en una ventaja para mí en ventas, yo pienso que un vendedor tiene que saber dentro de una entrevista que hace para un cliente, ver cuáles son las posibilidades las ventajas, y todo el pie de la entrevista se lo da el cliente lo que pasa es tú tienes que estar preparado psicológicamente pues, osea tienes que tener todo el casete lleno de toda tu mente y en ese momento ver cual es el argumento que te va a poner el cliente para tu sacar tus espadas y esos son mis cierres son narrativos pero también son unos cierres de escopeta osea de eso decisivos osea que pones el cliente entre la espada y la pared, siempre me he caracterizado por eso	
		E: Ok, me hablaste de cierre narrativo, para abordar el cliente tenías alguna estrategia?	Pero siempre utilizo, la ventaja que me da para mi es que el cliente me da el pie para yo ampliar mi entrevista o meterme por el camino, el me da siempre la señal metete por aquí porque el es el que esta ..., yo utilizo siempre sus palabras para poderlo envolver en la venta como tal.	
			<u>cuando el árabe me compra, me compra 5 parcelas y no había llegado yo a mi casa cuando ya se le había muerto su papa y cuando se le murió su papa yo ya entendí porque me compro el árabe, no me estaba engañando claro el tenía su papa enfermo, me entiende no me compro porque yo era buen vendedor sino por que el tenia su papa enfermo me entiende? Lo que si se es que ya tengo la confianza ganada con este árabe la otra cosa que se es que tiene mucho dinero y la otra cosa que se es que si yo le atiendo bien a su papá el en agradecimiento va a a hacer un buen negocio con migo y eso fue lo que hice enfoque por que supe que el al principio me compro por una necesidad creada pero no porque iba a comprarlo por previsión o porque le hice una buena presentación posteriormente fui y le arregle todo en la funeraria Valles lo enterramos en el cementerio era el cementerio Jardines del Cercado en ese entonces y automáticamente fui y le mostré el cementerio le mostré cuales eran las bondades las ventajas, las proyecciones ya tenía al cliente en el sitio el cliente lo proyecté y me compró 250 parcelas me entiende?, y me pago con cheques en dólares como tú quieras y hoy en día yo se que el hizo un buen negocio porque el le sacó a eso mucho dinero</u>	
			4.24: Anécdota? bueno Que hacía yo antes cuando iba a trabajar el cierre en la calle, a mi me gustaría, yo siempre trataba de conseguir un cierre diario y para conseguir un cierre diario tenías que hablar mucho, me explico? Pero yo me metía a trabajar zonas y lo primero que hacía era buscar una bodega de un portugués osea el portugués no me iba a comprar ok, pero yo trataba de venderle al portugués y eso para mí era un calentamiento, mira pero dame ahí una..., uno siempre se comía una torta de maíz, una torta con manzana, y de repente una malta un fresco no, y mientras estaba comiéndome la broma ahí hablando con el Portugués empezaba a tratarle de ofrecer el producto que vendía que era del cementerio	Tambien se observa Orientacion Hacia el Logro A.6
			obviamente el portugués no quería nada pero eso me servía a mi para que yo motorizara y agarrara mi cerebro y empezaba a motorizar y cuando yo salía cualquier persona que se me ponía al frente eso era así, ahora mis cierres siempre eran narrativos porque yo siempre este, me trataba de involucrar y después de que le generaba la necesidad al cliente, trataba, siempre le contaba una historia a cualquier cliente como él, que yo lo abordaba y podía darle la alternativa de protegerse ahora y no lo hacía y que pasaba después, ese cierre narrativo hace que el cliente quiere que no le pase lo que yo le estoy contando, me explico? Y obviamente también terminaba comprando, ese tipo de, de.. me explico? de historias en algunos de los casos, que son cierres narrativos porque son historias creadas por ti para convencer a un cliente de por que debe hacerlo ahora y hay clientes que caen dentro de ese juego	

(Cont.)

Continuación Anexo 5:

ADS2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual
		E: Describa como es su forma de relacionarse con un cliente potencial de otra nacionalidad	mi estilo de ventas va más direccionado hacia la parte jocosa, romper el hielo, siempre buscar algo en común entre nosotros, siempre hay una línea en común, si nos gusta el deporte, si nos gusta los carros, entonces el vendedor tiene que ser un vendedor íntegro que tiene que tener muchas historias de muchas situaciones de muchas cosas, deportes, religión, y en base a eso los clientes se identifican mucho con tigo por que manejamos un tema en común ok, y ese tema en común hace que podamos hacer buenos negocios, y entonces yo tuve un italiano que el tipo, y ahorita te voy a contar una muy buena de un árabe	A. 4 Calcula el Impacto de Sus Acciones o Palabras. Adapta una presentación o discusión para que resulte atractiva al nivel o al interés de los demás. Anticipa el efecto de una acción o de otro detalle en la imagen que la gente tiene del orador.
		E: Describa como es su forma de relacionarse con un cliente potencial de otra nacionalidad. Tiene alguna forma particular de relacionarse con un portugués o con un Italiano.	compran bien y si tú le caes bien pues, ahora, pero son clientes que compran bajo referencia entonces si yo le vendo a un portugués yo puedo hacer una cadena interminable de muchos portugueses	
	A.4	E: y en alguna situación que le hayas podido dar la vuelta a esa actitud del cliente?	, llega un momento en el que tu te obstinas porque bueno te estoy diciendo todo ya tienes todo listo y en mucho de los casos yo siento que aquí lo que hay que saber pedir es la cédula si tú le pides la cédula a una persona y le da la cédula es como un compromiso es como cuando tú le das la mano cuando vas a hacer un negocio, me explico? Permítame y ya, ya te convencí ya te doy la cédula, en ese momento hay clientes que por lo menos en mi caso no me han dado la cédula y después de algún tiempo yo me salí de la oficina, una vez me salí de la oficina después me regresé y le pregunté al cliente disculpe, señor, se llamaba Monteverde, señor Monteverde disculpe dígame en que fallé ve? Porque él es un hombre de ventas yo también y quiero que él me diga para no fallar con otro cliente. y él me dijo mira no fallaste en nada todo perfecto ahí yo me volví a sentar el en escritorio y dijo bueno si no fallé en nada dígame entonces por qué no me compró y ahí lo lleve a mi terreno y ahí no tenía argumentos porque si yo lo hice perfecto ya sabía todo y terminó comprándose, ve entonces, pero considero que todos los vendedores como bien estábamos hablando ahorita <u>un cliente que yo le vendí una cremación para que se la regalara a su esposa el día de los enamorados, porque yo le dije este es el mejor regalo del mundo por que el día que la persona te diga oye tu no me has regalado nada tu le vas a decir bueno pero si la ves pasada te regale algo y no lo has usado para que quieres que te regale más</u> , regátele una cremación y es el mejor regalo, bueno el me lo agradeció, le compró la cremación a la señora y me mando un compañero para que le regalara también cremaciones a su familia, a su pareja, claro de repente es una manera jocosa pero se convirtió en una joda y bueno a la final si le he vendido a muchas personas con esa intención. Pero a través de ese mismo cliente que tomo eso como risa, pero compró a través de eso, ya se le voy a reglar una cremación y cuando me pida algo más nunca, hasta que no uses lo que te regale no te voy a regalar más nada. <u>un cliente que yo le vendí una cremación para que se la regalara a su esposa el día de los enamorados, porque yo le dije este es el mejor regalo del mundo por que el día que la persona te diga oye tu no me has regalado nada tu le vas a decir bueno pero si la ves pasada te regale algo y no lo has usado para que quieres que te regale más</u> , regátele una cremación y es el mejor regalo, bueno el me lo agradeció, le compró la cremación a la señora y me mando un compañero para que le regalara también cremaciones a su familia, a su pareja, claro de repente es una manera jocosa	A. 5 Calcula una Acción Dramática. Modela la conducta deseada en los demás o toma una acción bien pensada o una acción dramática para tener un impacto específico. (Nota para calificar: Amenazas o muestras de enojo no cuentan como acciones dramáticas para influenciar)

(Cont.)

Continuación Anexo 5:

			pero se convirtió en una joda y bueno a la final si le he vendido a muchas personas con esa intención. Pero a través de ese mismo cliente que tomo eso como risa, pero compró a través de eso, ya se le voy a reglar una cremación y cuando me pida algo más nunca, hasta que no uses lo que te regale no te voy a regalar más nada.	
ADS2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual
			Lo que si trato de decirle a las personas es que si tu no lo haces ahora mañana te vas a arrepentir por lo menos mi presentación de ventas iba enfocada en este concepto, mi presentación siempre fue enfocada a si usted tiene protección en algún parque cementerio a quien en caracas sí o no , que piensa usted de las personas que aun teniendo la oportunidad de hacerlo con múltiples ventajas hoy lo dejan para la ultima hora corriendo con la lamentable consecuencia de los gastos económicos temas bochornosos tema inflacionario, que piensa usted de esa persona como la cataloga bueno yo la catalogo como irresponsable, yo lo ponía de mi lado, entonces si el tipo cataloga como irresponsable a una persona que aun dándole oportunidades como yo le iba a dar las razones por la cual de hacerlo ahorita de que me escuchara que me dejara contar mi historia para que el tomara la decisión de comprar, que tu creías que podía hacer la gente no iba a ir para atrás y para adelante obviamente lo metía a mi campo y partiendo de ese principio y de esa presentación que yo mismo hice siempre habían buenas respuestas	
8. Conciencia organizacional	A.3	E: que relacion establece son sus companeros	Mira las relaciones son básicamente de compañeros de amigos de camaradería, de cuestiones personales pero muy pocas veces interactuamos lo que es la parte de ventas como tal, no involucramos esa conversación y cuando lo hacemos tu puedes sentir que estamos hablando de ventas de que mire este cliente me dijo aquello, tengo un cliente que tal, pero hoy en día el vendedor no tan solo es celoso sino que a veces también comete errores y esos errores no los quiere compartir bajo ninguna circunstancia con los demás compañeros, anteriormente nosotros los contábamos precisamente para buscar la solución, o que alguno de los compañeros tenía la solución pero hoy en día muy pocas veces lo hacen para no dejarse ver que de repente o ridiculizarse delante de sus compañeros cuando tu antes podías ridiculizarte pero ibas a tener una respuesta que no ibas a cometer más nunca ese error	A. 3 Entiende el Ambiente y la Cultura. Reconoce impedimentos organizacionales no comunicados abiertamente -lo que es posible e imposible en determinado momento y en determinado puesto. Reconoce y emplea la cultura corporativa, y el lenguaje, etc., que serán mejor vistos.
9. Construcción de Relaciones	A.6	Entrevistador. Ok explique que relación establece con sus clientes	4.19: yo considero que cuando tu te relacionas con un cliente, este, cuando tu te relacionas con un chino, le vendes mucho a los chinos, le sacas provecho a ese gremio pues, si te relacionas con un portugués le vendes mucho a los portugueses, tú tienes que sacar provecho, de algún éxito que tengas con alguno de esos.. porque son difícil oíste? Son difíciles de vender en muchos de los casos porque muchas veces ellos piensan que se quieren regresar a su tierra así sea muerto, ok muchos de ellos, y el italiano también, son personas difíciles, ellos son buenos compradores porque cuando compran, ok? Buenos compradores porque cuando compran, compran bien y si tú le caes bien pues, ahora, pero son clientes que compran bajo referencia entonces si yo le vendo a un portugués yo puedo hacer una cadena interminable de muchos portugueses, porque ese portugués me puede referir con otro portugués y así sucesivamente y considero que para trabajar con los extranjeros, la confianza que tu te ganes es porque estas siendo recomendado por un paisano y siempre tu ves eso, cuando yo agarraba un extranjero de verdad me iba por ese gremio del extranjero, a bueno estos son unos chinos yo trataba de atender a todos los chinos que yo pudiera que el me pudiera recomendar y una vez que yo fuera si ese chino no me compraba me iba a otro chino y así iba hasta.. pero de otra manera era muy difícil entrar, son buenos clientes pero son difíciles de llegar y considero que una de las mejores formas es bajo la referencia.	Tambien se Observa Orientacion Hacia el Logro A.6 B.2
		E: que tipo de relaciones establece con su cliente?	18.10: oye mira los carros que tengo casi todos se los he comprado a mis clientes, los apartamentos se los he comprado a mis clientes, la casa de la playa se la compre a un cliente, mi acción de club la tengo gracias a un cliente, tengo muy buenas relaciones a la final termino teniendo relaciones de amistad con un cliente, entrelazo y siempre por que se han sentido bien atendidos, han sentido que de repente le estoy dando todas las respuestas inmediatas, soy conocedor de la materia y como tal ellos también quieren tener una buena amistad con tigo y eso hace también que te manden muchas referencias, mucha gente referida.	

(Cont.)

Continuación Anexo 5:

ADS2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual
		E: Recuerdas alguno en particular, actual con el que mantengas una relación?	18.50: yo tengo relaciones de amigos con clientes que me llaman siempre me llaman, yo soy un hombre que este, siempre hay carencia de amistades yo creo que u cliente no va a ser mi amigo no se pero si un conocido un amigo se puede llamar así, mas que una relación de cliente terminamos siendo amigos pero dentro de la presentación de ventas, cuando tu tratas de involucrar algo que hagamos los dos, eso allí hay un lazo y ese lazo puede traer la amistad y a mi me ha pasado porque saben que tipo de persona puedes ser tu, ese muchacho es buena gente, es un muchacho de buenos principios y te das a conocer como realmente eres tu y ellos encantados, he ido a cenas navideñas con un cliente he recibido regalos de algunos clientes he recibido mensajes telefónicos en diciembre eso es porque dices bueno estoy haciendo las cosas bien, porque tienes una buena relación, pero muy difícilmente clientes que tu consideres que has tenido problemas, muy pocos clientes por que trato de evadir ese tipo de clientes, uno tiene que ser íntegro yo se la persona a la que le voy a hablar y trato de meterme pero hay gente que de repente son cerradas	A. 6 Hace Contactos Sociales Frecuentes. Frecuentemente inicia o continúa relaciones amistosas con compañeros o clientes fuera del trabajo, en clubes, restaurantes, etc.
Competencias D.- GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS				
10. Pensamiento Analítico: observado como nexos con otras competencias				
11. Pensamiento Conceptual: observado como nexos con otras competencias				
Competencias E.- GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL				
12. Auto-Confianza	A.4		yo vi la señora que vino, que vino ese día, la señora vino con toda su familia porque era el primer mes de su madre que estaba muerta en la 28 y yo estaba haciendo guardia y la señora llegó, a usted es el señor Jairo Gomes y delante de la familia me ofendió y me dijo déjeme decirle que usted es bien fastidioso, yo me impacté pero si yo estoy haciendo todo lo que el cliente quiere la estoy llamando a la hora que, yo la estoy atendiendo como usted se merece usted por qué me va a salir con esa grosería y delante de la gente, bueno porque yo trabajo en el SENIAT y usted me llamaba, bueno pero yo la estoy llamando el día y a la hora que usted me está diciendo ahora sería para nosotros un fault de la línea de ventas que usted me diga que la llame y yo le falle y ahí si usted tiene derecho a reclamarme de esa manera, bueno a la final déjeme decirle que a mí no me hace falta venderle esa parcela a usted que esa parcela esta al lado de su mama, y me fui y la familia quedó muy conmovida por la actitud de la tía porque bueno fue grosera ante mí, bueno no había pasado ni cinco minutos cuando llego una cliente que quería una parcela que estaba a la orilla de la carretera y estaba la familia reunida ahí me acerque permiso que le parece esta parcela? Si y se la vendí de contado al lado de su cara igualito la venta era para mí, pero es así.	A. 4 Justifica sus Pretensiones de Auto-Confianza. Expresa claramente su postura en los conflictos. Sus acciones apoyan o justifican la expresión verbal de la auto-confianza.
			le estoy respondiendo todo le estoy sacando todas sus dudas, ha leído todas las letras pequeñas del contrato con migo por detrás, tengo todas las herramientas para venderte y a la final no me quieres comprar por que no sé, porque su esquizofrenia dice que no compre, o en el momento que va a firmar no puedo firmar y eso, mil cosas, trato de evadir ese cliente y no le vendo yo honestamente no le vendo, un cliente que se ponga con grosería o un cliente que se ponga que sabe más de mi negocio que yo, traro de no venderle para no entrar en detalles, pero eso está dentro de la integridad del vendedor.	
	A.3		1.55: me gusta esta porque siento que es donde tengo la mayor fuerza mía, la mayor capacidad, rebatir las objeciones, ese es mi fuerte rebatir objeciones y ahí es donde yo siento que son clientes que te hacen objeciones hayse nada más para quitarte del medio, pero es la que más me gusta porque es en la que yo me siento más capaz y para mí es un reto ese tipo de clientes	A. 3 Afirma Tener Confianza en Su Propia Habilidad. Se ve a sí mismo como un experto, se compara o compara favorablemente sus habilidades respecto a los demás. Se ve a sí mismo como un agente causal, provocador de movimiento principal, catalizador, originador. Afirma tener confianza en sus juicios.

(Cont.)

Continuación Anexo 5:

ADS2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual
	B.2	E: Como fija las metas E: hacer seguimiento	00:06 (audio 4) en el cementerio del este, no hay preparación no hay motivación, me entiendes? Y esas carencias hace que acá pudieran, aca hay excelentes vendedores pero esos vendedores que tú sabes cómo cuando.. Primero que están dormidos, o estamos yo me incluyo en ese particular... 22.08 Audio 3: este no hay, como te repito este año voy a fijar metas porque quiero retomar ese estilo, este año no por que cuando nosotros empezamos este año sin meta de parcelas como tal y obviamente pues nosotros somos parceleros. 02:35 (Audio 5) y ahorita voy a empezar este nuevo año con parte de metas en este nuevo año, retomando las metas, los objetivos a cumplir esta semana llevo y me siento y veo cuando me gané yo en el año, quiero esos números eso para mi es enriquecedor, cuanto me gane lo que no me gusta es cuanto gaste, cuanto me gane en el año que tan fructífero fue comparado con el otro, en base a eso, eso esta semana esta planificado, pero de las cosas que edstamos mirando aquí creo que es una de las cosas que es imprescindible hacer y fíjate tu que no lo he podido hacer por lo tanto los resultados no han sido	B. 2 Aprende de sus Propios Errores. Analiza su propio desempeño para entender los fracasos y para mejorar el desempeño futuro. Las explicaciones que califican aquí deben ser corregibles: Las características de personalidad tales como “porque soy tímido,” “Soy descuidado” se califican aquí sólo si se menciona explícitamente maneras de mejorar el desempeño (vea Niveles -2, -1, y +1 para explicaciones sin menciones de maneras de mejorar.)
15. Integridad	A.2	Entrevistador: Y relacionado con el trabajo para conseguir algo?	pero de un Italiano que el italiano vino y me agarro y me compró 25 parcelas y era él y su esposa porque que pasa, llega un momento, y es un error del vendedor, después lo vi como error porque aprendí una lección pero muchas personas lo veían como un error porque yo le metí 25 parcelas y era el señor y la señora mayor y no tenía ni siquiera hijos, ahora vaya usted a saber esa parcela obviamente se incrementaron, osea algún día me lo podrían agradecer, verdad, y este yo terminaba vendiéndole 4 o 5, 6 y había gente que decía yo firme por este poco de parcelas y ni siquiera me hacen falta o no tenía la capacidad económica entonces tu tienes que ver la capacidad hasta dónde puede llegar ve, atender a la persona que te quede satisfecha pero que tampoco la ahorques con una situación económica y en el cementerio del este me paso mucho eso, venía mucha gente mira compre 5 parcelas 10 parcelas y erro como hago ya no tengo, me pasó mucho eso pero era por la agresividad de ventas obviamente. Mi objetivo principal era vender entre 60 70 parcelas mensuales y siempre lo había logrado e iba enfocado y tu llevas el medio a todo el mundo, pero hoy en día no es eso hoy en día no sé, este año que viene próximo quiero volver a poner en práctica eso a ver qué resultado hay porque hace falta la parte económica	2. Actúa en consecuencia con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado: Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). "No sabía cómo enfocar el Problema". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse. Da a todos un trato equitativo. Ofrece productos pensando en el cliente con franqueza y no en su necesidad de obtener más comisión o algún beneficio.
16. Autodisciplina	A.4	Entrevistador: y como organizaba las actividades relacionadas con la venta	esta señora me dijo yo te voy a compra esta parcela llámame a a las dos y la llamaba a las dos, llámame mañana a las tres la llamaba mañana a las 3, llámame el jueves a las 4, la llamaba segundo porque uno hace lo que el cliente y uno tiene que agendar todo para que todo vaya,	A.4. Planifica a corto plazo, sus actividades. Es muy estricto y eficiente consigo mismo en cuanto al llevar el adecuado registro y programación de sus actividades (Puede o utilizar una agenda), o calcula el tiempo a invertir en sus actividades para poder priorizar y ser eficiente.
			yo te voy a decir algo una vez yo estaba trabajando en la avenida nueva granada y llegué mi primer día de trabajo y yo llegue a una mueblería que se llama mueblería mi casita y le vendí, osea yo estaba haciendo zona, y trate de venderle a un señor y este señor era un portugués, y el señor me dijo yo le voy a comprar pero, era el día de mmi cumpleaños era 15 de enero , llámame dentro de un año, me dijo el portugués, señor usted se está burlando del mí? Tengo que llamarlo dentro de un año? osea en el año 93? Porque estábamos en enero del año 92, si porque en un año es que te puedo comprar, te dije que me llames dentro de un año y me llamas dentro de un año, bueno obviamente como todo buen vendedor empezando y la cosa tal,	
			0.40: todo lo que es captar un 50 por que hay es donde está tu cartera, de esto va a depender tu cartera, esta cartera, de que tu tengas ese 50% va a depender el seguimiento de que tu tengas al cliente	

(Cont.)

Anexo 6
ADS3

ADS3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
COMPETENCIAS A.-GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN				
1. Orientación Hacia el Logro	A.8/ B.2	E: Tienes que tener muchos ejemplos, por ejemplo alguno donde hayas tenido que, dame un ejemplo de cómo captaste, como identificaste algo especial en algún cliente o debes tener alguna anécdota por allí.	04:09 Bueno si mira, tu sabes qué, que un cliente bien difícil aunque parezca mentira fue Antonio Vespoli, Antonio una vez me dijo, no quiero saber nada de ti, no quiero saber nada de cementerio, si no te vas te voy a sacar a patadas, así mismo me dijo.	
		E: ¿Cómo hiciste para acercarte...	04:48 Fue en una época de diciembre precisamente y yo si me achicopale pues, Nooo quiero saber nada, sabes que él tiene como un espejo y se ve desde ahí y noo quiero saber nada de cementerios y yo bueno me fui, le dije perfecto, <u>ya le había hecho cuantas visitas</u> , no sé cuántas visitas me había dicho que no me iba a comprar porque el tenía a esta la que le vendía a él, una vendedora, tenía su vendedora pues, que le hacia sus reventas Elsa Peña, no le interesaba porque ya era Elsa Peña, bueno eso fue un diciembre justamente más o menos para esta época y yo me fui y no lo volví a llamar ni lo volví a visitar y un día me lo conseguí y entonces estaba muy amable, ¿Que no has vuelto por allá, te perdiste, que no sé qué más? y yo le dije bueno no yo no me voy a arriesgar a que tú me saques a patadas , no discúlpame es que tú sabes que yo soy diabético y estaba ese día de mal humor y de verdad que me siento apenado, pero pasa por allá y tal, bueno y <u>después le hice otra visita y entonces bueno si y tal, hasta que por fin se dio</u> , pero eso es para que tu veas que uno a veces por la primera o la primera o la segunda entrada que te cierran la puerta no quiere decir que el cliente no sea un prospecto y que no te vaya a comprar.	A. 8 Persiste en sus Esfuerzos Empresariales. Toma numerosas acciones sostenidas a lo largo del tiempo aún ante obstáculos para alcanzar una meta empresarial, o completa exitosamente esfuerzos empresariales concienzudos. Le gustan los retos, expresa el deseo de demostrarse a sí mismo y a los demás su capacidad al asumir grandes retos
		E: Siempre haces esos seguimientos así de largos o dependiendo del, a que clientes le haces ese seguimiento?	06:44 Cuando yo sé que el cliente es un prospecto, osea que tiene para comprar, que te puede hacer una buena venta, que te representa una venta, no lo suelto hasta que no me ha comprado,	
		E: Y ¿Cómo hiciste para llegar a el?	04:27 Déjame ver, bueno está el de previssegura, Marcano, ese es un cliente que, yo no diría que era difícil pero si oye me hacía esperar muchísimo, un día me dio una cita a las 9 de la mañana era la 1 pm y no me había atendido, no me quería atender y la secretaria salía y decía ay es que el señor Marcano está en una reunión, no la puede atender, el señor Marcano está en una reunión, pero la verdad era que detrás de todo eso había otro asesor, otra persona que le estaba, que era amigo de él y le estaba ofreciendo entonces la secretaria yo le dije no, yo me acuerdo que Nelly fue conmigo y yo le dije, yo lo voy a esperar el tiempo que sea necesario pero no voy a volver, es hoy que me va a atender, y bueno entonces, no que él va a salir a almorzar a la 1 y media, si le puede atender	

(Cont.)

Continuación Anexo 6:

			después y yo le digo bueno no importa yo lo espero que vaya y almuerce y yo lo espero, bueno entonces en vista de que el vio que yo no me iba a ir y el tenía que salir por ahí, por la puerta, me atendió, ay Milena discúlpame que no sé qué más, que tú sabes que, entonces me puso objeciones de bueno vienes mañana y yo le dije no,	
ADS3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			Ricardo como voy a volver yo mañana, te estoy esperando desde las 9 de la mañana, ya son las 2 de la tarde, a que voy a venir yo mañana, no dame la cedula y vamos a hacerlo ya de una vez, cuantas parcelas vas a comprar, bueno es que eso es lo que quería ver, ah bueno explícame, entonces, ah bueno explícame, cuantas, siempre me has comprado veinte, diez, bueno voy a comprar veinte, bueno veinte me dijo, hazme todo, te doy la cedula pero mañana vienes por el cheque, bueno así hicimos, al día siguiente fui y la secretaria me dejo el cheque, pero me tuvo esperando desde las nueve de la mañana hasta las dos de la tarde.	
		E: Imagínate, bueno esta pregunta que está aquí es relacionada con eso, Serian actividades especial de trabajo que hayan mandado un esfuerzo importante durante largo un periodo de tiempo, me imaginó que esas son las, cuanto, que es lo que me habías dicho que haces un seguimiento largo generalmente a ese cliente.	7:18 Yo hasta que le venda.. O hasta que otro le venda, pero sino yo le sigo llamando, hasta que se canse él porque yo no me voy a cansar. Porque cual es el esfuerzo, yo lo voy a seguir llamando, llámelo, lo llamo, llámelo, lo llamo.	
		E: y ¿Cuál consideras que ha sido tu logro más importante como asesora?	:46 Oye si me ha dado mucha satisfacción en el campo económico, en lo personal, primero porque tú te relacionas, conoces tanta gente, ayudas a la gente y bueno el económico por supuesto y la estabilidad laboral, ahorita me decía Elena que la situación está difícil esta difícil que quiero a hacer y yo y yo, Elena yo vendo previsión nunca me ha gustado ser quincallera, que voy a vender esto y vender aquello vende lo otro no, si yo vendo parcela en el Cementerio del Este es con el Cementerio del Este, me gusta la exclusividad , entonces bueno bastante estabilidad económica, la satisfacción de que es el trabajo que me gusta.	
		¿Cómo planteaste las metas por ejemplo este año, estos últimos dos años, como haces para plantear tus metas y ¿Qué te motiva a cumplirlas?	15:02 Bueno yo creo que la motivación mas importante que yo tengo es mi hijo, que termine su carrera y yo pienso que es el trabajo Jorge.	
		¿Cuándo te lo planteas lo registras? O haces alguna revisión de tus metas	15:27 Mi agenda, esa es mi agenda personal si, la reviso y todos los años anteriores reviso las agendas de los clientes viejos.	tambien se observa autodisciplina A.6

(Cont.)

Continuación Anexo 6:

		E: Y ¿Cómo manejas eso con el cliente? ¿Cómo manejas esa parte negativa si el cliente por ejemplo está aquí en el Cementerio o tiene un ser querido aquí?	13:45 Bueno, es lo que te digo, yo pienso que este trabajo, es una cuestión, tú debes amar el trabajo... yo pienso que eso también radica un poco al éxito, yo pienso que todos los vendedores que estamos aquí, Irene, que son, es porque les gusta este trabajo ¿Me entiendes? A parte de que tu manejas mucho la parte sensible del ser humano, es una parte humanitaria, si se puede decir porque tu ayudas a la gente aquí, tu cuando vas a vender, yo se lo digo a las muchachas.	

ADS3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
2. Iniciativa	A.7/ B.3		el cliente es de Nora y yo le digo no, el cliente no es de Nora el cliente es mío, es mío, y te puedo decir el número de afiliación y le dije mira aquí está el número de afiliación, aquí está registrado en tal fecha, tiene tres años llamándolo y entonces me dice no pero es de Nora en el sistema aparece que es de Nora, bueno muy sencillo, busca el 800 APURO, porque él no la va a atender a ella y él le dijo si no viene Milena yo no voy a atender a nadie, Jorge y han puesto a todas las muchachas de 800 APURO a sacar folleto por folleto yo le lleve el listado, el listado de todos los clientes de esa semana que eran míos y ahí estaba el señor Pino, bueno que paso, que 2336 y 2346 y a todos los clientes míos se los habían cargado a Nora, ¿Qué tal?	A. 7 Actúa Anticipadamente por 2 - 5 Años. Se anticipa a situaciones que ocurrirán de 2 a 5 años en el futuro y toma acciones para crear oportunidades y para evitar problemas.B. 3 Hace Más de lo que se le Pide. Excede la descripción de su trabajo, por ejemplo, se impone tareas adicionales.
		E: Y por ahí fue donde averiguaste el error.	9:16 Si, y Elena después me pidió disculpas y después me regalo unos clientes para que le cerrara, y German Blanco hizo una clínica y felicitaciones por mi organización, que yo tenía la, porque en esa época decían que se compraran su computadora para que tuvieran su base de datos de todos los clientes de 800 y yo la tenía y bueno la persistencia, son clientes de tres años de cinco años, pero como dice German Blanco, todos te van a comprar, si no te compran a ti le compran a otro, pero todos terminan comprando, entonces hasta que tu no le vendes entonces ese es un cliente potencial.	
	A.2 / B.1		nosotras llegamos Jasmine se freno porque había un letrero bien grande que decía no se aceptan vendedores y entonces Jasmine no vente mira no se aceptan vendedores y yo no como que no ahí es que vamos a vender pero tu eres loca no nos van a dejar pasar, yo le digo, quédate tranquila que aquí debe haber venta porque como no entra ningún vendedor entonces debe haber mucha venta, entonces Jasmine estaba así bueno, entonces venían saliendo, eran como las diez y media de la mañana once y estaban saliendo varias personas y entonces a uno de los empleados yo le digo ay señor en que piso es que esta esta Contralor, entonces el me dice, ¿el señor fulano de tal? Ay el esta en el piso tal entonces ah ese mismo entonces llegamos a la recepción y yo le digo señorita voy al piso dos con el señor fulano de tal,...	A. 2 Encara Oportunidades o Problemas Actuales. Reconoce y actúa en oportunidades del presente o encara problemas del presente (usualmente terminados en 1 o 2 días). B. 1 Trabaja de Forma Independiente. Realiza sus labores sin supervisión constante.
4. Pericia	A.3		11:35 Es que yo pienso que lo primero que tú tienes cuando empiezas a trabajar aquí en este campo, es identificarte con el producto, conocimiento del producto es básico, la necesidad, la creación de la necesidad ¿verdad? Al cliente, es inevitable, tú tienes que comprarlo en algún momento porque lo necesitas aparte de eso bueno, es un reforzamiento que conduce la inversión, como inversión, la inversión que estás haciendo, los mismos servicios funerarios son una inversión, las cremaciones y las parcelas imagínate con la escasez que tenemos ahorita, que prácticamente ya no hay cementerios y todo eso, la inflación.	

(Cont.)

Continuación Anexo 6:

	B.1	E: Por ejemplo de acuerdo a tu experiencia, ¿cómo abor das a un cliente, como haces para abordar a un cliente, que características observas o como haces para identificar esos intereses esas características?	03:21 Bueno siempre es bueno ver el perfil del cliente no, prospectar que se llama, prospectar al cliente, el target, que producto le puedes ofrecer ... 03:34 ¿El Target? Eso te lo da la secuencia del cliente cuando tú le hablas de precios él ya te, ya... 06:44 Cuando yo sé que el cliente es un prospecto, ose que tiene para comprar, que te puede hacer una buena venta, que te representa una venta, no lo suelto hasta que no me ha comprado,	B.1 Conoce el perfil del cliente potencial

ADS3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
	B.3	E: Siempre haces esos seguimientos así de largos dependiendo del, a que clientes le haces ese seguimiento?	10:37 Entonces el después me lo conseguí por allá en Plaza Las Américas, hace como un año y me dijo que había comprado veinte parcelas en la puerta y yo cónchale viste no me las compraste a mi tanto que te he llamado, ay señora Milena pero es que ya usted no tenía entonces <u>Yaja</u> si tenía, entonces bueno entonces, yo quiero es en la Z3, le digo, tengo en la Z3y bueno, y yo le digo bueno pero no importa cómprate los servicios funerarios y en eso estoy, me dijo que me va a comprar 5 servicios funerarios, pero lo he tenido así ve, a punto, no el jueves paso, no tuve un problema, que si los dólares, que si la divisa, pero <u>no lo suelto porque él me va a tener que comprar los servicios porque no tiene, una de las cosas más importantes es que si tú no tienes el producto, mientras tú no tengas el producto tu eres un cliente potencial, si no tienes el producto, tienes el dinero.</u>	B.3 Maneja adecuadamente las ventas de productos relacionados con los ya adquiridos (venta cruzada)
	B.2	E: ¿Qué observas E: Mencione una situación difícil con un cliente ¿Sería la misma de Vespoli? O tienes algún otro recuerdo por allí más reciente podría ser	11:55 El no él me dijo, él me dijo, él fue muy claro, que él quería varias parcelas, que él lo quería hacer, yo quiero hacer, comprar como inversión a parte de previsión yo quiero hacer una compra como inversión. 03:08 Lo que pasa es que lo de Antonio es porque es el target del cliente, porque era un cliente de volumen	B.2 Identifica hábitos y motivaciones de compra del cliente. Realiza la detección de sus necesidades actuales y futuras y del producto más conveniente
	C.1	E: ¿Antes de la entrevista que haces?	02:07 Rompimiento del hielo, ósea, primero es el rompimiento del hielo pues, estableces una conversación con el cliente, entras en confianza, luego la creación de la necesidad, ¿verdad? Y luego posición, rebates los cierres, rebates los cierres y luego cierre de la venta pues, cada vez que rebates un cierre lanzas el cierre.	C.1 Conoce y maneja las fases del proceso de ventas, preparación (planificación de recursos y tiempo), prospección (contacto inicial), desarrollo, cierre y seguimiento de la venta.
B.- GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO				
5 Comprensión Interpersonal	A.3/B.2		hace como 4 años pase por ahí y le, y le señora como esta mucho mayor y el esposo como esta como le va, yo no me importa que no me compren, yo establezco la amistad, ¿entiendes? No me compraste bueno chévere, bueno hablamos y siempre los paso a salu... no vengo a saludar y tal, entonces ella me dijo ay a como están las parcelas y yo le digo bueno así, le di los precios y tal, entonces en eso estaba un muchacho jovencito y él me dijo mira eso lo tienes que hablar es	A. 3 Entiende Significados. Entiende pensamientos, preocupaciones, o sentimientos no hablados y actuales; o hace que otros de buena voluntad,

(Cont.)

Continuación Anexo 6:

			conmigo yo soy su hijo y si me interesa eso, entonces el papa me dijo si háblalo con mi hijo, entonces él me dijo pero ahorita no porque tú sabes que ahí es como muy engorroso porque están llegando clientes, entran y salen, entonces me dijo yo vivo en El Cafetal y yo me acerco por allá por el Cementerio y te busco y le dije no me busques porque yo no estoy todos los días, ¿Cuándo te puedo? Entonces los martes son los días que ellos tienen libres, martes y jueves son los días más suaves, entonces él me dijo voy a ver si voy el jueves, bueno lo cite y nos vimos aquí parcelas, si me compro dos parcelas y Jasmine estaba así no, tu sabes entonces, ah bueno y como es ta, ta, ta, me compro dos parcelas de contado	hagan cosas deseadas por el orador. B. 2 Se hace Disponible para Escuchar. Deja “una puerta abierta”, hace esfuerzos adicionales para incitar a la conversación, o activamente busca entender (con frecuencia para influir, desarrollar, ayudar o dirigir a los demás).
ADS3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
	A.3/B.3		la verdad era que detrás de todo eso había otro asesor, otra persona que le estaba, que era amigo de él y le estaba ofreciendo entonces la secretaria yo le dije no, yo me acuerdo que Nelly fue conmigo y yo le dije, yo lo voy a esperar el tiempo que sea necesario pero no voy a volver, es hoy que me va a atender, y bueno entonces, no que él va a salir a almorzar a la 1 y media, si le puede atender después y yo le digo bueno no importa yo lo espero que vaya y almuerce y yo lo espero, bueno entonces en vista de que el vio que yo no me iba a ir y el tenía que salir por ahí, por la puerta, me atendió	A. 3 Entiende Significados. Entiende pensamientos, preocupaciones, o sentimientos no hablados y actuales; o hace que otros de buena voluntad, hagan cosas deseadas por el orador. B. 3 Predice las Respuestas de los Demás. El utilizar el entendimiento logrado mediante la escucha y la observación para predecir y prepararse para las reacciones de los demás
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.4/ B.2	E: Resolver problemas va dentro	00:33 También, los clientes también porque eso es básico, acuérdate que cada cliente te va a generar nuevos clientes y de acuerdo a atención que tú le des, yo incluso aquí me la paso resolviéndole clientes, en estos días vino un cliente, han venido dos clientes de Paulina, se quejan mucho los clientes	A. 4 Se Hace Totalmente Disponible para el Cliente. Es especialmente útil cuando un cliente está atravesando por un periodo crítico. Da a un cliente el número telefónico de su casa u otra forma de comunicarse, o puede quedarse algún tiempo adicional en el negocio del cliente. (Este nivel puede ser irrelevante para algunos puestos y críticos para otros, dependiendo de la estructura de la situación).
		E: Y las has ayudado a solucionar, no siendo tuyos. .	00:58 Yo se los resuelvo, ya este año ya han venido tres clientes, este mes y le han tocado a Aly 01:07 Inclusive a uno de esos que le resolvimos el problema Aly le vendió tres cremaciones, entonces este es uno también, nada más.	B. 2 Realiza Esfuerzos Adicionales para ser Útil. Realiza acciones más que rutinarias por sí mismo. (hasta el doble del esfuerzo y tiempo normal).
C.- GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA				
7. Impacto e Influencia	A.7 /B.1	E: Ok, que acciones realiza antes de una entrevista de ventas, recuerdas algún momento especial antes de hacer una entrevista	bueno vámonos Jasmine y entonces cuando nosotras llegamos Jasmine se freno porque había un letrero bien grande que decía no se aceptan vendedores y entonces Jasmine no vente mira no se aceptan vendedores y yo no como que no ahí es que vamos a vender pero tu eres loca no nos van a dejar pasar, yo le digo, quédate tranquila que aquí debe haber venta porque como no entra ningún vendedor entonces debe haber mucha venta, entonces Jasmine estaba así bueno, entonces venían saliendo, eran como las diez y media de la mañana once y estaban saliendo varias personas y entonces a uno de los empleados yo le digo: ay señor en que piso es que esta esta Contralor, entonces el me dice, ¿el señor fulano de tal? Ay el esta en el piso tal entonces ah ese mismo entonces llegamos a la recepción y yo le digo señorita voy al piso dos	A. 7 Tres Acciones o Influencia Indirecta. Utiliza expertos o otras terceras personas para influenciar; o toma tres acciones diferentes o hace argumentos complejos y en etapas. Forma coaliciones políticas, construye apoyo “detrás del escenario” para las

(Cont.)

Continuación Anexo 6:

		con algún cliente en particular, como lo haría?	con el señor fulano de tal, licenciado tal, ah bueno como no nos dieron los dos pases, sendos pases, habían pagado las utilidades ese día y entramos y bueno yo llegue buenos días, como esta usted mucho gusto, Milena Ortiz, la señorita Jasmine, no estaba la secretaria y estaba tu sabes como eran de fiesta y era de navidad, tenia su oficina abierta y entonces ay no siéntese tomen asiento, a ver en que las podemos ayudar, que seria, yo le digo ay bueno yo lo vengo a visitar a usted porque me lo refirió un amigo suyo como una persona muy previsiva, ah caramba y quien seria, un amigo suyo que trabaja aquí y entonces de que se trata, bueno yo soy representante del plan de previsión familiar que ofrece el Cementerio del Este y le saco una propaganda azul que tenemos, pero conchale tu sabes que hoy es mi cumpleaños y yo le digo ay Feliz Cumpleaños, que amigo es ese, entonces yo le digo un amigo que lo aprecia de verdad, es mas el acaba de comprar dos parcelas ahorita y me lo refirió a usted como padre familia responsable y me lo refirió a usted y por eso lo vine a visitar, pero no me dijo que estaba cumpliendo años, si no lo hubiera felicitado antes, ay te compro dos	ideas, deliberadamente da y retiene información para tener efectos específicos, utiliza las “destrezas de procesos de grupo” para dirigir u orientar a un grupo.
			viene saliendo un señor del ascensor, que va a entrar, siempre me acuerdo de él, va entrar a la oficina y yo le digo ay lo estaba esperando, entonces me dice, ah sí en que la puedo ayudar, bueno no si me permite pasar para hacer una entrevista, ay pero de que se trata, del Cementerio del Este, ah no pero aquí vienen todos los días ellos trabajan ahí al frente, ellos vienen todos los días, aquí mire yo tengo una colección de folletos en mi escritorio, yo le digo ay qué bueno cuantas parcelas tiene usted, no yo no tengo ninguna, ah entonces déjeme pasar, él me dice pasa pues, me senté en el escritorio, aquí pasan todos los días, bueno pero vienen todos los días pero usted no tiene parcela, es como si no hubiera venido nadie, entonces échame el cuento y tal y bueno le empiezo a explicar, entonces él me dijo ah bueno si seria el de cuatro puestos, permítame la cedula, no yo lo tengo que consultar, y ¿con quién lo va a consultar? Si usted tiene una emergencia en este momento con ¿quién lo consulta? Usted no lo consulta, usted va y comprar ¿verdad? Entonces no espere eso, vamos a hacerlo ya de una vez, permítame la cedula, él se ríe y dice no yo tengo que hablar con mi esposa, te vienes mañana y le dije no yo no voy a venir mañana, si yo me voy hoy yo no le voy a vender, pero usted va a perder la oportunidad de haber comprado su previsión, yo seré uno más de los que paso por aquí y le dejo el folleto, en cambio si usted lo hace de una vez, ¿usted quiere consultar? Bueno llame a su esposa y lo consulta de una vez, entonces él se hecho a reír y la llamo, mira mi amor que aquí esta una señorita que está vendiendo, eso era en la época de los ochenta, entonces la esposa le dijo ay yo no sé haz lo que tú quieras y tal, él me dice que lo que yo quiera, entonces lo que usted quiere son cuatro	A. 5 Calcula una Acción Dramática. Modela la conducta deseada en los demás o toma una acción bien pensada o una acción dramática para tener un impacto específico. (Nota para calificar: Amenazas o muestras de enojo no cuentan como acciones dramáticas para influenciar)
8. Conciencia organizacional	A.3	E: Y tienes alguna situación laboral en donde te hayas sentido incomoda respecto a tus valores, a que te hayan hecho sentir incomoda a tus valores o principios morales no se, sea aquí en el trabajo o con los compañeros o con los clientes.	8:53 Aquí, si aquí eso pasa mucho, tu sabes como es, aquí no hay respeto y si inclusive con parte administrativa a veces, pero son gajes del oficio.	
		E: Y algun caso donde hayas tenido que actuar porque considerabas que había algo incorrecto de otra	10:04 Si lo he hecho a veces, yo soy muy dura con mis asesores, si soy muy estricta.	

(Cont.)

Continuación Anexo 6:

		persona, de un vendedor o algo.	

ADS3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
	A.3	E: Alguna que puedas comentar alguna cosa por encima. E: Las comisiones y eso. ¿Si las descubres?	10:15 Bueno por ejemplo cuando han cerrado ventas que es de otra persona, de otro asesor, yo considero que la ética aquí, osea a mi me gusta que me traten como, osea yo se tratar a las personas para que me traten para que me den el mismo trato ¿Entiendes? Respetar tu trabajo, no me gusta cuando, tampoco me gusta cuando por ejemplo cuando hacen esas trampitas por ejemplo aquí es usual, que vienen y se cuadran, mándame el cliente para alla, mándamelo para acá eso no me gusta, si yo las descubro. 11:00 Yo pienso que aquí todo el mundo tiene que trabajar honestamente, porque todos venimos a lo mismo, las sanciones si he hecho sanciones fuertes aquí, no voy a decir nombres pero si las he sancionado.	A. 3 Entiende el Ambiente y la Cultura. Reconoce impedimentos organizacionales no comunicados abiertamente -lo que es posible imposible en determinado momento y en determinado puesto. Reconoce y emplea la cultura corporativa, y el lenguaje, etc., que serán mejor vistos.
9. Construcción de Relaciones	A.6		yo tenía mi base datos, yo creo que todavía que todavía la tengo allá en una computadora vieja que tengo, este bueno, paso un año y nada que me compraba, yo tenía la esperanza que algún día le vendiera esas cinco parcelas como a los tres años dos años, pero yo siempre lo llamaba y ya el me conocía, Milena, Milena su asesora y como yo usaba el termino su asesor de previsión en mi tarjeta siempre dice su asesor de previsión entonces él decía ay es mi asesora, entonces, yo te llamo Milena, bueno resulta que una noche me llama Nora Montenegro y me dice, mira Milena, tu sabes que estás trabajando un cliente mío, y yo le digo ¿un cliente tuyo? Si porque me llamo Elena que me le habían sacado cita a un cliente, y yo lo llame para decirle que iba a ir a cerrarle la venta que él va a comprar cinco parcelas y él me dijo que él no me va a atender, que yo no soy su asesora, que su asesora eres tú bueno para continuar con la tradición usted me va a referir un amigos o dos amigos aquí que sean muy previsivos, ah bueno como no, porque si me lo hicieron a mi yo también y me dio, mira Jorge tu has de creer, entonces bajamos a casa de otro gerente ahí y yo le dije a Jasmine vamos, esta venta es para ti, cierre dos parcelas mas, antes de salir hable con la secretaria y me dijo vente mañana y me compro dos parcelas, nosotras llegamos como con dos parcelas, aunque tu no lo creas pero así fue, vendimos ese día ahí adentro, osea, le vendimos a todo el mundo, a todos los directores y las oficinas estaban solas y yo entrada, yo le decía vente por este piso y yo me voy por este, como todo el mundo había ganado dinero y...	A. 6 Hace Contactos Sociales Frecuentes. Frecuentemente inicia o continúa relaciones amistosas con compañeros o clientes fuera del trabajo en clubes, restaurantes, etc. A. 4 Construye Rapport Frecuentemente inicia contacto informales o casuales en el trabajo con sus clientes o compañeros. Hace un esfuerzo consciente por construir rapport.

D.- GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS

10. Pensamiento Analítico	Observado en algunas competencias como complemento de estas	

(Cont.)

Continuación Anexo 6:

11. Pensamiento Conceptual		Observado en algunas competencias como complemento de estas		
E- GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL				
12. Auto-Confianza	A.6		04:27 Déjame ver, bueno está el de previssegura, Marcano, ese es un cliente que, yo no diría que era difícil pero si oye me hacía esperar muchísimo, un día me dio una cita a las 9 de la mañana era la 1 pm y no me había atendido, no me quería atender y la secretaria salía y decía ay es que el señor Marcano está en una reunión, no la puede atender, el señor Marcano está en una reunión, pero la verdad era que detrás de todo eso había otro asesor, otra persona que le estaba, que era amigo de él y le estaba ofreciendo entonces la secretaria yo le dije no, yo me acuerdo que Nelly fue conmigo y yo le dije, yo lo voy a esperar el tiempo que sea necesario pero no voy a volver, es hoy que me va a atender, y bueno entonces, no que él va a salir a almorzar a la 1 y media, si le puede atender después y yo le digo bueno no importa yo lo espero que vaya y almuerce y yo lo espero, bueno entonces en vista de que el vio que yo no me iba a ir y el tenía que salir por ahí, por la puerta, me atendió, ay Milena discúlpame que no sé qué más, que tú sabes que, entonces me puso objeciones de bueno vienes mañana y yo le	A. 6 Se Pone a Sí Mismo en Situaciones Extremadamente Desafiantes. Confronta a la administración o a los clientes rudamente, o elige hacerse cargo de tareas extremadamente desafiantes.

(Cont.)

Continuación Anexo 6:

ADS3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			dije no, Ricardo como voy a volver yo mañana, te estoy esperando desde las 9 de la mañana, ya son las 2 de la tarde, a que voy a venir yo mañana, no dame la cedula y vamos a hacerlo ya de una vez, cuantas parcelas vas a comprar, bueno es que eso es lo que quería ver, ah bueno explícame, entonces, ah bueno explícame, cuantas, siempre me has comprado veinte, diez, bueno voy a comprar veinte, bueno veinte me dijo, hazme todo, te doy la cedula pero mañana vienes por el cheque, bueno así hicimos, al día siguiente fui y la secretaria me dejó el cheque, pero me tuvo esperando desde las nueve de la mañana hasta las dos de la tarde.	
	A.6		04:48 Fue en una época de diciembre precisamente y yo si me achicopale pues, Nooo quiero saber nada, sabes que él tiene como un espejo y se ve desde ahí y noo quiero saber nada de cementerios y yo bueno me fui, le dije perfecto, ya le había hecho cuantas visitas, no sé cuántas visitas me había dicho que no me iba a comprar porque el tenía a esta la que le vendía a él, una vendedora, tenía su vendedora pues, que le hacia sus <u>reventas Elsa Peña</u> , no le interesaba porque ya era <u>Elsa Peña</u> , bueno eso fue un diciembre justamente más o menos para esta época y yo me fui y no lo volví a llamar ni lo volví a visitar y un día me lo conseguí y entonces estaba muy amable, <u>¿Qué no has vuelto por allá, te perdiste, que no sé qué más? y yo le dije bueno no yo no me voy a arriesgar a que tú me saques a patadas, no discúlpame es que tú sabes que yo soy diabético y estaba ese día de mal humor y de verdad que me siento apenado, pero pasa por allá y tal, bueno y después le hice otra visita y entonces bueno si y tal, hasta que por fin se dio</u> , pero eso es para que tu veas que uno a veces por la primera o la primera o la segunda entrada que te cierran la puerta no quiere decir que el cliente no sea un prospecto y que no te vaya a comprar.	A. 6 Se Pone a Sí Mismo en Situaciones Extremadamente Desafiantes. Confronta a la administración o a los clientes verdaderamente, o elige hacerse cargo de tareas extremadamente desafiantes.
	A.1	E: La primera pregunta es ¿Cuál es su nivel educativo y por qué llego a ser un profesional de la venta de productos o servicios funerarios?	es un trabajo independiente, tú te pones tu sueldo, tu eres tu jefe y de ahí en adelante bueno, fue la venta pues, ya no quise saber más nada de la parte de oficinas ni nada de eso.	A. 1 Se Presenta a Sí Mismo con Confianza. toma decisiones independientemente. Trabaja sin supervisión constante.
	A.3 B.2	E: Y recuerdas, no se si es el caso también una situación laboral en la cual hayas tenido que superar temores para actuar, algún temor para actuar, tal vez cuando comenzaste, el manejo al rechazo o alguna cosa	11:37 Bueno yo te voy a decir que cuando yo comencé no te voy a decir que era temores sino que hay un momento, cuando yo me inicie, de verdad que no sabia, no sabia lo que estaba haciendo, yo me acuerdo que los primeros días, mi exposición no fue ninguna maravilla, no tenia una secuencia de cierre ni secuencia de la venta que es básico y me acuerdo que un día un amigo me llamo y me dijo Milena para que vayas al Ministerio de la Defensa para que, estaba yo nuevecita, al Ministerio de la Defensa para que hay unos compañeros que están interesados y yo no fui para la Clinica de ventas me fui directo para allá porque bueno voy a vender, creía que me las sabia todas y bueno yo hice como hace uno cuando es nuevo pues que tu hablas y hablas y hablas y te da miedo pedir la cedula, te da miedo tirar un cierre, te da miedo rebatir una objeción y uno de los muchachos me dijo bueno cuales son los requisitos para comprar y entonces yo le dije bueno te hago el contrato y tal y no se que mas, pero no fui directa yo lo que tenia que haberle dicho en ese momento era permíteme la cedula, permíteme la cedula, que es mi pelea, yo inclusive se lo digo a tu mama, le digo señora Maria, ella le dice a los clientes porque no, porque no, no provocador de movimiento principal, le debe decir a un cliente porque no, porque ya tu mismo te estas negando, porque no le hacemos el contrato, no no le digas catalizador, originador. Afirmar tener confianza en sus juicios.	A. 3 Afirmar Tener Confianza en Su Propia Habilidad. Se ve a sí mismo como un experto, se compara o compara favorablemente sus habilidades respecto a los demás. Se ve a sí mismo como un agente causal, no provocador de movimiento principal, catalizador, originador. Afirmar tener confianza en sus juicios.

(Cont.)

Continuación Anexo 6:

			los ojos de que era la venta de que no era el cliente quien iba a llevar la secuencia ni que te iba a llevar a ti sino que soy yo la que tenía que pedirle la cedula, soy yo la que tenía que presionar y desde ese día empecé a vender más.	
15. Integridad	A.3	E: Y algun caso donde hayas tenido que actuar porque considerabas que había algo incorrecto de otra persona, de un vendedor o algo.	10:15 Bueno por ejemplo cuando han cerrado ventas que es de otra persona, de otro asesor, yo considero que la ética aquí, osea a mi me gusta que me traten como, osea yo se tratar a las personas para que me traten para que me den el mismo trato ¿Entiendes? Respetar tu trabajo, no me gusta cuando, tampoco me gusta cuando por ejemplo cuando hacen esas trampitas por ejemplo aquí es usual, que vienen y se cuadran, mándame el cliente para alla, mándamelo para aca eso no me gusta, si yo las descubro... 11:00 Yo pienso que aquí todo el mundo tiene que trabajar honestamente, porque todos venimos a lo mismo, las sanciono si he hecho sanciones fuertes aquí, no voy a decir nombres pero si las he sancionado.	3. Actúa rectamente, aunque no sea fácil. Dice las cosas aunque puedan molestar a un compañero: “No es correcto que ofrezcas beneficios que no se pueden cumplir” o actúa como debe hacerlo aunque eso le suponga complicaciones. Cumple con sus compromisos pautados independientemente de su estado emocional. Le guste o no ya dió su palabra y cumple con su compromiso (se relaciona con la competencia autoconfianza nivel A.4)
16. Autodisciplina	A.6		9:16 Si, y Elena después me pidió disculpas y después me regalo unos clientes para que le cerrara, y German Blanco hizo una clínica y felicitaciones por mi organización, que yo tenía la, porque en esa época decían que se compraran su computadora para que tuvieran su base de datos de todos los clientes de 800 y yo la tenía y bueno la persistencia, son clientes de tres años de cinco años, pero como dice German Blanco, todos te van a comprar, si no te compran a ti le compran a otro, pero todos terminan comprando, entonces hasta que tu no le vendes entonces ese es un cliente potencial.,	A.6 Es muy riguroso y estricto consigo mismo al momento de planificar sus actividades o lleva un registro y seguimiento de sus clientes a mediano y largo plazo. Hace una revisión de los objetivos alcanzados y de su cumplimiento. Calcula el tiempo y esfuerzo necesarios para ejecutar y sostener las acciones dirigidas al logro de los objetivos (se relaciona con la competencia Orientación Hacia el Logro Nivel A.8)
		E: Y por ejemplo ahorita como haces para hacer ese seguimiento	15:50 NO por ejemplo ya este año yo en Enero agarro la agenda, los primeros días siempre son nulos no, del año, a principio de año y yo empiezo a traspasar los clientes, clientes que quedaron potenciales, clientes que no se les ha vendido , clientes que quieren volver a comprar y por ejemplo cuando, mira yo tengo un trabajo alla de cuando hago trabajos en la calle	
		E: Osea, ¿Cuándo te lo planteas lo registras? O viejos.... yo en el CCCT tenia todo, todas las oficinas las tenia anotadas en mi agenda, las que visitaba, las que ya haces alguna revisión de	15:27 Mi agenda, esa es mi agenda personal si, la reviso y todos los años anteriores reviso las agendas de los clientes visite, las que le vendi, cuando tengo que volver, sabia todos los nombres de las secretarias, todas las oficinas, Torre A,	

(Cont.)

Continuación Anexo 6:

		tus metas	Torre B, Torre C, llevaba todo un control bueno pues	
ADS3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)

Anexo 7

ADS 4.

ADS4	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
Competencias A.-GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN				
1. Orientación Hacia el Logro	A.3 B.2	E: Mencione cual ha sido su logro más importante como asesor y ¿cuáles con las acciones que llevo para lograrlo? Que llevo a cabo para lograrlo..	00:00 Vender un producto en apariencia tan difícil para mí me dio, me sigue dando mucha satisfacción me hace sentir, si se puede como realizada. 0:36 Lograr cambiarle la mentalidad a una persona eso es grandioso, eso es grandioso.	A. 3 Crea su Propia Medida de Excelencia. Utiliza sus propios métodos específicos para medir y comparar los resultados a la luz de un estándar de excelencia (no impuesto por la gerencia); por ejemplo, \$ gastado, calificaciones, el dejar atrás a otros en cuanto al desempeño, el tiempo dedicado a algo, tasas de desperdicio, ganarle a la competencia, etc.; o fija metas que son vagas o poco desafiantes [Nota para calificar: se califican aquí las metas que no cumplen con el criterio para el nivel 5].
		E: En cuanto a ti, ¿Qué te motiva a cumplirlas? Ese deseo, tus metas ¿Cómo las planteas? Y ¿Qué te motiva a cumplirlas?	1:01 Desafortunadamente y ese si es un error mío, yo no planifico a largo plazo, ese es un error.	
4. Pericia		E: Que el cliente venga a ti en el Cementerio	3:46 Si el cliente viene a mi le pregunto que desea adquirir o cuál es su necesidad, tiene alguna emergencia en puerta y por ahí.	
	A.1	E: y ¿Qué haces para precisar que producto ofrecerle? ¿Cómo haces para precisar?	4:57 Bueno, primero me presente, yo soy asesora de previsión Cementerio del Este y actualmente estamos haciendo una promoción buscando la idea de que las personas adquieran con tiempo algo que es completamente necesario, tarde o temprano, eso no lo sabemos pero la idea es eso, que la persona adquiera antes de que se le presente el problema para que no se complique, económicamente emocionalmente tratando de darle solución, nosotros tenemos actualmente una línea de productos, que son esto, esto, a usted le gustaría, usted se rige por la cremación o por lo que es tradicional el entierro, dependiendo de, tenemos esta opción así	A.1 Posee conocimiento de las características, ventajas y desventajas del producto o servicio que ofrece.
	B.1	tabla actividades gusto	00:03 Eso es súper positivo, entonces si llamo a la gente y el tipo me sale fallo entonces le pongo PP, “Pura Paja” pero entonces ahora yo creo que di un pasito adelante, ahora lo que	B.1 Conoce el perfil del cliente potencial

(Cont.)

Continuación Anexo 7:

		tengo que hacer es la agenda, por lo menos le puse que fue lo que hable con el cliente, por ejemplo esta señora me hablo de su mascota, entonces yo sé quién es la señora, este llamarlo la otra semana, este me dijo que cuando yo quiera lo llame ese no es muy positivo, este tiene una central telefónica entonces yo los clientes ya se cual es más o menos, quien es el cliente ¿no?	
B.2		0:48 Y este jamás se me olvida porque es demasiado potencial, demasiado, esta señora me dijo que quiere una parcela, hay que hacerle, hay que hablarle a esta señora, lo que pasa es que cuando el cementerio tiene parcelas es muy	B.2 Identifica hábitos y motivaciones de compra del cliente. Realiza la detección de sus necesidades actuales y futuras y del producto más conveniente

(Cont.)

Continuación Anexo 7:

ADS4	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: Ok, y ¿Qué haces en ese caso? Por ejemplo sigues con otro cliente	7:38 No, yo trato de, es que eso es una cosa muy psicológica, uno llega a tener tanto, como que no está interesado por alguna razón uno intuye cual es el cliente que está interesado entonces puede dedicarle más tiempo.	
	B.2 /B.3	E: ¿Qué observas	6:19 Hace poquito, hace poquito convencí a un cliente, el llevo, el llevo preguntando por, quería hacer unos traslados y quería comprar una parcela para hacer un traslado y quería comprar un nicho, entonces bueno, le dije usted necesita esto, esto, esto, esto entonces le vendí una parcela, no le vendí mas porque no habían parcelas, habían era parcelas separadas, porque el tipo con plata, todo lo compro de contado, le hubiera podido meter dos parcelas porque no se venden sino dos parcelas juntas, estas parcelas están muy bien ubicadas pero no se venden sino juntas y la gente con plata las compra, entonces le vendí una parcela, un nicho de tres puestos, una cremación monumental y el tipo me hizo los cheques y como eran tantas copias y copias, hablando y eso, hablando paja ahí a mí se me olvido que me firmara el compromiso de ir a buscar los precontratos entonces lo llame ay señor Fran se me olvido, se me olvido que me firmara unas copias, bueno tendrá que ser mañana, bueno yo voy mañana, dale, al otro día fue y le vendí dos monumental plus, porque cuando le termine de vender ahí los productos ese día, le dije le quedo faltando algo, le quedo faltando algo, le quedo faltando los servicios funerarios, no no no eso que se encarguen los demás, al día siguiente cuando fue me dijo, como es eso de los servicios, así y asa, bueno póngame uno y le digo compre dos, uno, dos compre dos porque le hacen falta, le hacen falta tres le digo yo, no pero tú quieres que yo me quede sin real, y después como mantengo a la mujer, ponme dos ponme dos, está bien dos	B.2 Identifica hábitos y motivaciones de compra del cliente. Realiza la detección de sus necesidades actuales y futuras y del producto más conveniente B.3 Maneja adecuadamente las ventas de productos relacionados con los ya adquiridos (venta cruzada)
B.- GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO				
5 Comprensión Interpersonal	A.3,B.4		no entiende que no me interesa, no entiende, bueno está bien no se preocupe pero me puedo tomar el café, si como no tómeselo el café, y yo tomándome el café y el tipo con las manos en bolsillos parado, hacia a las manos así, el tipo tenía una postal en el escritorio y le digo yo con el cafecito así, ay que paisaje tan bonito, ¿eso es en Venezuela? No ese es mi pueblo, en Italia, ¿y cómo se llama su pueblo? Pero es una preciosidad, que le digo yo usted es muy afortunado de haber nacido en un sitio tan bonito, ojala yo tuviera la oportunidad de ir por allá, y me dijo, eso se puede algún día usted va, pero tengo que vender mucho de esto, el tipo se rio cuando le dije eso, se sentó el tipo se sentó y entonces me dice, hábleme de eso pues, porque mi cuñado le dijo que viniera, mi cuñado ¿será que me está viendo cara de muerto? Y le dije yo no le vio cara de ser una persona previsiva, usted tiene su familia, tiene sus hijos, tiene su esposa, el me acaba de comprar tres parcelas	A. 3 Entiende Significados. Entiende pensamientos, preocupaciones, o sentimientos no hablados y actuales; o hace que otros de buena voluntad, hagan cosas deseadas por el orador. B. 4 Escucha Sensiblemente. Refleja las preocupaciones de la gente, es fácil hablar con él; responde a las preocupaciones de la gente alterando su conducta en una forma útil y sensible. <u>Flexibiliza su conducta ajustando su estilo de comunicación de acuerdo al estilo comunicacional de su interlocutor (Ej. Ante un cliente con estilo emocional (el estilo emocional desea crear una relación social con rapidez y suele sentirse más cómoda en una atmósfera informal, el vendedor evita un enfoque demasiado rígido y formal, toma el tiempo necesario para establecer buena voluntad y construir relaciones, no concede demasiado énfasis a los datos y detalles.)</u>
	A.3/B.3	IE: ¿Qué características ve en un cliente cuando ya sabes que, para saber, por ejemplo	8:26 (el cliente dice)No, yo esto no, de esto que se encarguen los demás. Entonces yo me pongo a hablarle de otra cosa pero el cliente vuelve la vista al producto... 8:47 Si, el cliente te va dictando la pauta, te va dictando la pauta entonces yo lo veo que el cliente vuelve una dos veces al producto.	A. 3 Entiende Significados. Entiende pensamientos, preocupaciones, o sentimientos no hablados y actuales; o hace que otros de buena voluntad, hagan cosas deseadas por el orador. B. 3 Predice las Respuestas de los Demás. El utilizar el entendimiento logrado mediante la escucha y la observación para predecir y prepararse para las reacciones de los demás

(Cont.)

Continuación Anexo 7:

ADS4	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.3 / B.1	E: Qué hacías para precisar que producto o servicio ofrecerle?	6:19 Hace poquito, hace poquito convencí a un cliente, el luego, el luego preguntando por, quería hacer unos traslados y quería comprar una parcela para hacer un traslado y quería comprar un nicho, entonces bueno, le dije usted necesita esto, esto, esto, esto entonces le vendí una parcela, no le vendí mas porque no habían parcelas, habían era parcelas separadas, porque el tipo con plata, todo lo compro de contado, le hubiera podido meter dos parcelas porque no se venden sino dos parcelas juntas, estas parcelas están muy bien ubicadas pero no se venden sino juntas y la gente con plata las compra, entonces le vendí una parcela, un nicho de tres puestos, una cremación monumental y el tipo me hizo los cheques y como eran tantas copias y copias, hablando y eso, hablando paja ahí a mí se me olvidó que me firmara el compromiso de ir a buscar los precontratos entonces lo llame a señor Fran se me olvidó, se me olvidó que me firmara unas copias, bueno tendrá que ser mañana, bueno yo voy mañana, dale, al otro día fue y le vendí dos monumental plus, porque cuando le termine de vender ahí los productos ese día, le dije le quedo faltando algo, le quedo faltando algo, le quedo faltando los servicios funerarios, no no no eso que se encarguen los demás, al día siguiente cuando fue me dijo, como es eso de los servicios, así y asa, bueno póngame uno y le digo compre dos, uno, dos compre dos porque le hacen falta, le hacen falta tres le digo yo, no pero tú quieres que yo me quede sin real, y después como mantengo a la mujer, ponme dos ponme dos, está bien dos	A. 3 Se Responsabiliza Personalmente. Corrige los problemas de servicio a clientes rápidamente y sin estar a la defensiva. B. 1 Toma Acciones de Rutina o Requeridas. Tiene conciencia de cumplir con las necesidades del cliente.
COMPETENCIAS C.- GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA				
7. Impacto e Influencia	A.7/B.1		1:41 Hágame el favor y se, es que no la quiero aquí, y el tipo gritaba, no la quiero aquí gritaba entonces había vidrio y gritaba tan duro que como que se escuchaba y entonces todo el mundo miro entonces yo claro que me corte yo me puse roja, ni siquiera quiere que le deje el folleto, es que no me interesa, no entiende que no me interesa, no entiende, bueno está bien no se preocupe pero me puedo tomar el café, si como no tómeselo el café, y yo tomándome el café y el tipo con las manos en bolsillos parado, hacia a las manos así, el tipo tenía una postal en el escritorio y le digo yo con el cafecito así, ay que paisaje tan bonito, ¿eso es en Venezuela? No ese es mi pueblo, en Italia, ¿y cómo se llama su pueblo? Pero es una preciosidad, que le digo yo usted es muy afortunado de haber nacido en un sitio tan bonito, ojala yo tuviera la oportunidad de ir por allá, y me dijo, eso se puede algún día usted va, pero tengo que vender mucho de esto, el tipo se rio cuando le dije eso, se sentó el tipo se sentó y entonces me dice, hábleme de eso pues, porque mi cuñado le dijo que viniera, mi cuñado ¿será que me está viendo cara de muerto? Y le dije yo no le vio cara de ser una persona previsiva, usted tiene su familia, tiene sus hijos, tiene su esposa, el me acaba de comprar tres parcelas y el socio me compro dos parcelas,	A. 7 Tres Acciones o Influencia Indirecta. Utiliza expertos o otras terceras personas para influenciar; o toma tres acciones diferentes para hacer argumentos complejos y en etapas. Forma coaliciones políticas, construye apoyo “detrás del escenario” para las ideas, deliberadamente da y retiene información para tener efectos específicos, utiliza las “destrezas de procesos de grupo” para dirigir u orientar a un grupo.,
			entonces en esa entra el socio de él y entonces mira lo que la señora, mi cuñado me mando esta muchacha para acá, mira lo que mi cuñado quiere que compre entonces el socio dice ah eso es bien bueno, yo también quiero comprar, bueno de ahí Salí con otras tres, no no vendí nada, está bien queremos ir a ver el Cementerio, entonces lo lleve a ver el Cementerio, pero fueron las esposas, fueron las dos esposas y ellos dos, entonces él quería, bueno está bien voy a comprar una parcela, por hacerle caso a mi cuñado, cuando estábamos en el Cementerio la esposa dice vamos a comprar, pero es que yo no tengo un	

(Cont.)

Continuación Anexo 7:

			hijo yo tengo tres hijos, vamos a comprar tres parcelas, cuantas vas a comprar tú, le dice yo voy a comprar dos porque somos mi esposa y yo, yo compro dos tu compras tres, las pones juntas, en la 29 era eso, le van a ir juntas, entonces refiérame alguien así como usted, que le	
ADS4	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			ofrezca cafecito que tenga una cartulina con su pueblo ahí en el escritorio, usted es muy viva me dice el tipo, usted es muy astuta, entonces me refirió a un sobrino que acababa de llegar de Italia, un muchacho así como tú, entonces, mi tío porque la mando para acá, yo acabo de llegar de Italia, yo no tengo sino 26 años me decía el muchacho entonces le vendí una parcela también, en esa semana, eso fueron 15 parcelas que vendí esa semana a esos italianos, pero yo ni se porque se dio esa venta, porque al tipo le faltó fue agarrarme del brazo y sacarme.	
		E: Ok, y algún momento antes de la entrevista, ¿Cómo te preparas antes? Antes de estar con el cliente, ¿Cómo te preparas, tienes alguna preparación o algo?	1:57 Claro el deshielo, la presentación, como se llama eso, el saludo, el saludo rutinario y el deshielo, hacer algún comentario para entrar en conversación del producto. 2:29 Sin duda el material, me gusta que el material este en su punto, porque me preocupa mucho la imagen ante el cliente, esos vendedores que meten la mano en el bolsillo y no encuentran nada, no encuentran nada eso me aterra, entonces yo antes de ir con un cliente yo trato de preparar todo mi material.	A. 2 Toma una Sola Acción para Persuadir. No hace ningún esfuerzo aparente por adaptarse al nivel o a los intereses del auditorio. Utiliza la persuasión directa en una discusión o en una presentación (por ejemplo, hace uso de la razón, datos, propósitos generales; utiliza ejemplos concretos, ayudas visuales, demostraciones, etc
		E: y ¿Qué haces para precisar que producto ofrecerle? ¿Cómo haces para precisar?	4:57 Bueno, primero me presente, yo soy asesora de previsión Cementerio del Este y actualmente estamos haciendo una promoción buscando la idea de que las personas adquieran con tiempo algo que es completamente necesario, tarde o temprano, eso no lo sabemos pero la idea es eso, que la persona adquiera antes de que se le presente el problema para que no se complique, económicamente emocionalmente tratando de darle solución, nosotros tenemos actualmente una línea de productos, que son esto, esto, a usted le gustaría, usted se rige por la cremación o por lo que es tradicional el entierro, dependiendo de, tenemos esta opción así	A. 3 Toma una Acción de Dos Pasos para Persuadir. No realiza ninguna adaptación aparente con el fin de adaptarse al nivel o a los intereses del auditorio. Incluye tratamiento cuidadoso de los datos en su presentación o hace dos o más argumentos diferentes de los puntos en una presentación o en una discusión.
8. Conciencia organizacional	A.3	E: Y con los compañeros o a nadie, no me gusta herir a nadie, los sentimientos de cada persona, merece respeto, así sea empleados ¿tienes buena relaciones?	8:31 Yo trato de tener buenas relaciones, a mí no me gusta, a mí no me gusta menospreciar a nadie, no me gusta herir a nadie, los sentimientos de cada persona, merece respeto, así sea quien sea, no me gusta, no me gusta, si le haces un favor a una persona no me gusta sacárselo en cara. Lo digo por la experiencia que paso con una persona	
		¿Cómo fue ese cambio que hubo en esa situación? Si me puedes contar un poquito sobre, sobre ese momento de que hubo el cambio, esa confrontación allí, ¿cómo se resolvió?	10:31 ¿Cómo se llama? El dominio del, la prepotencia, porque eso así cuando uno no conoce las personas sino hasta que convive con ella, hasta que tiene más trato con ella entonces yo no sabía eso, todo era paz y amor y después es que viene a querer apabullar a querer, entonces. E: pero ¿Cuál piensas que fue la causa? 11:10 No. No. No fue como lucha de poderes, porque había cosas injustas que yo no, que no iban conmigo, por ejemplo una. 11:31 Por ejemplo una vez una compañera nosotros establecimos la escala de comisiones, entonces una compañera hizo, le faltaba una venta y luego otra y entonces, no, no podemos dejar que pierda la escala y se logró, se le ayudo pues para que llegara a la escala y eso fue fatal, fatal.	A. 3 Entiende el Ambiente y la Cultura. Reconoce impedimentos organizacionales no comunicados abiertamente -lo que es posible e imposible en determinado momento y en determinado puesto. Reconoce y emplea la cultura corporativa, y el lenguaje, etc., que serán mejor vistos.
9. Construcción de Relaciones	A.4	E: otra cosa, ¿Qué tipo de relación	7:07 Cordial pero con respeto, no me gusta siempre he criticado el vendedor que tutea a los clientes, hasta que el cliente no te autorice por su puesto, claro que..	

(Cont.)

Continuación Anexo 7:

		estableces con tus clientes?		
		E: Mantienes alguna relación...	39 Esa es mi manera de ser de acuerdo al sitio donde yo vengo, que en Colombia no se tutea así de buenas a primeras, en cambio aquí sí es diferente	
ADS4	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			le van a ir juntas, entonces refiérame alguien así como usted, que le ofrezca cafecito que tenga una cartulina con su pueblo ahí en el escritorio, usted es muy viva me dice el tipo, usted es muy astuta, entonces me refirió a un sobrino que acababa de llegar de Italia, un muchacho así como tú, entonces, mi tío porque la mando para acá, yo acabo de llegar de Italia, yo no tengo sino 26 años me decía el muchacho entonces le vendí una parcela también, en esa semana, eso fueron 15 parcelas que vendí esa semana a esos italianos	A. 4 Construye Rapport. Frecuentemente inicia contactos informales o casuales en el trabajo con sus clientes o compañeros. Hace un esfuerzo consciente por construir rapport.
			yo agarre una racha buenísima en una semana, de puro italiano, uno me refería al otro, uno me refería al otro, uno de ellos me refirió, me dijo vaya a donde mi cuñado.... yo agarre una racha buenísima en una semana, de puro italiano, uno me refería al otro, uno me refería al otro, uno de ellos me refirió, me dijo vaya a donde mi cuñado	A. 4 Construye Rapport. Frecuentemente inicia contactos informales o casuales en el trabajo con sus clientes o compañeros. Hace un esfuerzo consciente por construir rapport.
Competencias D.- GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS				
10.	Pensamiento Analítico.		Se observa en nexos con otras competencias de forma complementaria	
11.	Pensamiento Conceptual		Se observa en nexos con otras competencias de forma complementaria	
Competencias E- GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL				
12. Auto-Confianza	B. -2		4:28 Ahora no, ahora yo no, yo muchas cosas las he dejado perder, me he vuelto inclusive tan, apática con eso, que yo anoto en un papelito en una publicidad vieja anoto los clientes y esos papeles ase me pierde, cuantos clientes no se habrán perdido así. 1:46 Entonces eso, eso es una comprobación de que uno tiene que tener actitud vendedora todo el tiempo, pero uno pierde eso, lamentablemente uno va dejando pasar oportunidades.	B. -2 Se Culpa a Sí Mismo de una Forma Global y Permanente. Hace explicaciones personales/internas con un tono de “esta es mi forma de ser” en oposición a “este es el error que cometí.” Cualquier atribución personal o interna que expresa un sentido de desesperanza, inhabilidad para cambiar, o permanencia se califican aquí. [Nota para calificar: Cualquier indicación o propósito de cambiar, estrategias para el cambio, “Nunca lo volveré a hacer,” o “la próxima vez yo . . .” descalificaría a un ejemplo de esta categoría].
	A.2	E: ¿y tú se lo hiciste saber?	13:52 Si, sí, yo dije eso no me parece justo, eso no, eso yo no lo acepto, entonces cosas así pues.	A. 2 Se Presenta a Sí Mismo de una Forma Enérgica o Impresionante. Toma o actúa sobre decisiones aúna pesar el desacuerdo de los demás, o fuera del área de su autoridad explícita. (Si los que no están de acuerdo son superiores o clientes, o si la acción involucra el quebrantar las reglas para hacer el trabajo, califique en el nivel 5)
		E: La primera pregunta es ¿Cuál es su nivel educativo y por qué llego a ser un profesional de la venta de productos o servicios funerarios?	es un trabajo independiente, tú te pones tu sueldo, tu eres tu jefe y de ahí en adelante bueno, fue la venta pues, ya no quise saber más nada de la parte de oficinas ni nada de eso.	A. 1 Se Presenta a Sí Mismo con Confianza. toma decisiones independientemente. Trabaja sin supervisión constante.

(Cont.)

Continuación Anexo 7:

12. Autocontrol	A.6		1:41 Hágame el favor y se, es que no la quiero aquí, y el tipo gritaba, no la quiero aquí gritaba entonces había vidrio y gritaba tan duro que como que se escuchaba y entonces todo el mundo miro entonces yo claro que me corte yo me puse roja, ni siquiera quiere que le deje el folleto, es que no me interesa, no entiende que no me interesa, no entiende, bueno está bien no se preocupe pero me puedo tomar el café, si como no tómeselo el café, y yo tomándome el café y el tipo con las manos en bolsillos parado, hacia a las manos así, el	6 Calma a los otros en situaciones muy estresantes. Calma a los otros al mismo tiempo que controla sus propias emociones
ADS4	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			tipo tenía una postal en el escritorio y le digo yo con el cafecito así, ay que paisaje tan bonito, ¿eso es en Venezuela? No ese es mi pueblo, en Italia, ¿y cómo se llama su pueblo? Pero es una preciosidad, que le digo yo usted es muy afortunado de haber nacido en un sitio tan bonito, ojala yo tuviera la oportunidad de ir por allá, y me dijo, eso se puede algún día usted va, pero tengo que vender mucho de esto, el tipo se rio cuando le dije eso, se sentó el tipo se sentó y entonces me dice, hábleme de eso pues	
	A.6		2:38 Si, una noche estábamos haciendo kilometro extra por Prados del Este y yo toque un, en ese tiempo te abrían la puerta no, entramos a un conjunto, este pa ti, este pa ti, este pa ti, yo me metí a un edificio y toque un timbre y salió un tipo que tenía como luces bajas, entonces yo le hable del pro... si como no, pase, pase me senté en un sofá, el tipo se me sentó al lado, el tipo estaba en Shorts y entonces se arrimó más, entonces empezó a tocarme el pelo, me hacia así, puso la mano así por detrás en el sofá pero yo me quede quitica, entonces le dije, le dije ¿su esposa? Llame a su esposa para que ella también conozca y así si tiene una pregunta también la puedo responder, ella está acostando los niños, pero la esposa no venía, entonces yo te voy a decir la verdad, mi esposa no está, yo estoy solo aquí, tú me gustas, ah que bueno le dije que bueno pero el supervisor está afuera dando vueltas si yo y él sabe en qué apartamento estoy, si yo no salgo él va a tomar acciones, entonces el tipo sí, porque yo se lo dije con toda la calma, entonces el tipo, bueno vienes por ahí otro día chica que no esté por ahí ese guevon contigo, me dijo así, que no este es guevon contigo, entonces se para, va a abrirme la puerta y cuando él me está abriendo, él me está abriendo y él me está tocando las nalgas, pero yo no dije nada, yo no dije nada, yo me quede quietecita tranquilita hasta que me abriera la reja. 5:14 Me escape, porque por alguna razón, yo pienso que los sádicos y violadores entre más resistencia pongas, eso es lo que los estimula, o ¿no es así?	6 Calma a los otros en situaciones muy estresantes. Calma a los otros al mismo tiempo que controla sus propias emociones.
15. Integridad	A.3	E: Recuerdas una situación en la que, nunca en esos momentos tenías unos objetivos y surgió otro, ¿Cómo fue ese cambio que hubo en esa situación? Si me puedes contar un poquito sobre, sobre ese momento de que hubo el cambio, esa confrontación allí, ¿cómo se resolvió?	10:00 Esa era una situación que no, que se volvía insostenible y había que enfrentarla, fue mi deseo. 10:31 ¿Cómo se llama? El dominio del, la prepotencia, porque eso así cuando uno no conoce las personas sino hasta que convive con ella, hasta que tiene más trato con ella entonces yo no sabía eso, todo era paz y amor y después es que viene a querer apabullar a entonces, yo, es que yo trabaje en eso y se lo que es el estímulo y se lo que es el, la parte contraria, que lejos de estimularte te bajan el ánimo entonces yo dije bueno me pareció que lo más normal era eso, tratar de conseguirle la otra venta y no fue de mucho agrado igual cuando aquella otra muchacha hizo una buena producción y le quito la guardia. 13:18 Le quito la guardia para darle, como le va a quitar el premio a una persona que se esforzó allí, primera vez que creo yo que estaba en ventas y hace una persona que tenía su limitaciones y toda esas cosas y hace una buena producción ¿le vas a quitar la guardia? ¿Para dársela a	3. Actúa rectamente, aunque no sea fácil. Dice las cosas aunque puedan molestar a un compañero: “No es correcto que ofrezcas beneficios que no se pueden cumplir” o actúa como debe hacerlo aunque eso le suponga complicaciones. Cumple con sus compromisos pautados independientemente de su estado emocional. Le guste o no ya dió su palabra y cumple con su compromiso (se relaciona con la competencia autoconfianza nivel A.)

(Cont.)

Continuación Anexo 7:

			otra que no había mostrado nada en absoluto?13:52 Si, sí, yo dije eso no me parece justo, eso no, eso yo no lo acepto, entonces cosas así pues.	

(Cont.)

Continuación Anexo 7:

ADS4	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
16. Autodisciplina	A.2	E: Describe un día típico de trabajo fuera del Cementerio, ¿Cómo realizas y como organizas tus actividades realizadas con la venta en día típico de trabajo fuera del Cementerio? ¿Cómo haces para organizarte y llevar esas actividades?	14:37 He perdido un poco la brújula en eso. 14:47 Yo creo que uno como vendedor siempre debe de tener su herramienta ¿no?	A.2 Frecuentemente organiza su tiempo para cumplir con los plazos y tareas pautadas aunque no lleva un control o registro programado de sus actividades, solo cuando la presión de las circunstancias o las normas lo exigen.
		E: Y por ejemplo ahorita como haces para hacer ese seguimiento	yo no soy tan puntual, yo llegue 5 minutos después y ella llego un cuarto de hora antes que yo, cuando yo llegue ya ella le hablo de su portafolio al cliente entonces él estaba muy interesado	
		¿Qué características ve en un cliente	4:28 Ahora no, ahora yo no, yo muchas cosas las he dejado perder, me he vuelto inclusive tan, apática con eso, que yo anoto en un papelito en una publicidad vieja anoto los clientes y esos papeles ase me pierde	
		E: En cuanto a ti, ¿Qué te motiva a cumplirlas? Ese deseo, tus metas ¿Cómo las planteas? Y ¿Qué te motiva a cumplirlas?	1:01 Desafortunadamente y ese si es un error mío, yo no planifico a largo plazo, ese es un error.	
			00:03 Eso es súper positivo, entonces si llamo a la gente y el tipo me sale fallo entonces le pongo PP, “Pura Paja” pero entonces ahora yo creo que di un pasito adelante, ahora lo que tengo que hacer es la agenda, por lo menos le puse que fue lo que hable con el cliente, por ejemplo esta señora me hablo de su mascota, entonces yo sé quién es la señora, este llamarlo la otra semana, este me dijo que cuando yo quiera lo llame ese no es muy positivo, este tiene una central telefónica entonces yo los clientes ya se cual es más o menos, quien es el cliente ¿no?	
		E: Potencial	0:48 Y este jamás se me olvida porque es demasiado potencial, demasiado, esta señora me dijo que quiere una parcela, hay que hacerle, hay que hablarle a esta señora, lo que pasa es que cuando el cementerio tiene parcelas es muy limitado	

(Cont.)

Anexo 8

ADS5

ADS5	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
Competencias A-GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN				
1. Orientación Hacia el Logro	A.5	Mencione cual ha sido su logro mas grande como asesor y que acciones ha hecho para lograrlo?.	00:20 Dejame leer (me quita la hoja) pero estamos hablando monetariamente en ventas o aprendizaje?	
		E : las dos cosas	00:40 el logro mas alto es cuando los clientes son mas difíciles, para mi, para mi cuando conenzo al cliente mas difícil, que mas me ponga objeciones y que mas reniegue de mi previsión, que son varios, sobre todo la abogada que te comente la ultima vez, para mi esos son los logros mas grandes. 00:56 En cuanto a monetario, un portugués, osea, las parcelas en combo, al vender bastantes parcelas conseguí mas plata. 1:07 el anno pasado 2013, vino un señor con una camionetota me cuerdo yo. Yo dije, ahí están mis ventas, le di la información al señor y el señor me compro 20 parcelas, pero no se me hizo muy difícil, no peleé con el mucho pues, mas bien el como que venia medio preparado, o no se si es que lo vio como inversión, como lo que es, que también aparte de la previsión es una inversión, pero de verdad que no se me hizo muy difícil convencerlo, pero cerre 20 parcelas mi amigo, eso fue sabroso pues.	A. 5 Fija Metas Desafiantes. Fija y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo o para otros (por ejemplo, “mejorar ventas/calidad/productividad en un 15% en 6 meses”). “Desafiantes” significa que hay una probabilidad cercana al 50% de en realidad alcanzar esa meta -falta mucho, pero no es fantasioso o imposible. El fijar y actuar para alcanzar metas desafiantes se califica aún si las metas no se alcanzan en realidad. (El fijar metas menos precisas, que seguramente se alcanzarán y claramente no son desafiantes no se toma en cuenta). O cita medidas específicas de desempeño de línea base comparándolas con un mejor desempeño en un punto posterior en tiempo: “Cuando me hice cargo, la eficacia estaba a un 20% -ahora ya llegó a un 85%.”
		E:pero a lo largo del tiempo que lleva como asesora	1:51 lo mas alto que llevo en ese 20 parcelas, a un portugués 10 parcelas	
		E: llevas algun registro?	No, sabes que los vendedores, yo nunca he dicho, mi promedio de ventas son tantas. Este mes fue excelente, 5 sueldos minimos, 10 sueldos minimos	
		E:Recuerdas una situacion en la que estabas enfocada en alcanzar un objetivo y surgió tan importante como ese o mas importante, recuerdas alguna situacion asi	No antes me proponía esta semana cierro diez ventas y lo hacia.	
		E: y Actualmente?	7:35 mira ahorita no, pero sabes lo que me esta parando o lo que me esta frenando, es que numero 1, no hay parcelas como en los tiempos de antes. Que tu vendías y estaba ahí la 27, la 22, x no. Ahora no hay. Y numero 2 es que el grupo de ventas se esta acostumbrando a folletear. No me gusta eso, yo obviamente me adapte al sistema. Pero ya estoy como obstinada y ya voy a proceder de otra manera. Si no me ire para mi parcela yo sola a donde me mandan, si mis compañeras no quieren entonces me iré yo sola a otra parcela. Pienso que eso influye demasiado.	
		E: mejor dicho como te preparas antes de la entrevista.	Mentalmente, hago muchos ejercicios mentales, lo otro es conocer bien el producto y ya conozco mi producto, hacer ejercicios mentales si me va a comprar, tengo todo el tiempo positivismo en la mente, eso es lo que me daba mejor resultados sobretodos cuando vendía Z3, en una oportunidad me llamaban Z3 porque yo vendía mucho ahí, pero yo	

(Cont.)

Continuación Anexo 8:

		estaba obsesionada yo dormía, todo era la Z3, veía la Z3 como mi amor mi pasión y te lo juro me llamaban Z3 en una oportunidad	

ADS5	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: y te acuerdas de algún cliente en específico antes de entrevistarlo, te mentalizaste o hiciste alguna preparación?	No, siempre venía preparada a mi entrevista.	A. 5 Fija Metas Desafiantes. Fija y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo o para otros (por ejemplo, “mejorar ventas/calidad/productividad en un 15% en 6 meses”). “Desafiantes” significa que hay una probabilidad cercana al 50% de en realidad alcanzar esa meta -falta mucho, pero no es fantasioso o imposible. El fijar y actuar para alcanzar metas desafiantes se califica aún si las metas no se alcanzan en realidad. (El fijar metas menos precisas, que seguramente se alcanzarán y claramente no son desafiantes no se toma en cuenta). O cita medidas específicas de desempeño de línea base comparándolas con un mejor desempeño en un punto posterior en tiempo: “Cuando me hice cargo, la eficacia estaba a un 20% -ahora ya llegó a un 85%.”
		E: si me interesa saber cómo lo haces actualmente	Bueno es que un cliente se me sienta aquí e inmediatamente yo me imagino que me va a comprar, inmediatamente es más yo ya estoy sacando el contrato	
			esa fue una experiencia bastante buena, me gustan a mí me gustan esos clientes que me la ponen difícil y que les termino cerrando únicamente.	
		E: te mentalizaste a vender Z3 me habías comentado. Como hiciste para empezar? Es diferente a la otra parcela por qué? Y los clientes como los maneja	Exacto, Los clientes eran de mucha mas alta tabla, la Z3 era muchísimo mas cara, el doble de la Z2 en ese momento, y vender parcelas en la Z3 era mas complicado,	
		E: Como te adaptaste a eso?	Mentalizarme, la mente tiene poder, mentalizarme	
		y que mas?	Ofrecer la Z3, decir cuál es la diferencia mira allí arriba es mejor ahí hay más vigilancia, hay más seguridad, es más cerca, que la Z2, aunque personalmente a mí me gusta más la Z3 que la Z2 pero ganaba más plata con la Z3 y bueno le gustaban los beneficios que no tenía abajo que tenía arriba, hay muchísima gente que la seguridad le encanta, que lastima que ahorita no hay Z3 porque venderíamos muchísimas más por la inseguridad. Pero les gustaba mucho ese término de que había más vigilancia, más cerca no se calaban la cola cuando el cementerio los domingos y sábados se congestionaba, etc. Todos los beneficios que había en ese momento, para mostrarle que la Z3 era mejor .	
2. Iniciativa	A.5/ B.3	E. Alguna actividad especial que te haya demandado un esfuerzo importante durante mucho tiempo?	Yo he cerrado ventas sobretodos a los abogados que son tan tediosos, yo le he hecho seguimiento a un cliente, me acuerdo yo de una señora, una abogada que estaba en capitolio, su nombre era Jazmín no me acuerdo su apellido .. Jazmín Córdoba, me acuerdo yo que con esa señora dure casi un año siguiéndola pero nunca pare el seguimiento por que ella jamás nunca me dijo no ya no te soporto, es más hice lo que Hugo hace cosa que yo casi nunca hago, me le aparecía de improviso, yo le decía mira Hugo para dónde vas él me decía 2voy para donde un cliente” a él te cito? “ no yo me lo voy a aparecer así”, bueno se lo hice yo primero llevaba tiempo siguiendo a la señora hasta que me compró mi Z3, de hecho Z3, el seguimiento es muy importante, a menos que el cliente te diga tajantemente no quiero nada, es mas déjalo que pasé un tiempcito y llámalo otra vez, que dice a bueno señora, claro en algunos casos, ahorita si estoy de humor ahorita si tengo para invertir o cualquier cosa, pero el seguimiento es muy importante .	A. 5 Actúa Anticipadamente por 3-12 Meses. Anticipa y se prepara para oportunidades específicas o problemas que no son obvios para los demás. Toma acciones para crear una oportunidad o para evitar una crisis futura, anticipándose desde 3 a 12 meses..B. 3 Hace Más de lo que se le Pide. Excede la descripción de su trabajo, por ejemplo, se impone tareas adicionales.

(Cont.)

Continuación Anexo 8:

ADSS	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			Yo creo que fueron como unos dos tres meses, fue un seguimiento más o menos, de pronto mas, después que le cerré me dijo la esposa vendedoras como ella es que necesitamos	
4. Pericia	C.1		2:43 En los tiempos de antes si chico, pero últimamente no estoy haciendo eso, porque sabes ahora que están haciendo, cosas que no me gustan y se los digo a mis compañeras específicas que son Rudy y Yesenia. Que trabajo con ellos, que nosotros estamos folleteando mucho, y este trabajo no se trata tanto de folleear, este trabajo se trata de persuadir y eso me esta molestando, se lo dije a yesenia y a ruby y no me pararon, pero voy a tener que aplicar acido , y me voy a meter asi ellas no quieran porque yo necesito vender mas.	C.1 Conoce y maneja las fases del proceso de ventas, preparación (planificación de recursos y tiempo), prospección (contacto inicial), desarrollo, cierre y seguimiento de la venta.
		E: sientes que eso te ha frenado alguna venta?	3:16 Si muchas	
		E: Recuerdas alguna?	3:20 realmente no hay ninguna particular,pero lo cierto es que si tu folleas, no es lo mismo que yo te de un papel así, y tu te lo lleses y tal vez tu estes interesado y se te olvide por cosas de la vida X o Y , o que te parece que es pava de cierta manera y no logres la venta que tu te le enfrentes al cliente y le digas que es lo que es. Osea, no es igual.	
	B.1	E: Y para identificar esa potencialidad del cliente?	No se, yo creo que eso es ya visión, hay veces que viene el cliente, obviamente son estadísticas me puedo equivocar en algún momento pero yo veo cuanto el cliente tiene como para invertir y muchas veces me ha salido que el cliente de verdad tiene otras veces también he hecho mal, este cliente no tiene para invertir y la persona me compra.	B.1 Conoce el perfil del cliente potencial
		E: por que se hacen los pendejos los portugueses?	Bueno por que siempre andan vestidos de bajo perfil pero tu ya los conoces, ya cuando estamos aquí se hace también como un trabajito de sicología por que yo ya conozco los portugueses que se vienen con su cherokee del año 01 su camisa guayabera sus sandalias Paco Ricardi y tal y los tipos tienen es plata, pero hay algunos que ya tienen sus cositas que vieven del día a día pero yo digo deben tener dinero por que hay gente que tiene para pagar y exagera un poquito los precios entonces sumo la parcela con el servicio funerario mas caro, pero aparte de eso esta la otra parte, está el momento sensible que el esta viviendo, entonces no es pava nada, y previsión es disponer con anticipación lo necesario para un fin, si es una persona que esta saliendo de un dolor, de hecho lo he hecho y de hecho te cuento que ese señor me quizo contratar y me hizo una entrevista para yo trabajar con él.	
		E: Has notado alguna diferencia al tratarlos?	Claro los portugueses siempre son muy peseteros siempre están buscando ofertas, siempre están buscando como invertir para después, triplicar, cuadruplicar	
		E: como los convences?	Como inversión principalmente como inversión, le pongo los numeritos y eso es efectivo en los portugueses, los italianos muy pocos ellos son muy familiares, compran casi que igual que los colombianos por previsión mera previsión, si tu por ejemplo le dices mira compra en el panteón familiar porque toda la familia va a estar allí unida y te metes mucho con la familia de tal forma que se la pongas en armonía en paz todos bonitos todos juntos ellos también compran, pero el portugués es un poco pesetero los colombianos son muy familiares les gusta estar juntos visitar, la parte bonita.	B.3 Maneja adecuadamente las ventas de productos relacionados con los ya adquiridos (venta cruzada)

(Cont.)

Continuación Anexo 8:

ADSS	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
	B.3		Escuchándolo, señor que necesita usted? usted tiene parcelas? Si entonces le hace falta los servicios funerarios y una vez te dicen esto me interesa por que se paga una sola vez no son como las pólizas que todos los años esto lo paga una vez y no tengo limitantes que si de familiares indirectos no directos, esas cosas, yo creo que numero 1 es mente positiva, numero 2 conocer muy bien tu producto porque 4:59 si titubeas acerca de algún detalle mínimo y el cliente te pregunta sobre el producto estas frito, al menos que el cliente sea, porque hay quinientas variedades de clientes, muy compasivo y tu le dices disculpe esa pregunta no la sé mañana mismo me informo, esta misma tarde me informo con mi jefe y le respondo y sin embargo un detalle de eso te puede hacer caer la venta.	
	B.2	Y qué tipo de relación estableces con tus compañeros?	8:21 Específicamente ahorita estoy con mi hermana y ruby, aunque a veces tenemos diferencias, por ejemplo les comente a ellas lo del folletaje y a ellas no les pareció la idea pero a mi si. Las respete en su momento pero el año que viene voy con todo. Pero si a ustedes no le gusta entonces yo me agarro estas parcelas y dejo de trabajar media hora pero el contacto visual con un cliente y que por lo menos yo te dedique 2 o 3 minutos para saber lo que ellos necesitan o lo que no tienen es muy importante pero person to person. Y siento que uno se limita mucho pues. Realmente	B.2 Identifica hábitos y motivaciones de compra del cliente. Realiza la detección de sus necesidades actuales y futuras y del producto más conveniente
		E: las ventas las consigues es así	9:05 si person to person. Hay muchas que los clientes te llaman, mira me distes un folletico, mi vecina fue y me llevo un folletico. Obviamente asi se saca ventas. Pero pienso mas que es mas productivo de persona a persona,	
Competencias B.- GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO				
5 Comprensión Interpersonal	A.3/B.4		el señor va saliendo yo no sabía que era yo si lo vi afectado y vi que la gente lo estaba tocando pero me imagine que era una de los más dolidos pero que sin embargo a pesar de que sabía que era uno de los más dolidos lo vi fuerte no lo vi tampoco tan abatido y vi la posibilidad de entregarle la publicidad, entonces salió el señor yo sabía que era de los principales pero no sabía que era el principal, me paso muy de cerca yo busque también el momento para que me pasara, algunas veces se te escapan pero en ese momento me quedé allí donde pensé que lo podía abordar y realmente pasó por allí y efectivamente paso por allí le entregué la publicidad y me dijo yo te llamo, dolido y todo, me llamo le hice mucho seguimiento a ese señor porque no me compró de inmediato a pesar de que tenía en su mente que necesitaba eso	A. 3 Entiende Significados. Entiende pensamientos, preocupaciones, o sentimientos no hablados y actuales; o hace que otros de buena voluntad, hagan cosas deseadas por el orador. B. 4 Escucha Sensiblemente. Refleja las preocupaciones de la gente, es fácil hablar con él; responde a las preocupaciones de la gente alterando su conducta en una forma útil y sensible. Flexibiliza su conducta ajustando su estilo de comunicación de acuerdo al estilo comunicacional de su interlocutor (Ej. Ante un cliente con estilo emocional (el estilo emocional desea crear una relación social con rapidez y suele sentirse más cómoda en una atmósfera informal, el vendedor evita un enfoque demasiado rígido y formal, toma el tiempo necesario para establecer buena voluntad y construir relaciones, no concede demasiado énfasis a los datos y detalles.)
		E: Para precisarlo sobre que servicio o producto ofrecerle como haces?	4:00 Lo escucho cuales son su necesidades, si tiene muchas parcelas entonces el necesita son servicios y si tiene servicio y parcela entonces necesita nicho y cremación, osea escuchando al cliente es que tu llegas a saber que es lo que necesita.	
		E: cuando le ofreces ese producto piensas en alguna otra cosa, observas alguna cosa del cliente?	Si, veo sus ojos si son a la derecha a la izquierda como habla si el cliente s muy relajado para hablar yo también me pongo relajada para conversar, si el cliente es serio yo también me pongo seria.	
		E: recuerdas algún caso en específico?	No porque todos los casos son el mismo patrón.	
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.6, B.1	E: te acuerdas de alguna situación en el momento?	siempre venía preparada a mi entrevista.....Una vez vino un portugués Manuel Vasconcelo, me acuerdo que estaba Hugo Briceño, El también es parte de mi vida y vino el señor y empecé a hacerle preguntas y a conocerlo y como el mismo dice: “Tú me engatusaste Marvilin” y me compró como Diez parcelas en ese entonces, fue	

(Cont.)

Continuación Anexo 8:

			sabrosa esa venta.	

ADS5	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		Como le realizas la entrevista. Como hiciste la entrevista en ese caso.?	Bueno el pasa aquí en el cementerio y tan simple que el cliente va pasando y tú le ofreces la información y empezas: Señor tiene parcela?. A él le di la información le dije señor es lo único que tenemos en la vida invierte y pues el empezó yo tengo, pero bueno entonces esto es una inversión si tiene como previsión, entonces pase a una segunda parte de inversión a ustedes les gusta mucho esta parte de economía la finanzas las inversiones y todo esto, le dije que eso se valorizaba demasiado veloz, inclusive ahorita no las quiere vender y si las vende las vende como en 1000 una broma loca.	
		E: Para precisarlo sobre que servicio o producto ofrecerles como haces?	4:00 Lo escucho cuales son sus necesidades, si tiene muchas parcelas entonces el necesita son servicios y si tiene servicio y parcela entonces necesita nicho y cremación, osea escuchando al cliente es que tu llegas a saber que es lo que necesita.	A. 6 Se Dirige hacia las Necesidades Subyacentes. Busca información acerca de las necesidades subyacentes reales de los clientes, más allá de aquellas expresadas inicialmente, y las empareja con los productos y servicios disponibles (o bien, hechos a la medida). B. 1 Toma Acciones de Rutina o Requeridas. Tiene conciencia de cumplir con las necesidades del cliente.
		Que acciones realizas antes de una entrevista de ventas?	Bueno bombardear al cliente y escucharlo, eso es lo primero.	
C.- GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA				
7. Impacto e Influencia	A.5 /B.1		Escuchándolo, señor que necesita usted? usted tiene parcelas? Si entonces le hace falta los servicios funerarios y una vez te dicen esto me interesa por que se paga una sola vez no son como las pólizas que todos los años esto lo paga una vez y no tengo limitantes que si de familiares indirectos no directos, esas cosas, yo creo que numero 1 es mente positiva, numero 2 conocer muy bien tu producto porque 4:59 si titubeas acerca de algún detalle mínimo y el cliente te pregunta sobre el producto estas frito, al menos que el cliente sea, porque hay quinientas variedades de clientes, muy compasivo y tu le dices disculpe esa pregunta no la sé mañana mismo me informo, esta misma tarde me informo con mi jefe y le respondo y sin embargo un detalle de eso te puede hacer caer la venta.	A. 4 Calcula el Impacto de Sus Acciones o Palabras. Adapta una presentación o discusión para que resulte atractiva al nivel o al interés de los demás. Anticipa el efecto de una acción o de otro detalle en la imagen que la gente tiene del orador.
			va a ser mucho más económico pero la zona 22 es una zona de EMERGENCIA y emergencia es una zona donde la gente una vez que entierre y pase el dolor después del duro momento quieren que la saquen de allí porque hay muchas personas que no respetan con la música, vienen barrios chinos y después están pegando gritos que los saquen de allí pero que hay mucha gente que no respeta mucho por ser una zona de emergencia, tengo otra proposición en una zona más tranquila es primera etapa es mucho más caro pero vale la pena es como invertir en un apartamento así tipo la tahona no en palo verde o chacaito que hay tanta gente y pues el señor quedó encantado y le gustó esa zona de primera etapa y compró allí.	A. 5 Calcula una Acción Dramática. Modela la conducta deseada en los demás o toma una acción bien pensada o una acción dramática para tener un impacto específico. (Nota para calificar: Amenazas o muestras de enojo no cuentan como acciones dramáticas para influenciar)
			Con mucha sensibilidad, debes llegar a entender al cliente que está, de hecho yo he convencido clientes de eso, eso me gusta, ellos lo ven como una pava, la previsión funeraria muchísimas personas la ven como si fuera pava y empiezan a hacer la cruz y la broma, entonces cuando tú tienes chance de enfrentarlos entonces tu les vas explicando es lo único seguro a mí me gusta mucho un adagio que dicen por ahí no hay nada más cierto que la muerte y no hay nada más	

(Cont.)

Continuación Anexo 8:

			incierto que el momento de la muerte	

ADS5	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
9 Construcción de Relaciones	A.5	que relación estableces con tus clientes	9:34 la mayoría de mis clientes, somos una buena amistad, para no decir amigos que es una palabra como muy profunda, es como demasiado grande, pero amistad tanto así que la semana que viene, me van a invitar al greco un cliente que no me esta echando los perros ojo, el me dice vendedora preferida, mi vendedora buena, porque y le he vendido varias veces parcela, no una venta y tampoco fue todas las parcelas que tiene. No fueron todas las parcelas de una vez, fue una, después lo persuadi para la otra, y despues sla otra.	A. 5 Hace Contactos Sociales Ocasionales. Ocasionalmente inicia o continúa con relaciones amistosas con compañeros o clientes fuera del trabajo, en clubes, restaurantes, etc.
		E: y sueles mantener esa relación con todos los clientes	10:06 No con todos pero con algunos mujeres y hombres no. Es mas, mas mujeres que hombres, de hecho no, no con todos, pero siento que están satisfechos con la información completa que le doy acerca de lo que vendemos.	A. 4 Construye Rapport. Frecuentemente inicia contactos informales o casuales en el trabajo con sus clientes o compañeros. Hace un esfuerzo consciente por construir rapport.
		E: pero los sueles pedir?Sueles pedir referidos o solo cuando el cliente los da?	Suelo pedir referidos pero normalmente no me dan los números porque es un tema delicado, es un tema que muchísima gente no te compra por miedo, pero de igual manera yo pues le digo hay una persona que quiera que necesite la previsión,	
		E: No lo haces habitualmente? 13:43	Si lo hago con constancia,inclusive cuando reparto la publicidad, y me dicen no yo tengo, pero para un familiar, un amigo aquí tiene la información y ahí están los números.	
Competencias D.- GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS				
10.	Pensamiento Analítico		Se observa complementando otras competenicas	
11.	Pensamiento Conceptual		Se observa complementando otras competenicas	
Competencias E- GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL				
12. Auto-Confianza	A.5		00:40 el logro mas alto es cuando los clientes son mas difíciles, para mi, para mi cuando convengo al cliente mas difícil, que mas me ponga objeciones y que mas reniegue de mi previsión, que son varios, sobre todo la abogada que te comente la ultima vez, para mi esos son los logros mas grandes.	A. 5 Se Ofrece para Encarar Desafíos. Le gustan o se emociona con las tareas desafiantes. Busca tener responsabilidades adicionales. Expresa no estar de acuerdo con administradores o clientes que son amables o que tienen tacto, expresa su postura claramente y con confianza en los conflictos con superiores.
	A.3	E: y Actualmente?	7:35 mira ahorita no, pero sabes lo que me esta parando o lo que me esta frenando, es que numero 1, no hay parcelas como en los tiempos de antes. Que tu vendias y estaba ahí la 27, la 22, x no. Ahora no hay. Y numero 2 es que el grupo de ventas se esta acostumbrando a folleear. No me gusta eso, yo obviamente me adapte al sistema. Pero ya estoy como obstinada y ya voy a proceder de otra manera. Si no me ire para mi parcela yo sola a donde me mandan, si mis compañeras no quieren entonces me iré yo sola a otra parcela. Pienso que eso influye demasiado.	A. 3 Afirma Tener Confianza en Su Propia Habilidad. Se ve a sí mismo como un experto, se compara o compara favorablemente sus habilidades respecto a los demás. Se ve a sí mismo como un agente causal, provocador de movimiento principal, catalizador, originador. Afirma tener confianza en sus juicios.
	B.2	E: Y en lo que se haya involucrado algo relacionado con la venta, por ejemplo una sugerencia de un cliente que no consideraste correcto o una propuesta. Alguna propuesta que	5:06 una vez al principio cuando era mas nueva un cliente me dijo no hables tan rapido y obviamente lo tome muy en cuenta y trato de ya no hablar tan rapido, yo creo que tambien es personalidad no, tu eres como mas pasivo, yo soy mas activa, pero si lo tome muy en cuenta.	B. 2 Aprende de sus Propios Errores. Analiza su propio desempeño para entender los fracasos y para mejorar el desempeño futuro. Las explicaciones que califican aquí deben ser corregibles: Las características de personalidad tales como “porque soy tímido,” “Soy descuidado” se califican aquí sólo si se menciona explícitamente maneras de mejorar el desempeño

(Cont.)

Continuación Anexo 8:

		¿has dicho no y no puedo hacer eso?		(vea Niveles -2, -1, y +1 para explicaciones sin menciones de maneras de mejorar.)

ADS5	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: alguna situación laboral en la cual hayas tenido que superar tus temores para actuar	Superar mis temores en cuanto a que?	
		E: Para resolver algo?	5:39 Es que yo casi no le tengo miedo a nada, a mi los retos que me ponen, y yo tengo el campo como para desplazarme, lo hago	A. 1 Se Presenta a Sí Mismo con Confianza. toma decisiones independientemente. Trabaja sin supervisión constante.
	A.1	E: un problema con una venta, algun caso con la administración?	Te lo conte la entrevista pasada. Una vez cuando tu vendes los nichos, para tu utilizarlos tienes que tener un permiso de inhumación del registro del hatillo. El jefe no me lo paso por escrito. El dice que el me lo dijo pero a lo mejor de palabra, no me mando un memorandum que recuerden. La sra le di su nicho, después vino para aca como a los 15 días aquí para cortarme la cabeza porque yo le había vendido algo que no era.	
	A.3 B.2	E: Como hiciste para resolverlo	Al principio me moleste con la sennora hasta que pegamos gritos las dos. Obviamente no lo tuve que hacer lo admito, estaba bien nueva también, pero después jose luis se encargo de eso. Pero a veces la falta de información de superiores, hace que uno cometa errores. Porque los clientes van en contra del vendedor, ellos no van a decir que esto es culpa del supervisor. Me van a decir tu, me vendiste esto mal. Yo creo que este es el único percance que he tenido con un cliente que yo recuerde así, no recuerdo mas nada.	B. -1 Racionaliza o Culpa a los Demás o a las Circunstancias por el Fracaso. Este indicador es característica de las personas con un desempeño superior en puestos de ventas y algunos otros puestos que involucran una alta frecuencia de fracaso. Se puede ver a sí mismo como una víctima.
16. Autodisciplina	A.4		11:32 Agarro mi cartera de los pocos clientes que pude anotar. O de los muchos y voy tratando de sacarle citas en la semana. Solamente la ventas que te llegan en el cementerio que como es que se dice en frío. No sino que eso clientes que te dan sus números tu los organizas para la semana, obviamente preparas tu buen trabajo, buenas planillas, fotos, para que las personas en su oficina puedan ver lo que no pueden ver directamente en el cementerio.	

Anexo 9

ADS6

ADS6	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
COMPETENCIAS A.-GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN				
1. Orientación Hacia el Logro		E: y en cuanto a tus logros personales,, E: haz cuantificado tus logros de alguna forma	Tal vez el desenvolvimiento que en esta caimanera uno tiene (risas) un desenvolvimiento personal de verdad que bueno... 1:01 no, no los he cuantificado, de verdad que no. No me ha interesado	. 5 Fija Metas Desafiantes. Fija y actúa para alcanzar metas desafiantes para sí mismo o para otros (por ejemplo, “mejorar ventas/calidad/productividad en un 15% en 6 meses”). “Desafiantes” significa que hay una probabilidad cercana al 50% de en realidad alcanzar esa meta -falta mucho, pero no es fantasioso o imposible. El fijar y actuar para alcanzar metas desafiantes se califica aún si las metas no se alcanzan en realidad. (El fijar metas menos precisas, que seguramente se alcanzarán y claramente no son desafiantes no se toma

(Cont.)

Continuación Anexo 9:

				en cuenta). O cita medidas específicas de desempeño de línea base comparándolas con un mejor desempeño en un punto posterior en tiempo: “Cuando me hice cargo, la eficacia estaba a un 20% -ahora ya llegó a un 85%.”
ADS6	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
1. Orientación Hacia el Logro	A.5	E: y como planteas tus metas y que te motiva a cumplirlas	1:15 Me gusta vivir bien, para mantener mi estatus	
		E: Y manejas algún tipo de indicadores o registros para revisar tus metas	1:30 Si para ir revisando las ventas que logro, esas metas digamos que si me las pongo yo. De repente digo tantas ventas al mes y las tengo anotadas o sea por mes, yo anoto pocas, si fueron menos a las que yo estoy planteada a hacer	
		E: Como manejas ese rechazo, como lo maneja mejor dicho	4:27 concentrandome mas de hecho en lo de la venta, yo quería tener mejores ingresos, y empecé a tener mejores ingresos, entonces empecé a concentrarme mas como en la ayuda al cliente, la necesidad del cliente y tratar de enfocarme menos en eso pues, ok, para no sentirme y lo fui superando	
2. Iniciativa	A.1/ B.1		tengo también como diferentes técnicas. Porque si de repente lo tomaste dando un volante nada mas, la persona te llamo, entonces utilizo todos esos medios, mandar por correo, estar pendiente por whatsapp, 3:40 volver a mandar de todos modos la información, una vez que se la mando llamarlo directamente y preguntarle reviso, mire la vivo, entonces hago también en ese sentido como presión y constante, estoy como pendiente, yo mando normalmente eso bien especificado yo lo especifico yo, como para que la persona pueda leerlo, reducirlo, hago como un resumen de la información y específicamente lo que la persona me pregunto, vuelvo a decir, necesita de todos modos lo de los servicios funerarios con cremación por decir algo y yo mando específicamente esa información, la desgloso y se la mando para que entienda, el precio es tanto, incluye esto, hago como un formatico, de hecho tengo una hojas incluso donde pongo “cementerio del este” te lo pongo así como bien formalito, si yo sigo como constante cuando mando	A. 1Muestra Persistencia. Persiste -da dos o más pasos para vencer obstáculos o rechazos. (Dimensión temporal: una tarea o labor del pasado a través de acciones actuales). No se rinde fácilmente cuando las cosas no marchan bien.. B. 1 Trabaja de Forma Independiente. Realiza sus labores sin supervisión constante.
	A.5	E: Hay algún seguimiento largo a los clientes	Si, he tenido clientes que luego de seis meses me compran, incluso clientes que después de un año me compran, Yo los he estado llamando como todo, no es una presión de ahogo tampoco sino que si vez que la persona si se muestra interesada y por alguna razón ha habido problemas, sigo devolviendo la llamada, pudiendo volviendo a mandar de repente la información, y he hecho ventas después de ese tiempo	A. 5 Actúa Anticipadamente por 3-12 Meses. Anticipa y se prepara para oportunidades específicas o problemas que no son obvios para los demás. Toma acciones para crear una oportunidad o para evitar una crisis futura, anticipándose desde 3 a 12 meses. B. 1 Trabaja de Forma Independiente. Realiza sus labores sin supervisión constante.
4. Pericia	A.1	P:si, que haces antes de una entrevista de ventas? Cómo te preparas?	R: conociendo bien el producto siempre, o sea manejando siempre todo el detalle que se refiere al producto e incluso ubicaciones, si necesito revisar ubicaciones antes, para tener las ubicaciones en el momento que el cliente , si las puedo tener. Si puedo tener ese listado antes..	A.1 Posee conocimiento de las características, ventajas y desventajas del producto o servicio que ofrece.
	B.2	E: que busca un árabe por ejemplo	A veces buenas ubicaciones, buenos sitios, normalmente es así, no solamente en cantidad, ellos dan a entender que si , que tienen de repente el dinero y que quieren como la mejor ubicación, de repente ver si pueden conseguir de ti algo mas una mejora, ese tipo de cosas	B.2 Identifica hábitos y motivaciones de compra del cliente. Realiza la detección de sus necesidades actuales y futuras y del producto más conveniente

(Cont.)

Continuación Anexo 9:

			E: como haces para manejar esa desconfianza? Siempre tratando de traerlos hacia donde son las oficinas, lo que es aquí directamente dentro de las oficinas del cementerio, que se sienta en confianza exacto	

(Cont.)

Continuación Anexo 9:

ADS6	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
Competencias B.- GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO				
5 Comprensión Interpersonal	A.4/B.2	una situación difícil de manejar con un cliente, ¿cual consideras que fue la causa? Y como maneja ese momento que duró esa situación con ella? El resultado fue positivo?	R: Si, como se molestan de repente con uno, que no es lo que querían, como que no te entendieron bien en el momento en que les estabas hablando, entonces pues como que reclaman, por lo que tienen el servicio, o deja de tener pues. En ese momento están como muy cargados, Si, hubo un caso que me pasó. Con Marisela, una clienta. R: La causa creo en este acaso era que ella estaba muy agobiado con eso y de verdad que la información, más de la mitad de la información, que le di, no la entendió.. R: Y ella no había entendido cuanto era el tiempo y donde era incluso. Porque habíamos hablado de las dos Capilla de diferencia y resulta que ella tomó la capilla de abajo, luego por supuesto ella quería aquí, en ese momento, al parecer ese momento no entendió, y le di la explicación.... Si, conversando, tratando yo también de ponerme en calma, escuchando al cliente, a Marisela y luego bajándome yo un poco, para después poderla hacer entender.... R. SI, si, fue positivo, hizo su servicio y se quedó tranquila, entendió lo que había contratado.	A. 4 Entiende Cuestiones Subyacentes. Entiende problemas subyacentes: la razón de los sentimientos, conductas, preocupaciones actuales y a largo plazo; o bien, presenta un punto de vista equilibrado de las fortalezas y de las debilidades específicas de alguien. Demuestra una actitud de apertura para comprender los valores y creencias propios de la cultura del cliente. B. 2 Se hace Disponible para Escuchar. Deja una puerta abierta”, hace esfuerzos adicionales para incitar a la conversación, o activamente busca entender (con frecuencia para influir, desarrollar, ayudar o dirigir a los demás).
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.5/B.2		3:20 ... Normalmente yo tengo también como diferentes técnicas. Porque si de repente lo tomaste dando un volante nada mas, la persona te llamo, entonces utilizo todos esos medios, mandar por correo, estar pendiente por whatsapp, 3:40 volver a mandar de todos modos la información, una vez que se la mando llamarlo directamente y preguntarle reviso, mire la vio, entonces hago también en ese sentido como presión y constante, estoy como pendiente, yo mando normalmente eso bien especificado yo lo especifico yo, como para que la persona pueda leerlo, reducirlo, hago como un resumen de la información y específicamente lo que la persona me pregunto, vuelvo a decir, necesita de todos modos lo de los servicios funerarios con cremación por decir algo y yo mando específicamente esa información, la desgloso y se la mando para que entienda, el precio es tanto, incluye esto, hago como un formatico, de hecho tengo una hojas incluso donde pongo “cementerio del este” te lo pongo asi como bien formalito, si yo sigo como constante cuando mando	A. 5 Actúa para Mejorar las Cosas. Hace intentos concretos para agregarle valor al cliente, de hacer mejorar las cosas de alguna forma para el cliente. Expresa expectativas positivas del cliente. B. 2 Realiza Esfuerzos Adicionales para ser Útil. Realiza acciones más que rutinarias por sí mismo. (hasta el doble del esfuerzo y tiempo normal).
	A.3/B.2	E: Recuerda una situación laboral donde tuvo que alcanzar un objetivo y surgió otro tan o mas importante dentro de la parte laboral? Por ejemplo dos ventas al mismo tiempo	6:11 No las hago todas al mismo tiempo(risas). Yo trato de resolver como sea. No son los casos mas típicos pero si. Que tenga que hacer las cosas al mismo tiempo, incluso con la misma venta esa que fui al hatillo, tenia una venta aquí (cementerio) y el señor me transfirió ese día la parte que le faltaba de la transferencia, el cierre era ese miércoles, quería que entrara ese miércoles.	A. 3 Se Responsabiliza Personalmente. Corrige los problemas de servicio a clientes rápidamente y sin estar a la defensiva B. 2 Realiza Esfuerzos Adicionales para ser Útil. Realiza acciones más que rutinarias por sí mismo. (hasta el doble del esfuerzo y tiempo normal)
			6:59 Poniendo empeno y temprano y yo digo lo hago y lo hago, si la gente responde como pienso que va a responder, se da, hay circunstancias que no se da como por ejemplo en cliente llego mas tarde, yo incluso he tomado motos para venir para aca pues. Yo también, un cliente me dijo mira son 4 servicios y la muchacha me dijo estoy en bello monte, y el cierre era ese mismo día y milena dijo : “ay pero son las 10:30. (Moravia contesto) Dejame llamar a la muchacha, voy y vengo y antes de la 1:00”. Una	

(Cont.)

Continuación Anexo 9:

			moto que me llevo volando y que me trajo volando para aca. Ahí están las ventas” yo trato de resolver como sea, no me paro, la verdad pocas veces me paro, tu me dices tengo	
ADS6	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
			que ir para alla, y yo miro, veo como hacerlo, tengo el efectivo, tengo el dinero, lo hehecho, hay momentos que yo he resuelto asi pues.\	
			8: 09 Me llaman a las 11, aun estando en la clínica con una amiga hace poco y estaba a las 11 de la mañana y es señor me dijo bueno pero a que hora puedes subir, puedo estar a las 12:30 a 1:00. No tenia la carpeta, tuve que buscarla en mi casa, igual como te dije, moto y mire estoy ahí. Yo estoy lejos pero estoy ahí, mas o menos deme como una hora y media, en hora y media yo vengo, y en hora y media yo estaba aquí. Resuelto.	
C.- GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA				
7. Impacto e Influencia	A.4/B.1	P. Por ejemplo en las últimas ventas, una que te acuerdes, como hiciste para identificar, alguna característica del cliente?	R: uhh no, porque casi todas las personas que están aquí, están con ese punto sensible, normalmente ese punto del cementerio, es que todos están sensibilizados, la mayor parte de las personas vienen porque un familiar se le murió, porque una cuestión, entonces ya básicamente eso como que está básicamente ya cubierto. No es lo mismo, que cuando estás en la calle	A. 4 Calcula el Impacto de Sus Acciones o Palabras. Adapta una presentación o discusión para que resulte atractiva al nivel o al interés de los demás. Anticipa el efecto de una acción o de otro detalle en la imagen que la gente tiene del orador.
	A.3/B.1	P: Y cuando estás en la calle como haces?	R. Cuando vas en la calle es diferente. Porque a veces la gente está en otra situación y puede incluso reírse, burlarse. Para entrarle, tienes que entrarle diferente. Preguntándole primero si tiene seguro, si tiene a sus familiares o seres queridos en un seguro, puedes entrar entonces de esa manera, por ahí, en cuanto a los servicios, en cuanto a los servicios que estás ofreciendo, porque a veces te pueden cerrar puertas, a mi me han cerrado puertas, o te dicen ah no, no, que pavosa, en esta época de diciembre, por lo menos, que se muera alguien...	
		E:Diga una situación en la que haya convencido a un cliente que al principio presentaba objeciones y dudas acerca de la conveniencia de adquirir un producto o servicio. Recuerdas alguna en especial?	00:12 Hay muchos clientes que dicen no,no,no,no,no. 00:21 Um Roberto, un cliente, que empezó no y tal, y entonces empiezan como a presentarte miles de excusas del producto,	A. 3 Toma una Acción de Dos Pasos para Persuadir. No realiza ninguna adaptación aparente con el fin de adaptarse al nivel o a los intereses del auditorio. Incluye tratamiento cuidadoso de los datos en su presentación o hace dos o más argumentos diferentes de los puntos en una presentación o en una discusión.
			00: 36 Normalmente después de una exposición o de darle los beneficios pedirle de una vez la cedula. Hazlo y de repente la persona como que	
			00:48 no siempre me es efectivo, yo lo he aplicado, no siempre me es efectivo pero ha sido efectivo	
		E: que otra estrategia usas cuando te presentan objeciones?	1:00 A bueno eso depende también. Cuando andan acompañados normalmente es mas difícil, cuando están solos es mas fácil. Cuando hay personas alrededor que les están diciendo no pero esperate ... Es complicada, a veces se te puede escapar un cliente, a veces tienes que como que citarlo después otra vez	
		E: Pero que haces?	Yo trato de ser mas directa con la persona o decirle quien es la persona que a persona questa comprando aquí, quien es el que tiene la necesidad, usted tiene ya su familia con la previsión, si de repente es una persona que esta enganchada, no vale no hagas eso, entonces, bueno usted de repente ya tiene un seguro, tiene una previsión, tiene su familia	

(Cont.)

Continuación Anexo 9:

			pero de repente el no sabes, llevándole a la necesidad,	

(Cont.)

Continuación Anexo 9:

ADS6	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: y en este caso Roberto que mencionaste	2:01 Cuando haces eso. A no al final compro(Roberto) hay unos que no me han comprado, me acuerdo de ese porque me compro, yo segui como insistiendo y me compro	
9. Construcción de Relaciones	A.6	E: y explica que tipo de relación estableces con tu cliente.	8:39 hay relaciones que se han dado incluso de amistad, o bien por lo menos bien francas, pues sino amigos amigos, incluso mando mensajitos de navidad, personas que des mas rapido me devuelven de todos modos su... en ventas sobre todo de parcelas que hay un poco mas de contacto, los servicios los vendes mas rapido y Como mas directo, en la venta de parcelas siempre hay un poquitico mas de contacto y vamos y juntos y tal, pregunta quien es el familiar de repente que esta enfermo, o si hay alguien que ha fallecido antes, y de repente uno tiene mas contacto que los ve incluso viniendo al cementerio también y siempre he quedado como en buenas, mantengo algunos que en donde me ven se paran, me saludan, me mandan mensajitos, me devuelven los mensajes.9:29:	A. 6 Hace Contactos Sociales Frecuentes. Frecuentemente inicia o continúa relaciones amistosas con compañeros o clientes fuera del trabajo, en clubes, restaurantes, etc.
		E: y en cuanto a visitar clientes, tienes alguna meta E: has hecho alguna venta	2:07 en cuanto a visitar clientes no, lo hago desde donde te digo, normalmente yo me promociono, en todas partes digo que hago, con amigos con vecinos 2:20 Si he hecho captacion. Pero básicamente es asi con personas como cercanas, me refiero por lo menos a vecinos, familiares. Trabajo en el cementerio. En base a eso hago como una mayor captación, yo Sali mucho a la calle a tocar de local en local en los centros comerciales, pero no me resultado de verdad a mi no me resulto, muchísimo lo que tocaba y lo que caminaba y no me resulto	
			R: si, si, a veces si, porque lo que hablo es lo que normalmente hago, si alguien pregunta, yo digo, sí yo trabajo en el cementerio, de una vez, directo entonces digo el trabajo que hago, vendo parcelas, si hay personas que automáticamente, ah yo quiero una parcela, siempre hablo de lo que estoy haciendo, como buen vendedor, siempre estoy ofreciendo. Todo vendedor tiene su producto. Uno todo el tiempo que les pregunta, dices que es lo que haces. (risas) es la única manera. Todo el tiempo. Estás en una fiesta y la gente te pregunta y si, yo trabajo en el cementerio, en el caso de mis hijas lo han hecho un chiste, si mi mamá está en el cementerio!	tambien se Observa Orientacion hacia el Logro A.5
Competencias D.- GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS				
10. Pensamiento Analítico				
11. Pensamiento Conceptual				
Competencias E- GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL				
12. Auto-Confianza	A.3	E: Mencione cual ha sido su logro mas importante como asesora	00:15 mi logro mas importante es llevarle una información adecuada a la persona que estoy atendiendo, que la persona quede realmente satisfecha. <u>Porque me he dado cuenta que a veces la gente por vender vende cualquier cosa y eso si considero yo que esto que nosotros vendemos es muy delicado</u>	A. 3 Afirma Tener Confianza en Su Propia Habilidad. Se ve a sí mismo como un experto, se compara o compara favorablemente sus habilidades respecto a los demás. Se ve a sí mismo como un agente causal, provocador de movimiento principal, catalizador, originador. Afirma tener confianza en sus juicios.
		E: y en cuanto a	Tal vez el desenvolvimiento que en esta caimanagera uno tiene (risas) un desenvolvimiento	

(Cont.)

Continuación Anexo 9:

ADS6	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		tus logros personales	personal de verdad que bueno...	
	A.4 B.1		9:51 Vamos a contar lo del café... el café habían prohibido ir a tomar café. Si que no se podía tomar café (en la funeraria). Sin embargo en la mañana, como yo llego a las 7- 730 am, que todos los trabajadores toman café 10:06 entonces yo iba y me tonaba mi café en la funeraria y venia con mi café. Ese dia espere un poquito, porque era un poquito como mas tarde de lo que normalmente yo iba a tomarme el café y me fui con Nelly a tomarme el café. Cuando estoy en la barra tomandome el café con las muchachas veo de lejos que ya viene esa persona que tiene digamos ese papel ahorita como de no gerente	A. 4 Justifica sus Pretensiones de Auto-Confianza. Expresa claramente su postura en los conflictos. Sus acciones apoyan o justifican la expresión verbal de la auto-confianza. B. 1 Acepta Responsabilidad. Admite fracasos o reveses en una forma específica y no global: "Yo juzgué mal a la situación."
		E: como coordinador	10:32 Como coordinadora de ventas y cuando la veo de lejos digo bueno yo no voy a salir corriendo porque obviamente yo no soy una niña, veo la señora veo que viene la persona y no me voy a esconder, bajo con mi café en la mano, porque ya la persona me vio, así tan sencillo como eso, asumiendo por supuesto mi posición, una vez que bajo de la rampa y la persona por supuesto viene hacia donde estoy yo 11:00 este se me queda viendo y me dice: pero tu estas en eso?. Bueno si disculpe sra elena, de hecho pido disculpas primero porque yo se que está prohibido, pero en las mañana temprano yo a veces vengo y me tomo un café, y cuando dije así esa persona más bien procedió como a insultar, como a decir que como era posible y a decir un poco de cosas que no venían como al caso pues, como a agredirme personalmente,	
		E: y cual fue tu reacción	Mi reacción normalmente es que yo no bajo la cabeza, la mire muy a los ojos, directamente, y por supuesto lo que le dije fue, que no estaba de acuerdo con eso, sin embargo lo hacíamos, eso que se estaba vendiendo ahí (servicio funerario que se presta) parte de eso era de la venta que hacíamos los vendedores, que a mi no me parecía justo, obviamente ella cambio el discurso y llego diciendo un poco de cosas que no dije y gritando que yo tenia derecho a eso, yo nunca le dije así.	
		E: Ella es nueva aquí en la organización	12:11 Si, yo si le dije que no me parecía justo, lo que le dije fue eso, mis palabras fueron esas, ami no me parece justo de verdad, si embargo, hay que atenerse a eso, pero eso es producto de lo que nosotros vendemos, lo que nosotros hacemos, y eso le molesto, se lo dije en ese mismo tono y mirándola a los ojos. Por supuesto ella cambio la historia, dijo que yo la había insultado 12:36 que yo le había dicho de todo cuando yo llegue pidiéndole disculpas, fue lo primero que hice, y este al decir eso milena pos supuesto, que me conoce y debía haber sabido como yo me maneje, por supuesto creyo todo y dijo bueno que me suspendia durante dos guardias, ok.	
		E: y como lo asumiste	13:01 yo no dije nada, yo dije me voy, incluso le dije a bueno recojo ahorita y me voy... No, no las otras dos guardias, porque ella sabia que le tocaba la oficina, en la otra guardia posterior, entonces bueno, me dejo trabajar ese dia y me suspendió por esas dos guardias, pero yo normalmente soy.. me quede tranquila, me quede calladita. Yo la saludo a ella de todos modos buenos días, buenas tardes.	
			Yo con nadie hable, todo lo contrario, no he dicho nada, ninguno de mis compañeros de aquí, si pues obviamente, del mismo grupo, pero de los otros grupos restantes yo de verdad hablo nada, no dije nada de la sra elena, no dije nada del percance, no dije nada de nada. Todo el mundo se entero del chisme pero no fue porque yo dijera nada,	

(Cont.)

Continuación Anexo 9:

ADS6	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
13. Autocontrol	A.6	P. Y como manejaste ese momento que duró esa situación ella?	R. Si, conversando, tratando yo también de ponerme en calma, escuchando al cliente, a Marisela y luego bajándome yo un poco, para después poderla hacer entender,	6 Calma a los otros en situaciones muy estresantes. Calma a los otros al mismo tiempo que controla sus propias emociones
16. Autodisciplina	A.6	E: Hay algún seguimiento largo a los clientes	Si, he tenido clientes que luego de seis meses me compran, incluso clientes que después de un año me compran, Yo los he estado llamando como todo, no es una presión de ahogo tampoco sino que si vez que la persona si se muestra interesada y por alguna razón ha alcanzados y de su rendimiento. Calcula el tiempo y esfuerzo habido problemas, sigo devolviendo la llamada, pudiendo volviendo a mandar de repente la información, y he hecho ventas después de ese tiempo	A.6 Es muy riguroso y estricto consigo mismo al momento de planificar sus actividades o lleva un registro y seguimiento de sus clientes a mediano y largo plazo. Hace una revisión de los objetivos necesarios para ejecutar y sostener las acciones dirigidas al logro de los objetivos (se relaciona con la competencia Orientación Hacia el Logro Nivel A.8)
		E: y como llevas ese registro de los clientes	8:15 Yo llevo todos los clientes y todas las ventas que he hecho a clientes y después lo que agendo anoto muy bien las personas, donde las contacte, quien era, incluso trato de hacer venia en tal carro, tiene tal apariencia, cosa que cuando yo hable con ella, sepa que yo la estoy recordando, que es la persona que yo estoy recordando.	
		E: y cada cuanto le haces seguimiento al cliente, lo vas anotando	8:53 lo anoto y yo reviso, y yo cada dos meses lo vuelvo otra vez a revisar, y yo allí ya anoto, cliente que ya yo le he hecho ventas y contacte y es venta, yo de una vez tachó y digo ya es venta, y las personas que me han quedado, yo ya les digo el porque, estaba interesado en x parcela, no vio la parcela, estaba interesado en esto, este no tenia disposición de dinero en ese momento. Entonces yo voy a mi agenda y vuelvo otra vez si veo que la persona es un cliente potencial.	

Anexo 10

EEC ADP1

ADP1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
COMPETENCIAS A.-GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN				

(Cont.)

Continuación Anexo 10:

1. Orientación Hacia el Logro	A.8/ B.2	E: Como asesora cual ha sido tu mayor logro y en tu vida personal?	5:25 Como asesora es haber logrado buenas ventas, ventas acumulativas. Para que un vendedor logre hacer un colectivo, que no todo el mundo lo hace, es mas hay vendedoras que tienen veinte , treinta annos y claro, van vendiendo una en una, pero no han logrado un colectivo asi, que oye yo agarraba mi chequecito asi de 80 mil bolívares esta ciento y pico logre agarrar. 6:00 Y yo me acuerdo que cuando yo llegue al cementerio hubo una asesora que era buena vendedora, una de las mejores vendedoras de ahí y una vez me enseñó un chequecito de 2 mil Bs. Cuando se ganaba por las parcelas ciento y pico, yo me quede asombrada y dije cuando me podre ganar un chequecito de 2 mil bs. Y era un dineral en ese momento y yo llegue a tener un cheque de mas de cien mil bs. Me acuerdo siempre que cuando lograba agarrar esos cheques, esa anécdota, ella me enseño el cheque de 2 mil bs y decía lo he logrado 6:51 En la vida personal me ha servido para ayudar a mi familia, para solventar situaciones fuertes que me han tocado, gracias a Dios, Dios me ha permitido esas bendiciones para solventar esas situaciones fuertes en la familia	A. 8 Persiste en sus Esfuerzos Empresariales. Toma numerosas acciones sostenidas a lo largo del tiempo aún ante obstáculos para alcanzar una meta empresarial, o completa exitosamente esfuerzos empresariales concienzudos. Le gustan los retos, expresa el deseo de demostrarse a sí mismo y a los demás su capacidad al asumir grandes retos.

ADP1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: como planteas tus metas? Que te motiva a cumplirlas?	Claro mas que todo la familia, mi mama aunque falleció, pero siempre pensando en la familia, porque yo soy una mujer que me case y me divorcie hace annisimos, no tengo hijos, entonces claro estoy avocada a ayudar a mi familia, porque el dinero es para eso, no es para acumularlo en un banco para que? Tienes que tener tu reserva pero siempre hay cosas que tienes que ayudar a la familia.	
		E: te planteas metas en un tiempo en específico?	Si bueno cada 6 meses. Yo tengo que hacer esto, para esto y por esto	
		Cual ha sido tu logro mas importante como asesora?	00:09 En ventas. Buenos sabes que yo tenia mi colectivo con el señor. Teníamos la oficina en la candelaria, y en una oportunidad, yo estoy esperando mi ascensor, teníamos una reunión en la oficina de la candelaria (oficina del cementerio del este) y había una filita como de tres personas y detrás e mi había un señor, que como yo siempre estaba hablando de , que ya casi no lo hago, que cuando comencé te enfiebras un poco, que ya agarre un poquito de fuerza en el cementerio y un poquito de seguridad, se me paraba una persona al lado y le decía mire sra tome yo trabajo en el cementerio del este y le daba la información, el sr llevo y yo estoy hablando con una sra que esta delante de mi de la cremación, entonces el sr me dijo dame una hojita que yo estoy interesado. Le di la hojita, el se quedo en el ascensor.	Tambien se Observa Iniciativa A.1 B.3
			Me llamo como a los dos meses. Yo no sabia quien era porque no anote el nombre del sr. Me llama Yo soy el señor montesinos necesito comprar, pero no me dijo nunca que iba a comprar, pensé seria una parcelita? Llegue a la oficina y resulta que era una empresa de polizas funerarias, la única, le dije una parcela le cuesta tanto, aquí tiene precio por una, por dos, tres y cuatro. En ese momento me compro como 40 parcelas, yo me iba desmayando. Sr pero venga aca, yo no lo podía creer, porque había vendido una, dos , tres, cuatro, hasta cinco había vendido, pero 40 parcelas y como 20 cremaciones. Tranquila sra Elizabeth, yo le compraba a otra persona, esa persona no esta ahí y dala casualidad que la vi a usted y bueno vamos a hacer negocios, yo traigo tantos recibos para hacer, para hacer ese negoicio ahorita, dígame cuando puedo venir mañana en la tarde y cuantas va comprar, en ese momento. Al dia siguiente fui, no lo podía creer que se iba a dar , bueno llegue feliz. yo dure como 4 años vendiéndole	
		E: Has tenido otros clientes asi	3:15 En estos momentos no, bueno si después tuve otra señora que tiene una pequeña empresa de pólizas, ella maneja una sola empresa y me compraba 10 parcelas y 10 cremaciones, el resto ha sido individuales pero han sido 5 parcelas, 6 parcelas	
		E: pero tienes algun registro de las ventas que has hecho?	17:09 Voy anotando ahí la fecha que compra, el plan, todo eso	
2. Iniciativa	A.7/B.3	E: Hay alguna actividad especial en el trabajo que le haya demandado un	14:44 Esos clientes viejos, los voy llamando dos veces al mes. Les mando mensajitos y le digo, ya el producto que usted quería esta por tal precio y usted no ha aprovechado la oportunidad	A. 7 Actúa Anticipadamente por 2 - 5 Años. Se anticipa a situaciones que ocurrirán de 2 a 5 años en el futuro y toma acciones para crear

(Cont.)

Continuación Anexo 10:

	esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo? Tienes alguna actividad, una venta que hayas realizado , hayas estado detrás de esa venta		oportunidades y para evitar problemas.B. 3 Hace Más de lo que se le Pide. Excede la descripción de su trabajo, por ejemplo, se impone tareas adicionales.
	E: Realmente como organizas las actividades relacionadas con la venta, cada cuanto llamas a los clientes	14:28 Siempre pasa que hay clientes que tu lo llamas y lo vuelves a llamar y pasan dos y tres años	

ADP1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
4. Pericia	B.1	E: para informarte de las características e intereses del cliente. Que características identificas	9:17 el cliente potencial para mi es una persona que ya de por si cuando te vienen a preguntar por el producto es porque tiene la inquietud que quiere comprar. Y que esta interesado en comprar por A, por B y por C, que puede ser que ya vio en su familia, en su entorno familiar la muerte de, segundo porque quiere proteger a la familia	<u>B.1 Conoce el perfil del cliente potencial</u>
		E: Por ejemplo de acuerdo a tu experiencia, ¿cómo abor das a un cliente, como haces para abordar a un cliente, que características observas o como haces para identificar esos intereses esas características?	pero nunca me dijo no me llames mas, porque si tu ves un cliente potencial que veo que tiene dinero que tiene posibilidades, bueno mientras que no me diga no me llame mas, yo lo sigo llamando	
	B.2		1:15 a los 6 meses de yo haber comenzado a trabajar en el cementerio, no cuando estábamos vendiendo la Z3, ya ni me acuerdo, llego una señora con una chancletica y un bolsito ahí todo arrugado, todo roto, era bien humilde. Yo tenia guardia, la señora se sienta y me dice yo quiero comprar una parcela aquí abajo porque mi hijo me lo mataron y esta enterrado esta arriba y en la 2-12, 2-16 por alla arriba, a mi no me gusta eso, eso es un barranco, que no se que. Bueno y entonces estamos vendiendo la 28 y la z3, entonces dije vamos a ver la 28 porque la z3 era mas cara, estabamos vendiendo los módulos de los últimos para alla, entonces la llevo y Judith me dio la ubicación, mira hay estos modulos, ofrecele estas parcelas, y la señora dijo no no a mi no me gusta esto, estaban pegadas a lo ultimo de atrás, le dije esta la Z3 que esta mas arriba vámonos para alla. 2:20 Llamo a Judith, Judith dame una ubicación que la señora quiere la Z3 2:26, pero la señora quería entrando, casi pegadito a la 2da escalera, quería por ahí, la señora quiere en este lado a ver si le consigues una por ahí, y gracias a Dios había una, y en ese momento era la mas cara, no me acuerdo que precio era pero 5 o 6 millones, y la sra con su bolsito y sus chancleticas, le enseñe la ubicación y me dijo la compro (expresión de asombro de la vendedora) bueno como la va a comprar, cuánto cuesta dime tu. Abrió su bolsito y saco los reales, pago de contado	<u>B.2 Identifica hábitos y motivaciones de compra del cliente. Realiza la detección de sus necesidades actuales y futuras y del producto más conveniente</u>
			Eso me enseñó, uno de los casos, porque tengo otro, me enseñó también por el aspecto, uno no debe de perfilar al cliente, que tu no sabes quien es quien. Y si lo puede hacer o no, a lo mejor la señora tenia eso ahorrado.	

(Cont.)

Continuación Anexo 10:

		E: Y como haces para	3:30 no ,yo ahora atiendo a la gente con todo el gusto del mundo, y claro hay gente que se le ve que tiene dinero, pero la gente que de repente tu piensas que no lo puede tener, yo lo trato igualito como que si, y trato de cerrarle, eso me enseñó de verdad, claro estaba nueva en el negocio, estaba comenzando, pero yo ahorita atiendo a Raymundo y todo el mundo,	
		E: es diferente a cuando llega la persona a preguntar a la oficina?	Claro porque ya la gente va a la oficina es porque tiene la inquietud de comprar, ya la venta esta casi cerrada. Tu lo que tienes es que incentivar al cliente sin hablar mucho. Hablarle lo básico	
ADP1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
B.- GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO				
5 Comprensión Interpersonal	A.3/B.4		Las quejas de nosotros que pueden ser: Que dijiste un numero mal, una cuestión mal, un cheque mal. Tratas de cuidarte en ese momento de hacer la venta perfecta. Porque por una, hay clientes que por ejemplo le pasaste la tarjeta mal, pero he visto que le devuelven la venta, porque el momento de la venta, hay clientes que llegan tan serios, que de repente uno se pone medio nervioso y trata de romper el hielo, trato de buscar algo para hacer un medio chiste ahí, tratas de que no se vea tan odioso, pero hay clientes que por su misma seriedad por la misma situacion del cliente y puedes pasar un numero mal, un monto mal y eso te puede tumbar la venta. 3:22 Mire señor que tengo volver a repetirle el recibo y dicen NO no no, yo no voy a hacer eso, a mi no me ha pasado hasta ahora. Yo trato , me ha pasado, un cliente demasiado serio, circunspecto y tu tratas de romper el hielo pero el tipo duro, duro ahí. Te pones nerviosa, pero yo misma trato, respiro y trato de controlarme	A. 3 Entiende Significados. Entiende pensamientos, preocupaciones, o sentimientos no hablados y actuales; o hace que otros de buena voluntad, hagan cosas deseadas por el orador.B. 4 Escucha Sensiblemente. Refleja las preocupaciones de la gente, es fácil hablar con él; responde a las preocupaciones de la gente alterando su conducta en una forma útil y sensible. <u>Flexibiliza su conducta ajustando su estilo de comunicación de acuerdo al estilo comunicacional de su interlocutor (Ej. Ante un cliente con estilo emocional (el estilo emocional desea crear una relación social con rapidez y suele sentirse más cómoda en una atmósfera informal, el vendedor evita un enfoque demasiado rígido y formal, toma el tiempo necesario para establecer buena voluntad y construir relaciones, no concede demasiado énfasis a los datos y detalles.)</u>
	A.4, B.1	E: y cuando sabes cuando desistir con un cliente	16:30 Cuando de repente te dicen que tu sientes que es cuentero, entonces ya desisto de ello. Pero sin embargo, esos clientes al tiempo me llaman. Y bueno entonces los medio regaño asi por debajo de cuerda. Ud cuando yo lo capte, ya ud sabe por donde va, por tal precio, que esta esperando, entonces vendo, me ha pasado.	A. 4 Entiende Cuestiones Subyacentes. Entiende problemas subyacentes: la razón de los sentimientos, conductas, preocupaciones actuales y a largo plazo; o bien, presenta un punto de vista equilibrado de las fortalezas y de las debilidades específicas de alguien.
		E: porque son mas fáciles losque pasaron por una emergencia?	3:48 Porque ya pasaron por la muerte de un familiar, saben o vieron a los familiares en ese momento todo lo que hay que hacer para adquirir las parcelas, tienen que ir al cementerio, todo el papeleo que hay que sacar	Demuestra una actitud de apertura para comprender los valores y creencias propios de la cultura del cliente. B. 1 Escucha. Capta las pistas de los sentimientos o significados de los demás, o escucha cuando los demás se le acercan. Puede hacer preguntas para
		E: Y en que se diferencia el trato a uno que tuvo la emergencia a uno que no?	4:12 El que ya tuvo la emergencia, ya vio lo que se hace, verdad, y básicamente el familiar en vez d,e acompañar a su deudo en los últimos momentos, ese tiempo lo gasta en hacer todas las diligencias, y básicamente llega casi cuando lo están enterrando. Y el que no quiere tomar la previsión por cualquier cosa depende de lo que el te responda tu montas la pregunta o lo incentivas para que compre	
		E: Entonces el vendedor según tu experiencia para	5:35 No tanto con los familiares porque nosotros tratamos de no tocar a los familiares directos en ese momento porque vienen de ese dolor, pero si la gente que los rodea, los amigos, los otros familiares	

(Cont.)

Continuación Anexo 10:

		poder canalizar esa persona que tiene un problema, ese dolor, esa sensibilidad, ese momento con esa sensibilidad. Tu lo manejas de que forma, cuando de repente vienes de las terrazas? Cuando es un servicio en las terrazas que viene saliendo?		confirmar el diagnóstico del orador. Emplea el entendimiento para explicar la conducta pasada de los demás.

ADP1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: porque a ellos?	5:52 Porque están justamente en el sitio de los acontecimientos, en ese momento tu lo abordas y lo convences que ya vieron lo que paso con su familia y lo invitas a que la tome previsión, porque la previsión en el momento de la emergencia, primero congela los precios y segundo le va a aliviar esde momento porque no tiene que dar tantas vueltas si	
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.4/ B.2	Qué tipo de relación estableces con tus clientes?	13:09 trato de mandarle un mensajito de texto, que tal como esta? De repente veo la fecha feliz cumpleaños, no a todos porque imagínate tu, pero siempre con los más allegados siempre le mandas un mensajito de texto, como esta, como le va, espero se encuentre bien, estoy a la orden	A. 4 Se Hace Totalmente Disponible para el Cliente. Es especialmente útil cuando un cliente está atravesando por un periodo crítico. Da a un cliente el número telefónico de su casa u otra forma de comunicarse, o puede quedarse algún tiempo adicional en el negocio del cliente. (Este nivel puede ser irrelevante para algunos puestos y críticos para otros, dependiendo de la estructura de la situación). B. 2 Realiza Esfuerzos Adicionales para ser Útil. Realiza acciones más que rutinarias por sí mismo. (hasta el doble del esfuerzo y tiempo normal).
C.- GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA				
7. Impacto e Influencia	A.5 / B.1	Recuerdas otra situación en la que hayas logrado convencer a un cliente que en un principio presentaba objeciones o dudas y otro cliente que sea difícil porque el cliente es difícil, no solo por la parte legal sino por otras características	12:12 Porque es duro para comprar, es lo que yo te digo. Le lanzo la pregunta, y si usted fallece hoy, va a dejar a su familia desprotegida y he tenido dos o tres así que se quedan como impactados porque no esperan que les digas así las cosas de frente. SI USTED FALLECE HOY (voz fuerte). Es uno de los slogans que ha habido en trípticos del cementerio. Usted va a dejar su familia desprotegida? Quien toma las riendas para comprar su esposa o usted.	A. 5 Calcula una Acción Dramática. Modela la conducta deseada en los demás o toma una acción bien pensada o una acción dramática para tener un impacto específico. (Nota para calificar: Amenazas o muestras de enojo no cuentan como acciones dramáticas para influenciar)
		E: Describa como es su forma de relacionarse con	17: 36 Los portugueses y los chinos son un poco duros, yo he tenido portugués y chinos que son un poco fuertes para terminar de cerrar la venta, pero sin embargo lo he logrado hacer	A. 4 Calcula el Impacto de Sus Acciones o Palabras. Adapta una presentación o discusión

(Cont.)

Continuación Anexo 10:

		un cliente potencial de otra nacionalidad por ejemplo un portugués, un italiano? Los que viven aquí en Venezuela, un chino, un árabe. Que diferencia al captar un portugués y hacerle un seguimiento		para que resulte atractiva al nivel o al interés de los demás. Anticipa el efecto de una acción o de otro detalle en la imagen que la gente tiene del orador.
ADP1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: Fuertes en que sentido	Que se resisten mucho a la venta, te dicen no que me tiren al guaire cuando me muera (los portugueses). No ahorita no quiero eso, no me diga nada de eso, y como haces para abordararlos a ellos	
		E : como haces para abordararlos y para hacerles seguimiento. Dame un ejemplo de un portugués que recuerdes. Acuérdate de alguno que le hayas vendido recientemente o alguno que recuerdes en particular	18:47 uno que recuerde en particular que bueno me pospuso y me pospuso y me decía no no no no, yo no quiero eso, pero nunca me dijo no me llames mas, porque si tu ves un cliente potencial que veo que tiene dinero que tiene posibilidades, bueno mientras que no me diga no me llame mas, yo lo sigo llamando así me digan otra cosa, o no quiero eso, usted me dice eso en este momento pero acuértese que lo vamos a necesitar tarde o temprano, lo voy a llamar en tanto tiempo, dentro de un mes, y lo vuelvo a llamar, y se me dio uno que todavía lo llame como cuatro cinco meses, dure como 4 meses para venderle y cuando llegue a su casa que ya tenía el contrato listo, el dijo no no no no, no voy a comprar eso, no no. Bueno le dije ok si usted se muere ahorita va a dejar (estaba la esposa ahí, una señora mayor) si usted se muere ahorita mire como esta su esposa usted cree que su va a ir al cementerio a hacer todas las diligencias que hay que hacer, ud va a poner a us esposa en eso. Entonces la esposa le dijo si mijito, termina de comprar eso, ella me ayudo. 00:01 Bueno total que este señor portugués le comente eso y la señora me termino de ayudar: bueno chico termina de comprar eso! Entonces bueno el señor me dio el cheque. Bueno para mí era uno de esos clientes miedosos, supersticioso.	
			trato de cerrar la venta, sin hablar mucho, sin hablar mas de lo que debo de hablar, porque si te pones a hablar mucho, una sola palabrita te puede tumbar la venta, tu tienes que hablar lo básico y decirle la verdad siempre	
8. Conciencia organizacional	A.3	E: y se te ha presentado algun inconveniente con algun cliente	6:40 Que yo sepa, que yo haya cerrado al cliente con esa situacion no, <u>yo siempre al cliente le pregunto usted hablo con otro asesor, me dice no, no he hablado. Pero hay clientes que te mienten. Pero si viene una persona con un papelito preguntando, yo trato de inmediatamente lo llamo, para yo evitar. Porque acuérdate que en el cementerio lamentablemente es un mundo de chisme. Ahí todo el mundo sabe quien es quien, quienes son los que quitan ventas, quienes son los que hacen trampa. Los que estamos ahorita ya estamos como filtrados, una de las mas nuevas de las vendedoras de jose luis, yo tengo 10 años ella debe tener el mismo tiempo que yo, ya los que estamos, estamos como adaptados. Sin embargo se que se presentan esos problemas que fulanita le quito la venta pero ya uno sabe quien es quien ahí.</u>	A. 3 Entiende el Ambiente y la Cultura. Reconoce impedimentos organizacionales no comunicados abiertamente -lo que es posible e imposible en determinado momento y en determinado puesto. Reconoce y emplea la cultura corporativa, y el lenguaje, etc., que serán mejor vistos.
		7:48 pero no has tenido problema con compañeras	No hasta ahora no yo me he cuidado de eso.	
	A.3	Algún cliente te ha hecho sentir o te ha pedido algo incorrecto?	8:03 No, porque yo no doy pie. Yo le digo las reglas así, porque yo me llevo muhco con las normas del cementerio para no tener problemas. Precisamente por eso, para tu no rayarte, recuerda que el cementerio es terrible, y tu haces una cosa y ahí te marcaron.	
		E: Las comisiones y eso. ¿Si las descubres?	11:00 <u>Yo pienso que aquí todo el mundo tiene que trabajar honestamente, porque todos venimos a lo mismo, las sanciono si he hecho sanciones fuertes aquí, no voy a decir nombres pero si las he sancionado.</u>	

(Cont.)

Continuación Anexo 10:

9. Construcción de Relaciones	A.4		12:35 bueno mira yo con mi cliente trato de romper el hielo, tu me ves a asi seria, pero con los clientes después salen riéndose, y me llaman después y me recomiendan otras personas de su familia o amigos pero hasta ahora he tenido buenas relaciones con los clientes en la venta y después, me llaman Y las mantienes? 13:09 trato de mandarle un mensajito de texto, que tal como esta? De repente veo la fecha feliz cumpleaños, no a todos porque imagínate tu, pero siempre con los más allegados siempre le mandas un mensajito de texto, como esta, como le va, espero se encuentre bien, estoy a la orden	A. 4 Construye Rapport. Frecuentemente inicia contactos informales o casuales en el trabajo con sus clientes o compañeros. Hace un esfuerzo consciente por construir rapport.
Competencias D.- GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS				
10. Pensamiento Analítico: observada en nexo de algunas competencias				
11. Pensamiento Conceptual. Observado en nexo con otras competencias				
ADP1	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento Observado	Indicador conductual (diccionario)
Competencias E- GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL				
12. Auto-Confianza	A.6		13:00 No hasta ahora no me ha sucedido. Es mas la doctora que te comente, porque fue tan fuerte tan fuerte, que yo trate de no dejarme vencer, como se puso, que son estas sras. mayores que son fuertes, que son abogada al fin, y le dije bueno señora vamos a hacer una cosa comprela en emergencia. La sra. se me bajo porque la tipa estaba alta. La sra. se bajo, entonces vamos a hacer una cosa, si usted tiene duda comprela en emergencia. La sra. se quedo, no pensó que yo la iba a tratar asi, a veces hay que tratar al cliente darle su cocorroncito no, para que no te vea a ti como una toma pedido, o que estas interesada en la comisión, entonces la sennora se me bajo, se quedo mas tranquila entonces la lleve a hablar con el señor eimar. Entonces cuando vino a mí ya entonces se disculpo. Elizabeth discúlpame pero..	A. 6 Se Pone a Sí Mismo en Situaciones Extremadamente Desafiantes. Confronta a la administración o a los clientes rudamente, o elige hacerse cargo de tareas extremadamente desafiantes.
13. Auto-control	A.5		Mire señor que tengo volver a repetirle el recibo y dicen NO no no, yo no voy a hacer eso, a mi no me ha pasado hasta ahora. Yo trato, me ha pasado, un cliente demasiado serio, circunspecto y tu tratas de romper el hielo pero el tipo duro, duro ahí. Te pones nerviosa, pero yo misma trato, respiro y trato de controlarme Respiro y sigo. Entonces me paso con un sr estaba comprando como 3 columbarios, 4:21 lo llamo la hermana, parece que el comproi una casa en la pastora. Una casa bellísima. Hay usted vive en la pastora? Que divino, la verdad que yo hace annos vivi ahí. Ahí las casa son tan bellas. Era tan bella la casa y tan grande que a mi mas bien me daba miedo en la noche, en la noche la casa se veía como lujubre y yo no salía de la habitación pero para nada, hasta la mañana siguiente. Eso le causo eso a el... y por fin rompí el hielo, y empezamos a hablar de la casa, lo que tiene en la casa y lo que le hizo a la casa y yo rompí la seriedad que el sr tenia, 5:02 pero es eso siempre buscar, como te digo, y ni caer en lo chabacano, ni caer en lo ridículo, siempre buscar un puntico ahí, cualquier cosa para romper esa seriedad del cliente	5 Responde constructivamente. Controla las emociones fuertes u otro estrés y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas. Tiende a centrar su atención en las soluciones en vez de los obstáculos. Se autoevalúa identifica los aspectos positivos dentro de una situación desfavorable con miras a mejorar
15. Integridad	A.3	Que relacionas estableces con tus compañeros y otros empleados? E: 14:05 que he escuchado que llegan a vender, x vendedor, llega preguntando vengo a buscar a fulanita de con tus compromisos pautados independientemente de su recuerdas alguno, tal, y entonces la vendedora, hay gente que son asi, no lo voy a mencionar, trata de quitarle la venta, y entonces me meto yen rollos, porque entonces vengo yo, mira aquí esta un cliente tuyo, asi sea que estoy su compromiso (se relaciona con la competencia autoconfianza cuando esta otra cooperativa de guardia, y me he metido en rollo. La otra persona no puede hablar mucho porque le esta quitando el cliente a otro y se ha quedado callada la boca	Bueno también, trato de llevármela bien, pero me han dicho que yo soy quiere quiere, pero lo que pasa es que conmigo,y como demasiado ab es que soy como demasiado abierta y sincera, y bueno no me gustan las cosas por detrás, si me tienes que decir algo dimelo que hay dos opciones, o arranco a corre o nosa enmoñamos, pero es bueno ser de frente pues, y siempre estoy peleando porque estoy defendiéndole los derechos a los demás, me busco problemas por eso debe hacerlo aunque eso le suponga complicaciones. Cumple con sus compromisos pautados independientemente de su estado emocional. Le guste o no ya dió su palabra y cumple con su compromiso (nivel A.4)	

(Cont.)

Continuación Anexo 10:

16. Auto-disciplina	A.6	E: Revisas cada cuanto la agenda. Como haces para planificarte	15:00 porque voy pasando por ejemplo. Yo capto una persona hoy, yo le pregunto, cuando quiere que lo llame, yo no soy de las vendedoras que la llaman todos los días, cuando quiere que lo llamen para no molestarlo mucho porque ha tomado la decisión y ha hablado con la familia. Me dice tal fecha. Lo coloco en la agenda. Mira Eliza beth que todavía no. Cuado quiere que lo llame. Y lo voy llamando, voy llamando. O lo llamo cuando hay cambio de precios	A.6 Es muy riguroso y estricto consigo mismo al momento de planificar sus actividades o lleva un registro y seguimiento de sus clientes a mediano y largo plazo. Hace una revisión de los objetivos alcanzados y de su rendimiento. Calcula el tiempo y esfuerzo necesarios para ejecutar y sostener las acciones dirigidas al logro de los objetivos
		E: Llevas algun registro de esto de los clientes que has llamado, que has completado	15:50 Lo llamo y voy haciendo citas, ya sea para llamarlo nuevamente o ya sea para visitarlo para hacer cerrar la venta, pero ahora yo ya no me muevo para ir visitando echándole el cuento a la oficina, yo de una vez le digo, yo si voy es a cerrar. Digame cuando quiere lo llame y si hay cambio de precios le aviso. Tengo una agenda de tanta gente que voy llamando los viejos y voy llamando los nuevos. 14:28 Siempre pasa que hay clientes que tu lo llamas y lo vuelves a llamar y pasan dos y tres años17:03 Si la agenda	A.6 Es muy riguroso y estricto consigo mismo al momento de planificar sus actividades o lleva un registro y seguimiento de sus clientes a mediano y largo plazo. Hace una revisión de los objetivos alcanzados y de su rendimiento. Calcula el tiempo y esfuerzo necesarios para ejecutar y sostener las acciones dirigidas al logro de los objetivos

Anexo 11

EEC ADP2

ADP2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
COMPETENCIAS A.-GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN				
1. Orientación Hacia el Logro	A.4	¿Cómo planteas tus metas y que te motiva a cumplirlas? Fijas un plazo o meta?	En el caso de las parcelas no me fijo metas. ¿Sabes porque? Porque la situación esta muy cara y por mas que uno busque, llame. No se da. Yo en mi apartamento que me costo Dios y su ayuda le mande a hacer muchas remodelaciones. Entonces a mi se me mete en la cabeza, que tengo que arreglar esto, que tengo que tumbar esta pared, comprar ciertas cosas. Y yo hasta que no las hago, no me quedo tranquila.. Ahorita me falta una persiana y poner una puerta de vidrio. Entonces cada vez que veo la puerta, digo córchale Dios mío ayúdame a terminar todo lo que me falta en ese apartamento porque la venta no está dando. La otra meta que tengo es que mis nietos se vayan de Venezuela. Yo no me planteo metas en el cementerio como tal.	A. 4 Mejora el Desempeño. Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para mejorar el desempeño. (por ejemplo, hace algo mejor, más rápido, a un menor costo, más eficazmente, mejora la calidad, la satisfacción del cliente, la moral, los ingresos), sin fijarse ninguna meta específica.
2. Iniciativa	A.5, B.1		el tipo, entonces ahora bueno este año me compro una cremación para su padastro que me dijo que estaba grave que tal y tal, el Diciembre pasado, entonces la tarjeta no paso y lo llame a Miami y lo busque en internet porque no me contestaba y lo llame a Miami y entonces me dio un número de tarjeta y ahí paso y entonces el señor no se murió en esa época, se murió a mitad de año, entonces que se murió a mitad de año me compro otra, un servicio funerario para su mana, porque él me dijo, ella se va a ir detrás de él porque ellos son muy pegados porque la vieja no es nada vivita y coleando entonces él me dice chévere, no yo no me busco más nadie que me atienda porque la que me sabe comprender eres tú	A. 5 Actúa Anticipadamente por 3-12 Meses. Anticipa y se prepara para oportunidades específicas o problemas que no son obvios para los demás. Toma acciones para crear una oportunidad o para evitar una crisis futura, anticipándose desde 3 a 12 meses..B. 1 Trabaja de Forma Independiente. Realiza sus labores sin supervisión constante.
4. Pericia	C.2		3:05 Ah no yo me preparo, siempre yo estoy leyendo porque como los clientes preguntan tanto, siempre yo estoy leyendo y siempre veo o sea los manuales viejos que yo tengo siempre sirven de algo, porque muchas veces te preguntan, este cual es el tamaño de una parcela te preguntan siempre lo mismo, que es lo que, ósea para cuantas personas, ósea conocimiento general pero te piden que cuanto, que cuanto mide una parcela entonces yo siempre lo estoy leyendo, todos esos manuales que yo tengo viejos siempre los leo porque antes nos daban manuales y nos daba cursos, ahora no.	<u>C.2 Actualiza su conocimiento, toma cursos o se enseña a sí mismo materias (relacionadas con el trabajo)</u>
	B.2	E: Si por ejemplo	0:37 No bueno yo los capto diciéndoles primero si tienen alguna parcela aquí, que si ha comprado servicios	Tambien se Observa Pensamiento Conceptual A.1

(Cont.)

Continuación Anexo 11:

		cuando tú los captas, cuando tú los captas.	funerarios entonces ellos ahí me dicen por lo menos, tengo un seguro o tengo en Jardines del Cercado pero lo quiere vender o cualquier cosa así.	
		E: ¿Esas son las preguntas que sueles hacer?	0:57 Si, si yo generalmente le pregunto que si ya ha comprado aquí y que si tiene así como le pregunto a la señora que vino ahora, si tenía algún familiar enfermo pero yo le digo bueno que la previsión es lo mejor, eso es una cosa que tarde o temprano nos toca, no sabemos cuándo ni a quien de la familia, pero uno tiene que estar preparado.	

(Cont.)

Continuación Anexo 11:

ADP2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
	B.3		el tipo, entonces ahora bueno este año me compro una cremación para su padrastro que me dijo que estaba grave que tal y tal, el Diciembre pasado, entonces la tarjeta no paso y lo llame a Miami y lo busque en internet porque no me contestaba y lo llame a Miami y entonces me dio un número de tarjeta y ahí paso y entonces el señor no se murió en esa época, se murió a mitad de año, entonces que se murió a mitad de año me compro otra, un servicio funerario para su mana, porque él me dijo, ella se va a ir detrás de él porque ellos son muy pegados porque la vieja no es nada vivita y coleando entonces él me dice chévere, no yo no me busco más nadie que me atienda porque la que me sabe comprender eres tú	B.3 Maneja adecuadamente las ventas de productos relacionados con los ya adquiridos (venta cruzada)
		y entonces yo ese día me fui para allá para el negocio y le atendí allá porque él me dijo que no tenía quien se quedara en el negocio porque el otro muchacho que trabaja con él no había ido, entonces me fui para allá y le hice su contrato ahí y bueno chévere y no se ha muerto más la doña, se murió el señor pero la doña está viva, justamente lo vi hace como dos semanas allá que fui un sábado, me fui a oír la gaita porque ahí ponen gaita en esta fecha, entonces bueno chévere y tengo clientes así que todo el tiempo		
		inclusive una señora que yo le vendí en los geranios allá en la Boyera, ella conoció a Rafael y le pareció una persona chévere y entonces me dijo ay Thais yo estoy viuda hace tantos años pero yo no sé cómo ese muchacho se casó conmigo, y siempre me pregunta, y bueno ella me ha comprado varios productos a mí y tengo otra persona italiana que ella me compro dos parcelas cuando estábamos vendiendo en la 27 y después me compro más en la 28 y me compro el año pasado un servicio funerario pero ella todo el tiempo me está llamando para saludar, ahora me llamo.		
Competencias B.- GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO				
5 Comprensión Interpersonal	A.3/B.5	E: Y ¿te has sentido incomoda con una situación también respecto a tus valores o en alguna situación así de vergüenza? ¿Qué has hecho? Por ejemplo en este caso, tú lo comentaste o ¿le dijiste a algo a tu compañera?	3:10 Si, y la otra vez vino una señora que le habían matado al muchacho ay esa señora me partió el alma, esa señora vino, le habían matado al hijo, esa señora viene llorando, tempranito me agarro aquí y me tocaba a mi aquí, y aquella señora yo le dije mire vaya allá a preguntar cuanto se lo venden, entonces vino para acá llorando esa señora no dejo a las personas que llamaba, la mujer me tenía el alma confundida, que no conseguía a nadie, se fue como a las 5 de la tarde y había conseguido 400 mil bolívares nada más y yo decía nada, aquí debería haber, el gobierno debería tener beneficencia como existía antes para esta gente que no tiene y no conseguía con que pedir prestado entonces en el barrio hicieron una vaca y en el barrio, yo la mande a que fuera a ver si le daban algo en el Cementerio del Sur porque que más aquí no le van a dar nada, le dije vaya al Cementerio del Sur o porque no van al barrio, oye la gente en los barrios siempre recoge, siempre quiere ayudar, en los barrios siempre hacen eso, entonces bueno esa señora se fue a las 5:30 de la tarde y yo con el corazón partido porque yo soy muy estúpida en eso, yo inclusive le regale 100 bolívares, porque a mí me daba dolor esa mujer ahí llorando.	A. 3 Entiende Significados. Entiende pensamientos, preocupaciones, o sentimientos no hablados y actuales; o hace que otros de buena voluntad, hagan cosas deseadas por el orador.B. 5 Actúa para ayudar. Ayuda a la gente con problemas demostrados u observados. [Nota para Calificar: La diferencia entre una acción sensible y el Impacto e Influencia es que aquí el orador no entra a la situación con sus propios propósitos o metas, sino que responde (flexiblemente) a las necesidades o a la situación de los demás.
		E: ¿Y por fin que resolvió?	5:34 Porque yo en eso, no esa señora, entonces vino al siguiente día, con lo que recogió y eso compro la cremación que no estaba tan barata, estaba como en dos mil y pico, pero si el día anterior tenía 400 nada más y lo recogieron en el barrio bueno, lo trajeron para acá, lo cremaron y ya, después yo la he visto cuando viene por aquí, me saluda y me dice que gracias a Dios que encontró una señora como yo que que por lo menos le di consejo que podía hacer , a donde podía ir, aquí yo le digo que no te pongas a tocar porque aquí no te van a dar nada, entonces, yo soy muy tonta en eso chamo a mí me parte el corazón esa broma y yo no debería ser así, yo he llorado en los entierros	
		E: ¿Qué cosas haces	4:44 Bueno a mí no me gusta decirle inclusive, no pero resígnate, porque nadie se va a resignar, porque coye	

(Cont.)

Continuación Anexo 11:

		cuando una persona está así en esa situación? Tan dolorosa	ese es un dolor muy fuerte.	
ADP2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: ¿Qué les dices tú? ¿Qué les sueles decir?	4:55 No, yo le digo por ejemplo, ay chama que cosas pasan, yo le digo mira todos nacemos para eso, todos nacemos para eso y eso son designios de Dios, porque al que le toca, porque yo pienso que eso es el destino de nada quien, yo no pienso que porque le toco no, ese es el destino de cada quien, yo pienso que uno nace con el destino marcado pero como haces que es una cosa que todos vamos para allá, que no la podemos parar eso no se va a parar nunca y bueno empezamos a hablar y hablar y hablar hasta le di una agüita de azúcar y todo eso.	
	A.3	E: Por ejemplo, aquí fue que, en esta me mencionaste que estabas en el entierro, cuando estas en la terraza entregando publicidad por ejemplo a alguien que va saliendo, cuándo comenzaste por ejemplo recuerdas como te sentías	7:12 Eso si es verdad, eso sí, yo cuando comencé veía que la gente pensaba que uno era cualquier cosa, una muerta de hambre no, entonces la gente te mira, más que todo los de aquí, los que vienen a la funeraria esta y los de La Valles y yo en muchas oportunidades vi, porque uno se iba acercando, antes nos mandaban de a tres a los servicios, tres de un solo, entonces la gente si nosotros estábamos aquí se salían por allá para no chocar con nosotros para no les diéramos, o sino decían ay, ahí vienen las mujeres esas, eso lo oí más de una vez.	A. 3 Entiende Significados. Entiende pensamientos, preocupaciones, o sentimientos no hablados y actuales; o hace que otros de buena voluntad, hagan cosas deseadas por el orador
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.6/ B.2		él es casado pero esta con ella, la otra vez vino y yo le pregunte por ella, se llama Sikiu y me dijo córchale que buena memoria tienes, es un tipo guapo alto, blanco y sus brazotes, todo canoso, simpático el tipo, entonces ahora bueno este año me compro una cremación para su padrastro que me dijo que estaba grave que tal y tal, el Diciembre pasado, entonces la tarjeta no paso y lo llame a Miami y lo busque en internet porque no me contestaba y lo llame a Miami y entonces me dio un número de tarjeta y ahí paso y entonces el señor no se murió en esa época, se murió a mitad de año, entonces que se murió a mitad de año me compro otra, un servicio funerario para su mana, porque él me dijo, ella se va a ir detrás de él porque ellos son muy pegados porque la vieja no es nada vivita y coleando entonces él me dice chévere, no yo no me busco más nadie que me atienda porque la que me sabe comprender eres tú y entonces yo ese día me fui para allá para el negocio y le atendí allá porque él me dijo que no tenía quien se quedara en el negocio porque el otro muchacho que trabaja con él no había ido, entonces me fui para allá y le hice su contrato ahí y bueno chévere y no se ha muerto más la doña	A. 6 Se Dirige hacia las Necesidades Subyacentes. Busca información acerca de las necesidades subyacentes reales de los clientes, más allá de aquellas expresadas inicialmente, y las empareja con los productos y servicios disponibles (o bien, hechos a la medida). B. 1 Toma Acciones de Rutina o Requeridas. Tiene conciencia de cumplir con las necesidades del cliente. A. 4 Se Hace Totalmente Disponible para el Cliente. Es especialmente útil cuando un cliente está atravesando por un periodo crítico. Da a un cliente el número telefónico de su casa u otra forma de comunicarse, o puede quedarse algún tiempo adicional en el negocio del cliente. (Este nivel puede ser irrelevante para algunos puestos y críticos para otros, dependiendo de la estructura de la situación).
			10:59 No yo pienso que ella estaba interesada pero ella no tenía el dinero, pero para eso ella me dice mira estoy interesada pero cuando tenga el dinero yo te llamo, entonces compro las 4 parcelas y después me llamo para decirme que estaba atrasada que si eso no tenía problema y yo le dije bueno te van a cobrar intereses, entonces me dijo bueno yo lo voy a ir pagando de a dos, entonces después me llamo que había puesto la cuenta al día y no había pasado nada porque a mí cuando me dicen averíguame esto, <u>yo me voy para allá, porque hago los contactos con la gente de allá porque tú sabes que ellas no quieren ayudar a nadie porque yo tengo gente que me ayuda.</u>	A. 5 Actúa para Mejorar las Cosas. Hace intentos concretos para agregarle valor al cliente, de hacer mejorar las cosas de alguna forma para el cliente. Expresa expectativas positivas del cliente.

(Cont.)

Continuación Anexo 11:

ADP2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: ¿A manejo de Objeciones? Y problemas del cliente.	8:24 Los problemas del cliente si porque eso si los resuelvo yo, cualquier cliente que tenga el cliente.	
			8:31 Si, porque si tú a un cliente lo atiendes bien y le haces favores el cliente dice coño esta me atendió bien, fijate que a mí me ha dicho cliente tu si me has atendido bien, la otra vez una fue para allá, le dijo a una tipa, no voy a comprar nada aquí porque ustedes son unas groseras y ella vino y me lo dijo aquí delante de todo el mundo y entonces me dijo, tu si me atendiste bien eso fue una abogada que es farmaceuta, italiana, entonces ella dice que allá la maltrataron cuando eso se vendía, ellos vendían y nosotros vendíamos previsión también, ellos vendían previsión también, ahora no porque ahora la previsión es para nosotros y la emergencia es para ellos, pero esa señora si, este Rina de Alicetti, que no se me olvida, yo fui para su oficina y todo ella me compro aquí pero después yo le fui a hacer otra venta a su oficina y mira eso no hubo forma chamo, italianos de que el tipo comprara, entonces ella lo volvió a llamar de aquí y le dijo bueno entonces cuando tú te mueras tu compraras el tuyo, lo pagara tu familia porque yo no lo voy a pagar, así mismo y una italiana bien bonita y abogada y farmaceuta, tiene su oficina frente al hotel tamanaco en una callecita que está bajando	
Competencias C.- GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA				
7. Impacto e Influencia	A.4 /B.1	E: ¿has distinguido algo? ¿Hay alguna diferencia por ejemplo entre los portugueses y los italianos en la forma de relacionarse?	14:23 Lo estoy llamando porque, van aumentarlo, me gustaría que usted aprovechara el precio porque viene un aumento fuerte y bueno tú sabes la gente siempre quiere comprar antes de que vayan a aumentar, yo te lo digo, a mí cuando me dicen que hay un aumento lo compro inmediatamente y algunas veces lo dicen de mentira pero yo si lo digo es porque viene un aumento, porque muchas veces una le dice, yo le digo ay como esta lo estoy llamando porque sabe que nos anunciaron hoy un aumento, ay esa es estrategia de esa china me dicen, yo le digo no, ninguna estrategia, no no los vendedores son así, yo cuando llamo es porque ya nos lo han comunicado y es así.	A. 4 Calcula el Impacto de Sus Acciones o Palabras. Adapta una presentación o discusión para que resulte atractiva al nivel o al interés de los demás. Anticipa el efecto de una acción o de otro detalle en la imagen que la gente tiene del orador.
		E: Y cuando un cliente te presenta objeciones o dudas, objeciones acerca de adquirir el producto como lo manejas.	12:46 No, porque por lo menos lo único que me dices es que aquí roban y yo le digo mire esa es una fama que se ha creado en todos los Cementerios, yo no le voy a asegurar que aquí no roban peo aquí hay menos peligro porque aquí hay una buena seguridad, los motorizados andan corriendo para arriba y para abajo, los Jeep, para todo ósea, yo no le voy a decir que no roben porque si tiene familia que las han robado.	
			4:49 Si, yo digo que pava es no tenerlo, así mismo, eso es pava no tenerlo, entonces yo siempre hecho el cuento de cuando nosotros caímos la primera vez, cuando mataron a mi sobrino de 17 años para quitarle unos zapatos un 31 de Diciembre para nosotros eso fue horroroso, porque no teníamos nada en ese momento y me dice mi hermano que es el papa, hermana yo no tengo sino 5 mil bolívares, ni lo saques porque eso no te alcanza a ti ni para la cremación le digo yo, deja que eso lo arreglamos nosotras, entonces mi hermana de Valencia era su madrina, ella pago todos los servicios en la funeraria Valles porque aquí había como para tres días después y entonces mi hermano ____ y yo compramos el terreno, que se lo compramos a la vieja ____ porque nos pusieron en	

(Cont.)

Continuación Anexo 11:

			manos de ella, ella ni siquiera vino sino que ella convenció a ____ de que nos hiciera el negocio, porque ella manejaba a ____ ella no vino, entonces después en la noche cuando estábamos velándolo paso por la Valles a buscar su cheque.	
ADP2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
8. Conciencia Organizacional	A.4		yo me voy para allá, porque hago los contactos con la gente de allá porque tú sabes que ellas no quieren ayudar a nadie porque yo tengo gente que me ayuda.	A. 4 Entiende la Política Organizacional. Entiende, describe (o manipula) el poder actual y las relaciones políticas al interior de una organización, (alianzas, rivalidades).
		E: ¿tienes buenas relaciones?	11:38 Si, excelentes relaciones con ellas.(empleados de la orgaizacion)	
		E: ¿y con todos los empleados?	11:43 Con los de allá con todos.	
		E: ¿y con los compañeros?	11:45 Con mis compañeras no porque son una cuerda de chismosas y yo ando sola por eso, no yo ando sola por eso, ellas dicen por decirte algo, mira Jorge Thais dijo esto de ti, bueno yo oí que Thais dijo y a mí eso no me gusta, entonces yo no ando con ninguna, yo no voy con ninguna ni de aquí a la esquina.	
		E: ¿y se lo has dicho a ellas?	12:10 Se lo he dicho, yo tuve un problema con Lola enorme la otra vez por eso, porque yo estaba atendiendo un cliente aquí portugués, se sentó ahí, la explicación la estaba dando ella y yo le dije Lola estoy atendiendo un cliente y entonces después que yo se lo dije a Jairo delante de ella, entonces me dice que ella no dijo nada, cuando ella le estaba diciendo al cliente todas las cosas, entonces por eso es que yo ando como el ánima sola, yo con ninguna de ellas me reúno, ni con ninguna de ellas camino, con ninguna de ellas, yo ando yo solita.	
9. Construcción de Relaciones	A.5		6:44 no, no no ellos me llaman, fíjate que a mí me llama toda esa gente para darme Feliz Navidad, Feliz Año, Feliz día de las Madres, el día de las madres me llamo un tipo que tiene una oficina, que tiene un kiosco de Swatch, de relojes caros, allá en el, ¿Cómo se llama? En Boleíta Center, el Centro Comercial entonces él un día vino con una muchacha tal y tal, entonces bueno yo le hable de la parcela y el vino por simple curiosidad porque vino a visitar así que bueno, resulta que el tipo me compro una parcela.	A. 5 Hace Contactos Sociales Ocasionales. Ocasionalmente inicia o continúa con relaciones amistosas con compañeros o clientes fuera del trabajo, en clubes, restaurantes, etc.
			yo no me busco más nadie que me atienda porque la que me sabe comprender eres tú y entonces yo ese día me fui para allá para el negocio y le atendí allá porque él me dijo que no tenía quien se quedara en el negocio porque el otro muchacho que trabaja con él no había ido, entonces me fui para allá y le hice su contrato ahí y bueno chévere y no se ha muerto más la doña, se murió el señor pero la doña está viva, justamente lo vi hace como dos semanas allá que fui un sábado, me fui a oír la gaita porque ahí ponen gaita en esta fecha, entonces bueno chévere y tengo clientes así que todo el tiempo,	
			inclusive una señora que yo le vendí en los geranios allá en la Boyera, ella conoció a Rafael y le pareció una persona chévere y entonces me dijo ay Thais yo estoy viuda hace tantos años pero yo no sé cómo ese muchacho se casó conmigo, y siempre me pregunta, y bueno ella me ha comprado varios productos a mí y tengo otra persona italiana que ella me compro dos parcelas cuando estábamos vendiendo en la 27 y después me compro más en la 28 y me compro el año pasado un servicio funerario pero ella todo el tiempo me está llamando para saludar, ahora me llamo.	
		E: ¿con tus clientes que tipo de relación estableces? Bueno ya me lo habías comentado que los	12:58 Si, amistad nada mas así, de amigo, no te digo que me llaman para felicitarme, la navidad y el día de las madres y eso.	

(Cont.)

Continuación Anexo 11:

		hacías amigos.		
ADP2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: Y alguna forma, como es tu forma de relacionarte con un cliente de otra nacionalidad por ejemplo un portugués, un italiano, ¿hay alguna diferencia entre alguno de ellos?	13:18 No, yo por ejemplo yo con los portugueses, yo le digo ¿usted es portugués? Estamos hablando aquí, ay imagínese somos paisanos, porque mi hija mayor está casada con un portugués y mis nietos son portugueses chinos porque yo soy hija de chinos y bueno por ahí nos vamos y una vez yo me pare en la equina a repartir papeles y se para una muchacha portuguesa que vive frente al Sambil de La Candelaria, entonces ella me dijo que fuera para allá entonces yo le digo ay tú eres de Freitas, debes ser familia de mis nietos que son de Freitas de Sousa y entonces cuando ella se fue de Sousa me dice, total que me fui para su casa allá en Candelaria y le vendí 2 parcelas.	
			Yo para allá no voy, yo los clientes que agarro en el Cementerio, los anoto y los trabajo o cuando me recomiendan alguno y yo aquí en la oficina yo me la pasaba metiendo y yo ahí metía como no tenías idea clientes bueno, yo agarre muchos clientes del Centro Comercial Vizcaya y un día fui y a mí no me gustan ni las subidas ni las bajas y como ese Centro Comercial es pura subida y bajada yo le dije a Rafael que me llevara, entonces el me llevaba y se quedaba en el carro o se iba a caminar por ahí.	A. 4 Construye Rapport. Frecuentemente inicia contactos informales o casuales en el trabajo con sus clientes o compañeros. Hace un esfuerzo consciente por construir rapport.
Competencias D.- GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS				
10. Pensamiento Analítico				
11. Pensamiento Conceptual				
Competencias E- GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL				
12. Auto-Confianza	A.4		7:12 Eso sí es verdad, eso sí, yo cuando comencé veía que la gente pensaba que uno era cualquier cosa, una muerte de hambre no, entonces la gente te mira, más que todo los de aquí, los que vienen a la funeraria esta y los de La Valles y yo en muchas oportunidades vi, porque uno se iba acercando, antes nos mandaban de a tres a los servicios, tres de un solo, entonces la gente si nosotros estábamos aquí se salían por allá para no chocar con nosotros para no les diéramos, o sino decían ay, ahí vienen las mujeres esas, eso lo oí más de una vez.	A. 4 Justifica sus Pretensiones de Auto-Confianza. Expresa claramente su postura en los conflictos. Sus acciones apoyan o justifican la expresión verbal de la auto-confianza.
		E: Y ¿Cómo te desenvolviste en esa situación?	7:58 No, si se me iban para allá yo me les iba atrás y lo sigo haciendo, porque la gente te ve aquí y coge para allá y yo cojo para allá también y sino agarro por aquí, alguno agarro, entonces.	
		E: Eso te afecta en...	8:15 Si, si me afecta porque cuando yo siento que la gente te desprecia, porque eso es un desprecio, entonces cuando te garra ay no no no no, así tu sabes, entonces yo le digo mire la muerte es una cosa que es segura para todos yo le estoy ofreciendo para que usted esté preparada y eso pero la muerte es un mal necesario lamentablemente si usted lo compra ahora y le pasa esto dentro de 20 años usted me lo va a agradecer lo digo yo, porque ya usted lo tiene, entonces mucha gente, tienes razón pero ve, otro me dicen no no yo no quiero saber nada de eso, así despectivamente y así me molesta que me desprecien, esa vaina me ofende.	
		E: ¿y que les dices o que	9:05 bueno usted se lo pierde, yo no trato de convencerlo, pero si me está despreciando yo no trato de convencerlo, una vez le ofrecí a un señor, estábamos vendiendo la 27 y 28 y entonces él me dice ese terrero que me estas ofreciendo a mi va a servir para	

(Cont.)

Continuación Anexo 11:

		haces?	tu mama, bueno para la mía no va a servir porque ya ella tiene pero si le puede servir a usted, a usted le puede servir porque usted no tiene, usted me acaba de decir que usted no tiene a usted si le hace falta y otro me dijo a ti es la que te van a mater ahí.	
ADP2	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: ¿y que le dijiste tú?	9:43 Que tampoco me iban a meter porque yo lo tenía pero que a él sí, que tenían que comprárselo primero porque no lo tenía ay no ahí me han sacado hasta la madre y tú sabes que a mí siempre me ha chocado repartir publicidad por eso.	
			, entonces yo le di un papel con las instrucciones que era lo que tenía que hacer y eso, que tenía que venir para acá en horas de oficina, que no fuera a venir a las 4, entonces cuando llega ahí que viene casi a las 4 le dicen que no le pueden recibir las cenizas, yo le dije, <u>tú tienes que venir en horas de oficina y te dije que a las 4, mucho antes de las 4, porque esta gente se va a las 4 y los que ponen las cenizas, ellos trabajan un poco antes, que no puede ser me dice, como una loca, todo el mundo se sorprendió con lo que la mujer dijo, entonces bueno, total que Dayana me dijo, dile a tu supervisor que aprenda a trabajar</u> , imagínate tú, porque ella decía que ese papel estaba mal hecho, ese papel estaba mal hecho, ahí dice que ella tenía que ir a sacar un permiso en el Registro del Hatillo que queda en el Centro Comercial Paseo Las Mercedes, en el sótano, ella se fue para la Alcaldía y dijo que yo le había dicho en el papel ese, le saque otro papel y le dije mira aquí dice Registro Civil del Hatillo en el sótano de Paseo el Hatillo, entonces como te vas a ir a la Alcaldía si eso no se saca en la Alcaldía, la registradora era una compañera de ____ yo mandaba a todo el mundo para allá, allá es que se saca, una compañera de universidad de ____, Carmen Julia, Carmen Julia Gonzales era la registradora, ahí ella sacaba todo eso y todavía lo sacan, ella ahí casaba, todo eso estaba allí, entonces bueno, esa mujer se puso furica, entonces bueno vamos para yo comprar los otros nichos, no yo a usted no le voy a vender ni un nicho ni dos ni nada, usted camine por ahí, busque a cualquier vendedora, pero yo a usted no le vendo nada, eso fue en la funeraria, eso fue en la oficina, y coji mi cartera y me vine y más que al siguiente día yo me iba para Chile.	
			me quede porque me gusto, no te piden horario, no te piden meta, si vendes ganas y sino no te están dando sueldo, ósea me parecía que era cómodo para lo que yo quería y entonces bueno, aquí estoy.	A. 1 Se Presenta a Sí Mismo con Confianza. toma decisiones independientemente. Trabaja sin supervisión constante.
			si un cliente me cita yo voy, pero de que yo me voy a parar en una esquina a repartir yo no lo hago porque me da pena, a mí eso me da pena, tu sabes que Nelly Morales, ¿tú sabes quién es Nelly Morales? Ella me decía, vámonos para Las Mercedes y nos paramos en la puerta de la panadería y yo le decía ¿yo	
15. Integridad	A.3	E: Y en el caso de algún cliente, que tenga, que veas que está pasando por el momento difícil ¿lo manejas de alguna otra manera?	1:27 Si, yo le digo bueno que no quiere decir que la persona, el que sabe es Dios y eso es verdad, eso es mi creencia pero que si tiene que estar preparado, yo creo que bueno, le ofrezco todo lo que hay, le digo que es lo que más le conviene, por lo menos aquí viene gente a buscar parcela, que no tienen medio en el bolsillo y entonces yo les digo que, me dicen no que no tengo ni cómo conseguir oro, tienen que esperar que la persona fallezca y te vas para la funeraria que te lo venden más barato, donde el Cementerio, en cambio si tú quieres comprar previsión y tú quieres escoger un sitio, aquí se te escoge una buena parcela si tienes para comprar la buena y sino regular y sino mala pero en la emergencia no vale la pena porque realmente esa gente anda pelando bola en estos días vino uno en chancleta y entonces va otra vendedora y llama a este que trabajaba aquí que tiene una funeraria ¿Cómo se llama ella? Una alta morena, bueno la llamo, entonces esta le está vendiendo la parcela en 300.000 bolívares cuando ahí se la estaban vendiendo en 78, eso es una maldad, ¿Por qué? Porque ellos no tienen, el tipo andaba en cholas, una chancleta con las patas sucias y todo, eso no se hace, porque si uno ve que tiene, como yo he agarrado a uno cuando ve que tiene así, pero si no ve que tiene algo es una tontería.	3. Actúa rectamente, aunque no sea fácil. Dice las cosas aunque puedan molestar a un compañero: “No es correcto que ofrezcas beneficios que no se pueden cumplir” o actúa como debe hacerlo aunque eso le suponga complicaciones. Cumple con sus compromisos pautados independientemente de su estado emocional. Le guste o no ya dió su palabra y cumple con su compromiso (se relaciona con la competencia autoconfianza nivel A.4)
16. Autodisciplina	A.4	E: ¿siempre anotas?	17:30 No, siempre no, fíjate tú que por lo general no anoto, porque la gente siempre me dice	
			yo a los clientes no me gusta llamarlos ni en la noche, ni a la hora del almuerzo ni a las 7 de la mañana, yo comienzo a	

(Cont.)

Continuación Anexo 11:

			llamar a las 9 y media, 10 de la mañana, paro en el almuerzo y empiezo a llamar a golpe de 3 y de ahí hasta las 5	
			dos clientes de ellos me dijeron que primer vendedor que me cumple la hora que me han citado porque ellos dicen que los vendedores van, ellos te dicen a las tres y te sientas a las cinco y yo llegue diez minutos antes, entonces bueno, los dos estaban en diferentes oficinas, me compraron varios productos, chévere, y un día me conseguí una chica en la 28 y me dijo mira yo no te voy a dar, yo no te voy a recibir papelito pero yo te voy a dar el teléfono de mi papa para que lo llames porque él quiere comprar, bueno, lo llame, me cito, me fui al peñón, tuve un buen rato, fui al día siguiente a cobrar el cheque y compro,	
			9:38 Una señora, la dueña de un Colegio en Coche, ella y su esposo eran los dueños y ella quería comprar la parcela, las quería comprar las dos y la compro al fin, entonces ella me decía Thais estoy en una reunión ya va , llámame ahora, entonces la volvía a llamar y me decía, llámame a las 3, la volvía a llamar, llámame a las 7 que ya estoy en la casa, verga así me tuvo un tiempo, entonces yo no la llame más, porque yo estuve como una semana y media llamándola a hora que ella me decía, entonces yo dije bueno ya no la llamo más, ella nunca me salió con patadas porque ella siempre me decía llámame a tal hora, decía yo ese debe ser un tremendo Colegio, cuando llegue allá, una casita, un colegio en la Avenida de Coche, ella y su esposo, entonces ella bueno, ella compro las 4 parcelas, compro 4 porque ella me llamo y me dijo que fuera para allá, entonces bueno le hice su contrato, compro su parcela pero como me costó la venta, me costó tiempo y esfuerzo y yo me molestaba sola porque yo no le decía nada a ella y decía bueno será que me ve cara de imbécil, entonces dije yo la llamo más, entonces me llamo y fui y le vendí las 4 parcelas, que me acuerdo que Rafael también me llevo.	

Anexo 12.

EEC ADP3

ADP3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
A.-GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN				
1. Orientación Hacia el Logro	A.3		11.49: No, ha sido vender, vender mucho, vender yo he vendido gracias a Dios porque es una cosa que te llega así solito ves a veces me llaman “mira que necesito” no es que yo me mato por no, yo no me mato por, porque por vender no, tú tienes que saber tienes que tener el momento el momento que vas vender, yo tengo una mis compañeras todas... no ósea no es que yo agarro una lista yo no yo agarro ok.	A. 3 Crea su Propia Medida de Excelencia. Utiliza sus propios métodos específicos para medir y comparar los resultados a la luz de un estándar de excelencia (no impuesto por la gerencia); por ejemplo, \$ gastado, calificaciones, el dejar atrás a otros en cuanto al desempeño, el tiempo dedicado a algo, tasas de desperdicio, ganarle a la competencia, etc.; o fija metas que son vagas o poco desafiantes [Nota para calificar: se califican aquí las metas que no cumplen con el criterio para el nivel 5].
			11.20: Por eso es que yo digo la gente vea “hay no otro ratico más” y yo le digo no tome mi tarjeta, vamos a tomarnos un café claro, porque yo disfruto lo que yo hago.	

(Cont.)

Continuación Anexo 12:

			10.01: Porque yo no, yo de echo de esto no vivo, yo soy yo sé hacer muchas cosas por eso claro yo disfruto el momento este momento, este momento que estoy contigo lo estoy disfrutando	
ADP3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
			16.37: Si eso ósea no es una cosa ya, ya yo estoy asombrada porque ya no es que heemmm me voy a matar ósea ya las cosas salen así, así como que yo estoy dispuesta como yo estoy dispuesta también, también el universo conspira conmigo de buena forma pues está dispuesto para mí, está dispuesto para ti, está dispuesto para mis clientes yo, yo disfruto de una venta la disfruto tanto no es porque ni siquiera me voy a ganar el dinero es porque yo disfruto lo que tengo al lado.	
2.- Iniciativa			le conseguimos un patólogo y todo por que el señor no tenía imagínate, el señor se murió en rescarven y rescarven no les da el acta de defunción, tiene que ser un médico de cabecera y nosotros le conseguimos un patólogo y todo para que fuera y el patólogo le certificara, y eso no está dentro de nuestras funciones y lo hicimos, y eso para mi, yo digo lo hice mal?	A. 3 Es Decisivo en una Crisis. Actúa rápidamente y decisivamente en una crisis (en donde la norma es esperar, “estudiar”, y desear que el problema se resuelva por sí mismo).
4. Pericia	A.2		4.40: Y de acuerdo a lo que me dicen yo le ofrezco el producto que yo que tenemos aquí para todo tipo, para toda eh... circunstancia tenemos los productos y tú sabes que es así porque... 4.53: Si aparte de eso me codeo con gente que vende pólizas y también aprendo mucho de eso porque hay diferentes clientes que necesitan muchas cosas.	<u>A. 2 Identifica las diferencias, ventajas y desventajas y los beneficios de los productos que ofrece respecto a los productos de la competencia</u>
	B.2	E: ¿Cómo supiste qué, que ibas a demorar más tiempo?	10.13 Bueno tú conoces al cliente ósea yo por lo menos hay clientes que ella, ella ósea ella es conversadora y yo también soy conversadora yo me tomo el tiempo para mi cliente pero lo que yo quería era que ella me dijera ósea como yo le dije cuántas ¿Cuánto es su grupo familiar? No yo vivo con un viaje cuando ella me dice que son 5 yo digo bueno yo le voy a vender las 3 parcelas, yo le voy a vender las 3 parcelas y me dice que necesitaba servicio funerario que necesitaba esto y así eso me tomo tiempo porque yo al ofrecer un producto y no explicarle yo le explique qué era lo que necesitaba como como vez porque ¿Por qué yo le ofrezco 6 puestos? Porque su grupo familiar es de 5 y entonces es preferible que usted si tiene la posibilidad de comprarlo de una vez haga la inversión.	<u>B.2 Identifica hábitos y motivaciones de compra del cliente. Realiza la detección de sus necesidades actuales y futuras y del producto más conveniente</u>
			1.25: Ves, cuando ves a una persona muy muy cerrada que ni siquiera me ve que yo estoy hay en la oficina y una pase señor buenos días ¿Como esta? Y con tu sonrisa ya la persona automáticamente cambia, automáticamente hay señora hay sí pero ahorita no bueno ok chévere	

(Cont.)

Continuación Anexo 12:

			gracias feliz día ves, entonces claro hay otros que te dicen hay si me interesa pero yo, yo voy a pasar ahorita bueno ok tome la información y regrese pero deme su numerito rapidito para tener contacto y eso así ves cosas así.	
ADP3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	<u>Indicador conductual (diccionario)</u>
	C.3		0.27 Ósea mí, eso ya es innato ya depende como tu veas ósea yo visualizo al cliente y lo abordo de acuerdo a su... 0.43: depende de target. 0.46: Yo soy, yo soy muy ósea para mí, para mí eso es normal ósea normal que te digo yo lo abordara al cliente, claro si tú ves a un cliente que tiene la cara muy muy muy cerrada, es diferente tu no vas a ir ¡mire señor!, no señor, señor buenas tardes ¿Como esta?, ahora si ya es un cliente que es una persona que tiene, mira tú sabes que hay veces que tu ósea yo estudie psicología emocional.	<u>C.3 Es profesional (educación formal tal como universidad o un grado) en un área relacionada con las ventas, que le brinda conocimientos y herramientas para un mejor manejo del proceso de ventas.</u>
			Ahora si ya es un cliente que es una persona que tiene, mira tú sabes que hay veces que tu ósea yo estudie psicología emocional... 1.12: En una de mis materias que vi allá en Recursos Humanos y tu más o menos al cliente lo captas depende de su rostro.	
Competencias B.- GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO				
5. Comprensión Interpersonal	A.4 / B.5	E: ¿Esa es la forma que has manejado eso, ese, esa dolencia?	7.25: Si porque antes, no antes yo decía pero bueno, no antes ahora no ahora más bien eso si yo le dedico tiempo a mi cliente a veces yo digo que le dedico demasiado no, yo me siento con mi cliente y hay clientes que te conversan y te dicen cosas que no tiene nada que ver con lo que estás haciendo porque necesitan desahogarse en x problemas que tengan en esos momentos por lo menos ayer me paso este.	
		E: ¿Esa es la forma que has manejado eso, ese, esa dolencia?	11.09: Haga la inversión porque ósea si ella, ella lo necesita ella me dijo que había perdido en dos oportunidades y que no iba seguir perdiendo oportunidades porque se le habían aumentado los precios ok chévere entonces yo le digo bueno mire yo traje la ¿Usted lo va hacer ahorita señora Yaneth? “Si claro hija porque yo voy a salir de esto” a bueno mire vamos hacer una cosa ¿Cómo va pagar usted? bueno yo voy a pagar este ¿yo puedo pagar este en el banco? Y yo le dije si yo le doy el número de cuenta y usted paga en el banco bueno pero vamos hacer el contrato de una vez y vamos al banco que está aquí cerquita y usted hace el depósito,	A. 4 Entiende Cuestiones Subyacentes. Entiende problemas subyacentes: la razón de los sentimientos, conductas, preocupaciones actuales y a largo plazo; o bien, presenta un punto de vista equilibrado de las fortalezas y de las debilidades específicas de alguien. Demuestra una actitud de apertura para comprender los valores y creencias propios de la cultura del cliente.

(Cont.)

Continuación Anexo 12:

ADP3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: ¿Cómo supiste qué, que ibas a demorar más tiempo?	10.13 Bueno tú conoces al cliente ósea yo por lo menos hay clientes que ella, ella ósea ella es conversadora y yo también soy conversadora yo me tomo el tiempo para mi cliente pero lo que yo quería era que ella me dijera ósea como yo le dije cuántas ¿Cuánto es su grupo familiar? No yo vivo con un viaje cuando ella me dice que son 5 yo digo bueno yo le voy a vender las 3 parcelas, yo le voy a vender las 3 parcelas y me dice que necesitaba servicio funerario que necesitaba esto y así eso me tomo tiempo porque yo al ofrecer un producto y no explicarle yo le explique qué era lo que necesitaba como como vez porque ¿Por qué yo le ofrezco 6 puestos? Porque su grupo familiar es de 5 y entonces es preferible que usted si tiene la posibilidad de comprarlo de una vez haga la inversión.	También se observa Pensamiento Conceptual A.2
	A.3		y nos sentamos a tomarnos un café yo me senté con ella a tomarnos un café entonces me estaba contando de su vida pero la señora no fue al grano y yo tampoco fui al grano fue una cosa así como que comenzamos hablar de otra cosa entonces yo le digo bueno señora Yaneth eh este dígame una cosa ¿cuantas parcelas necesita usted? Hay mijá yo necesito como, ¿de cuánto es su grupo familiar? Bueno nosotros somos 5 me dice ella y yo digo bueno este usted compraría 3 parcelas este porque son 5 y nosotros no vendemos 5 puestos vendemos de 2 una parcela de 2 ok esta no fue que la vendí en el Cementerio del Este se la vendí del otro cementerio.	
			ayer una señora me la conseguí allí en Plazas Las Américas y me dice cónchale necesito que me ayude porque yo voy a comprar una... yo voy a firmar el documento pero voy a comprar más y para que me acompañes, porque le tiene miedo a los ascensores, ella me dijo tiene que ir a firmar entonces bueno y yo llegue y me fui con ella hasta Chacaíto ella me dice yo no puedo creer que usted me haya acompañado usted me dijo que le tenía miedo a los ascensores señora Yaneth yo bueno no se preocupe con mucho cariño ese, ese tiempo no estaba dispuesto para eso pero también me agrado porque es mi cliente de hace 6 meses y yo sí puedo ayudarla la ayudo.	B. 5 Actúa para ayudar. Ayuda a la gente con problemas demostrados u observados. [Nota para Calificar: La diferencia entre una acción sensible y el Impacto e Influencia es que aquí el orador no entra a la situación con sus propios propósitos o metas, sino que responde (flexiblemente) a las necesidades o a la situación de los demás.
			16.37: Si eso ósea no es una cosa ya, ya yo estoy asombrada porque ya no es que heemmm me voy a matar ósea ya las cosas salen así, así como que yo estoy dispuesta como yo estoy dispuesta también, también el universo conspira conmigo de buena forma pues está dispuesto para mí, está dispuesto para ti, está dispuesto para mis clientes yo, yo disfruto de una venta la disfruto tanto no es porque ni siquiera me voy a ganar el dinero es porque yo disfruto lo que tengo al lado.	

(Cont.)

Continuación Anexo 12:

ADP3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.8, B.2		3.04 Ya es una cosa automática en cambio yo aquí, son diferente, son diferentes tipos de cultura ves entonces ya tu vienes, ya no me pega tanto porque ya yo conozco más o menos cual es el público mi cliente porque hay un público y hay un cliente.	
	A.6, B.2	E: ¿Y como abor das entonces de acuerdo a la cultura? Abor das al....	3.27: Si porque tú ves, tú ves por lo menos hay gente que no debería tampoco no debería porque hay gente que viene como muy humilde y tú dices hay esta gente no va comprar no todo lo contrario, señora ¿Como esta? “Hay mire yo quería informarme esto, esto y esto, hay si mire siéntese aquí que ya la vamos atender” y es una persona muy muy humilde y yo la atiende como si fuera como hay otra persona que viene muy encopetada que viene muy este estiradota y todo eso porque esas son las que van allá a la monumental y los atiende igualito.	A. 6 Se Dirige hacia las Necesidades Subyacentes. Busca información acerca de las necesidades subyacentes reales de los clientes, más allá de aquellas expresadas inicialmente, y las empareja con los productos y servicios disponibles (o bien, hechos a la medida).
		E ¿Y cómo precisas el producto que le vas a ofrecer a... esos diferentes clientes?	4.04: Porque yo voy abordando yo yo les voy este preguntando que necesitan ¿que necesitan bueno yo lo quiero con servicio funerario o lo quieres con cremación sola, ósea hay gente que ni explica hay gente que me lo dicen solito no porque yo le digo aja, aja pero de cuantas horas pero mire esto es de allá lo va querer allá o lo va querer aquí no bueno lo que pasa es que y me va explicando sabe que mi hija está en el exterior y entonces para venir a Venezuela y... eso sale solo.	
		Qué tipo de relación establece con sus clientes?	Por ejemplo, mas que todo, la mayoría de mis clientes son mujeres. Hay hombres pero así pero así que te digo, son contados, pero la mayoría de las personas que yo atiende son mujeres. Y las mujeres, y nosotras las mujeres que yo no voy a hablar que no tengo situaciones difíciles porque las tengo, hay personas que en ese momento se quieren desahogar contigo, por x situación, pero yo no se tengo una respuesta rápida, no se porque pero digo ayúdame señor, y entonces empiezan a contar y a contarme, ya no es una amistad, es una relación de clientes pero tu en ese momento le dices, le das la confianza y esa persona confía y se siente mejor porque ya le has dado no una solución sino una salida a la situación que esta pasando	A. 8 Actúa como un Consejero de Confianza. Construye una opinión independiente de las necesidades, problemas/oportunidades, y posibilidades de implementación del cliente. Actúa sobre la base de esta opinión (por ejemplo, recomienda las aproximaciones apropiadas que son nuevas y diferentes de aquellas pedidas por el cliente). Se involucra

(Cont.)

Continuación Anexo 12:

				íntimamente en el proceso de toma de decisiones del cliente.
ADP3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
Competencias C.- GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA				
7. Impacto e Influencia	A.3/ B.1		10.13 Bueno tú conoces al cliente ósea yo por lo menos hay clientes que ella, ella ósea ella es conversadora y yo también soy conversadora yo me tomo el tiempo para mi cliente pero lo que yo quería era que ella me dijera ósea como yo le dije cuántas ¿Cuánto es su grupo familiar? No yo vivo con un viaje cuando ella me dice que son 5 yo digo bueno yo le voy a vender las 3 parcelas, yo le voy a vender las 3 parcelas y me dice que necesitaba servicio funerario que necesitaba esto y así eso me tomo tiempo porque yo al ofrecer un producto y no explicarle yo le explique qué era lo que necesitaba como como vez porque ¿Por qué yo le ofrezco 6 puestos? Porque su grupo familiar es de 5 y entonces es preferible que usted si tiene la posibilidad de comprarlo de una vez haga la inversión.	A. 3 Toma una Acción de Dos Pasos para Persuadir. No realiza ninguna adaptación aparente con el fin de adaptarse al nivel o a los intereses del auditorio. Incluye tratamiento cuidadoso de los datos en su presentación o hace dos o más argumentos diferentes de los puntos en una presentación o en una discusión.
9. Construcción de relaciones	A.6		3:46 Mi relación no es solamente de hacer una venta, mi relación de asesora en ventas o vendedora o como se quiera llamar no es solamente hacer una venta. Por eso es que yo le dedico tiempo a mi cliente como te dije anteriormente, porque yo a lo mejor me extralimito	A. 6 Hace Contactos Sociales Frecuentes. Frecuentemente inicia o continúa relaciones amistosas con compañeros o clientes fuera del trabajo, en clubes, restaurantes, etc.
			1:42 Yo creo que tengo más clientes fuera del cementerio que dentro del cementerio. Porque lo que pasa es que el área donde uno se maneja, amerita pues, entonces tu llegas y hablas con una persona dentro de la camioneta, mire yo trabajo en .. ay no me digas, yo tengo una persona que quiere comprar tal cosa. Tu sabes en la cola para votar, yo capte un cliente y me compro, estaba detrás de mí y empezamos a conversar	A. 4 Construye Rapport. Frecuentemente inicia contactos informales o casuales en el trabajo con sus clientes o compañeros. Hace un esfuerzo consciente por construir rapport.
Competencias D.- GRUPO DE COMPETENCIAS COGNITIVAS				
10. Pensamiento Analítico				
11. Pensamiento Conceptual				
Competencias E- GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL				
12. Auto-Confianza	A.3		10.43: Este y mi trabajo, mi trabajo como tal de asesora en ventas mi trabajo el vendedor ser vendedora es un arte, porque yo nunca lo había hecho nunca, nunca yo lloraba para yo vender entonces para mi ahorita es un arte es, un arte porque yo ahora	A. 3 Afirma Tener Confianza en Su Propia Habilidad. Se ve a sí mismo como un experto, se compara o compara favorablemente sus

(Cont.)

Continuación Anexo 12:

			entiendo yo digo bueno ok yo ahora entiendo cualquier cosa que venda, que venda la gente tú tienes que tener arte. 11.10: Tienes que tener este carisma tiene que tener un sentido común y eso es un arte porque todos, todos no lo tenemos.	habilidades respecto a los demás. Se ve a sí mismo como un agente causal, provocador de movimiento principal, catalizador, originador.
ADP3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
13. Autocontrol	A.5	E: ¿En qué año llegaste al cementerio?	allí y yo lloraba, llego Noglis una vez y me dice: “o lloras o te vas me lo dijo de una, o lloras o te vas” y yo versia, total que ella misma me ayudó Noglis me ayudó mucho mucho mucho.	
		E: ¿Cómo hiciste para vencer ese temor eh? : ¿Te acuerdas de ese momento	3.37 Yo misma. .40 si en ese momento yo decía bueno este yo tengo que superar esto porque el momento mío era económico no era fácil y comencé yo misma ósea yo misma.	
		E: ¿Pero cómo, como lo manejaste como hiciste tú para manejar ese...?	3.55 Este yo misma me puse a prueba no, yo misma bueno yo voy abordar el cliente yo no sabía ni cómo abordar al cliente, yo voy abordar el cliente con ósea... así sutilmente pero yo hacía como como con miedo con mucho miedo.	
		E: ¿Que te causaba temor?	4.12: me causaba temor que la gente me rechazara, me rechazaran en el sentido de que ;no yo no quiero eso no sé qué más! Algo así vez Porque yo había visto muchas cosas allí y yo dije entonces dije bueno me rechazaron una bueno dos, tres y hay iba no y sin embargo todavía decía yo lloraba no te creas yo lloraba, lloraba pero a moco suelto ¡Dios mío para donde voy a trabajar! y en eso momento si tenía campos de trabajo pero yo estaba como cerrada, cerrada como que mi salida será esa no sé, al final bueno comencé a tener más confianza en mí misma los compañeros me ayudaron mucho mis compañeros en ese momento Amelia, Amelia es una persona excelente mira de verdad que yo la quiero mucho este ella me ayudo este porque yo veía la actitud de todas las personas que estaban allí que eran unas veteranas	

(Cont.)

Continuación Anexo 12:

ADP3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
	<u>A.5</u>		con esa actitud buena me ayudaron Noglis me ayudó mucho de verdad y comencé yo misma yo decía bueno a como se abordar el cliente con mucho temor pero hay comencé agarrar la confianza confianza hasta que ya no me da miedo ya no me da temor ya no me da nada ya más bien yo para venderle a una persona un producto del Cementerio del Este que es difícil porque esto no se vende como pan caliente porque la gente no quiere morir se la gente no quiere comprar para morir se la gente piensa que va comprar esto y se va morir mañana no , no nosotros vendemos a previsión y eso ósea la condición que tenemos desde que yo estoy allí que vendemos a previsión y no vamos a concientizar a las personas para que cuando compren a futuro ¿para qué? para que cuando	Responde constructivamente. Controla las emociones fuertes u otro estrés y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas. <u>Tiende a centrar su atención en las soluciones en vez de los obstáculos. Se autoevalúa identifica los aspectos positivos dentro de una situación desfavorable con miras a mejorar</u>
	<u>A.4</u>	E: ¿Y cómo haces para que cuando vez esa, esa reacción en la gente como haces para...?	6.26: No señora pero yo me pongo ósea yo no me pongo en su terreno no, pero señora mire piense que esto en un producto que vamos a necesitar todos porque ósea todos nos vamos a morir lamentablemente es una cosa segura o es que usted va comprar un carro y mañana ósea se va comprar otro y es un producto que va estar allí independientemente que usted no lo quiera lo va tener igualito usted lo va necesitar, entonces claro uno comienza hablarle de que no lo va comprar porque se va morir mañana que no piense que se va morir mañana, piense que es una solución para cuando lo necesite evitar muchos contratiempos con la familia o sus seres queridos hay que dejar las cosas ósea evitarle a ellos menos dolor menos dolor este y mira de verdad que ya por lo menos.	
		E: ¿Esa es la forma que has manejado eso, esa dolencia?	7.25: Si porque antes, no antes yo decía pero bueno, no antes ahora no ahora más bien eso si yo le dedico tiempo a mi cliente a veces yo digo que le dedico demasiado no, yo me siento con mi cliente y hay clientes que te conversan y te dicen cosas que no tiene nada que ver con lo que estás haciendo porque necesitan desahogarse en x problemas que tengan en esos momentos por lo menos ayer me paso este.	
			Entonces mire yo los lleve y dije ya lo los traje aquí esta bien la parcela está bien ubicada los felicito por que esta es la zona que teníamos pero es una buena zona, yo me despido buenas tardes, llegué a la oficina llorando, porque yo dije, yo no me lo permito yo no me permito esa situación porque para eso estoy para ayudar no para Continuación Anexo 12: ntan mal, total que mis compañeras de trabajo Yuli que no fue tu culpa, lo que pasa es que estos señores te mintieron, no te dijeron la verdad, si no te dijeron la verdad bueno eso no lo va a creer pero no importa que me suspendan a mi.	4 Controla efectivamente el estrés. Usa técnicas de control del estrés para controlar respuestas, prevenir quemarse y tratar efectivamente el estrés presente. Se sobrepone rápidamente ante situaciones adversas o estresantes.

(Cont.)

Continuación Anexo 12:

ADP3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
15. Integridad	A.4		Y: el señor me dice necesito la parcela y un servicio funerario, y yo a cómo no, pero tiene una emergencia, y el señor me dice no ninguna, ...y en efecto el señor se presentó como a las dos de la tarde ya había hecho la transferencia, aquí está la transferencia lo de la parcela y lo de la.. con que es mi sorpresa que el señor estaba grave, cuando ellos están hablando allí porque eran varios ay no que mi papa lo sacaron de la casa lo sacaron urgente para la clínica y yo señor pero su papá está enfermo, no no esa son cosas pasajeras me dice el señor, bueno total que yo le hice el contrato yo no entregué el contrato por que ya era pasada la hora, el señor se murió me llamaron a la de la mañana, y yo le digo señor pero yo no he entregado el contrato usted me dijo a mí que no era una emergencia yo no me puedo encargar de esa venta, imagínese usted en tremendo lio me metí yo,	2. Actúa en consecuencia con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado: Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). "No sabía cómo enfocar el Problema". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse. Da a todos un trato equitativo. Ofrece productos pensando en el cliente con franqueza y no en su necesidad de obtener más comisión o algún beneficio.
			: no bueno nada lo llevé para la funeraria y la señora que está allá que se llama Kenia me insulto, la tipa me insultó me dijo que como era posible que yo hiciera eso que si yo nos había que los servicios funerarios allá eran más económicos que yo le estaba vendiendo algo que no era propiedad, yo le digo señora yo le estoy vendiendo lo que el me pidió porque si yo supiera eso yo lo traigo directamente para acá o lo mando para allá porque yo no tengo ningún interés, de hecho mi interés es mas de ayudar a las personas que a mí no me importa perder una venta pero si yo lo puedo ayudar lo ayudo,	
			el viene a mí a pedirme una información y mi deber es dársela eso fue un lio y pasaron una comunicación y todo, total que no me suspendieron porque yo le dije, me suspenden a mí pero a la cooperativa no, de hecho yo me impuse suspéndanme a mí, total que para mí fue bien marcado, a bueno le vendí una parcela en la 27, cuando yo fui a mostrarle la parcela, llegaron una gente de afuera de ellos porque ellos son ecuatorianos, llegaron de afuera y las que llegaron de afuera no sabían ni lo que estaba pasando y las mujeres me insultaron,	
		E: que te hayas sentido incomoda en cuanto a tus	7:37, Una vez, tu sabes que yo soy la contralor de la cooperativa, y yo amoneste a una de mis compañeras. Eso fue hace como 4 años. 8:00 Yo estaba defendiendo a otra compañera que no le quitaran la venta, de mis mismas compañeras, porque yo estaba viendo que la muchacha le estaba quitando la venta a esta señora.	

(Cont.)

Continuación Anexo 12:

		valores.		
ADP3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
			Ella nada mas le entrego el folleto, la cliente no le dio teléfonos ni nada. Lo que pasa es que el cliente quiere corroborar Lo que le dio el otro. Y el cliente le pidió la publicidad pero no le dijo mas nada. 9:14 Bueno yo defendiendo mi compañera, y la sra me manoteo la cara y yo digo, todos vieron cuando me manoteo la cara. Y yo me quede tranquila y le dije ok. Llame a la junta directiva. Pasó esto, esto y esto, y una de las muchachas estaba presente. Si, yo vi cuando ella te manoteo en la cara. Yo agarre y levante un informe, Iba firmado por la junta directiva. Yo voy a hacer esto por esto, por esto y por esto	
			Entonces le digo si yo lo voy a hacer. Además que ella se metió en mi vida privada, porque eran cosas que eran de mi vida privada. Y no lo voy a aceptar, agarre e hice una reunión. Después que se acabó la jornada laboral. Yo llame a Hernan para que estuviera de testigo. Llame a mi junta directiva de mi cooperativa y llame a la señora y le dije quiero que leas esta comunicación, quiero que la leas y me la recibas, a la tercera ya estas fuera de la cooperativa. Yo me estoy acatando a las normas de la cooperativa, del cooperativismo, de los estatutos. Me lo recibes por favor. Yo le lei la comunicación, ella la volvió a leer. Y le digo a la tercera falta estas fuera de la cooperativa	
			<u>Estoy defendiendo algo que no me favorece porque esa ventas es de ella, solamente que yo vi que el cliente era de ella. Porque tu le diste el papelito, pero la otra llevo e hizo todo el trabajo. Y fue una cosa que yo no puedo evitar, porque si yo veo algo que no esta bien, yo me meto, si es de mi competencia en el sentido que son mis compañeras de trabajo, de mi cooperativa. Pero ahora tu sabes lo que hago, yo observo hasta donde es que va a llegar esta persona, ahora no me meto de ponerme a defender. Y luego yo digo esto no fue así, esto fue así. ¿Cuándo viste eso? Yo vi, estoy observando lo que estas haciendo</u>	4. Trabaja según sus valores, aunque ello conlleve un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Expresa rechazo ante propuestas poco éticas. “El cliente menciono que había hablado con un vendedor de mi grupo, aunque podía venderle y ganar su comisión, le respete el cliente”. Insta a otros en posiciones de poder a que actúen en consonancia con sus valores.
			Pero ahora ya me respeta mucho y somos excelentes compañeras de trabajo. Porque nos ayudamos mutuamente. Y esa persona a la que yo le hice la amonestación ahora me adora, me ama y me quiere. Porque somos amigas, porque la idea no es de estar de molestarse una con la otra. Estamos trabajando en equipo, somos un equipo de trabajo. La idea es aprender de ella y aprendí de la otra también. De la actitud de la	

(Cont.)

Continuación Anexo 12:

			otra y de la actitud de esta. Que hizo la otra, ni me dio las gracias. Yuly mira gracias porque.. No tampoco. Tampoco me importa	
ADP3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
16. Autodisciplina	A.6	E: ¿Cómo organizas tus actividades en relación con las ventas?	12.27: Ah bueno mi agenda en una mañana, por ejemplo yo tengo guardia el, el 5 y el 6 tengo guardia pero yo a esa guardia la guardia anterior yo tengo clientes que yo digo mira yo voy a estar en el cementerio ese día este... si usted quiere pasar por allá ya yo lo llamo no, yo voy a estar allá tal día y tal día o prefiere que yo lo visite yo organizo mi agenda de acuerdo a lo que me va dando el cliente y cuando no tengo nada igual lo organizo porque yo fíjate tu yo contigo organice mi agenda para hoy ya ahorita después de aquí yo voy hacer otra cosa porque tengo, como yo le digo a mi hija mami yo tengo mi agenda.	A.6 Es muy riguroso y estricto consigo mismo al momento de planificar sus actividades o lleva un registro y seguimiento de sus clientes a mediano y largo plazo. Si Hace una revisión de los objetivos alcanzados y de su rendimiento o Calcula el tiempo y esfuerzo necesarios para ejecutar y sostener las acciones dirigidas al logro de los objetivos se relaciona con la competencia Orientación Hacia el Logro Nivel A.8
			13.09: Yo tengo mi agenda allá con el cliente, con el cliente yo, yo los llamo señor fulanito mire ¿a qué hora lo puedo atender? ¿A qué hora nos vamos a ver para, para... hacer el negocio? “bueno a tal hora” ok cuando él me dice a tal hora yo llamo a otro porque él me dijo muy tarde y ya voy aprovechar la otra, el otro eh... parte de la mañana o de la tarde con otra persona.	
			.26: Físico-mental te digo porque tú tienes tú haces ósea vas vienes ahora lo hago por, hago por internet señora deme su número ¿tiene un correo? Yo le paso la información y usted allí y hay gente que me llama y me pasa correos yo necesito esto.	
		E: ¿Y llevas algún... cada cuanto revisas eh por ejemplo ese registro lo llevas en la agenda o como haces para una revisión semanal, mensual?	15.12: No, no, no yo cada tres días estoy revisando la agenda. 15.17: Depende por lo menos ahorita	

(Cont.)

Continuación Anexo 12:

ADP3	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: ¿cómo revisas lo último revisas que...?	15.20: no hay veces reviso lo lo lo... de hace por ejemplo lo de hace 6 meses eh... yo o veo este señor no me compro pero él me dijo que lo llamara o me dijo que esperara eh... 3 meses me dijo que en las utilidades y yo agarro y lo llamo.	
			En la noche antes de dormir yo reviso mi agenda en internet, voy a hacer esto o tengo que prepararlo, y en la parte administrativa tengo que prepararlo, lo preparo, porque al siguiente día tengo impresora pero no tengo tinta, yo voy preparo, lo meto en el pendrive y me voy a imprimirlo y mensualmente preparo la relación para el contador. Espero la hora indicada para llamar al cliente, si el cliente me dice llámeme a las 7 yo lo llamo a las 7 yo pongo la alarma, si el cliente me dice porque sino no. Y antes de eso antes de que yo vaya a preparar mi agenda normalmente, las ventas que vaya a hacer, reviso, este primero, este segundo, este tercero. Tu analizas al cliente, a este lo voy a atender a esta hora porque yo vi en el tal y tal cosa.	
			Esa gente que me dice no yo estoy ocupado que no se que, lo voy a llamar a las 10:30, porque ellos me dicen, mire estoy ocupada, tengo la agenda full, hay clientes que me dicen llámeme a las 7 antes de salir de la casa. Y yo lo llamo a las 7. Fulanito como está el día hoy. Ah bueno si, o me dice no o me dice sí. Y yo de ahí arranco con lo demás. No me enchufo con una sola persona, arranco con los demás. Eso si yo salgo mucho a la calle. Mi agenda es pura calle. Yo no es que voy a repartir papelitos ni nada de eso. Yo programo y si voy es de ir a visitar al cliente personalmente sin hacer ventas, nada me salen ventas, que fulanita quiere tal y tal cosa, yo vengo preparada.	

(Cont.)

Anexo 13.**EEC ADP4**

ADP4	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
Competencias A.-GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN				
1. Orientación Hacia el Logro	A,4 B.2	Cuál ha sido el tu logro más importante como asesor?	11.52: Yo me siento feliz con mi trabajo, me siento que he logrado algo diferente a lo que yo jamas me imagine, yo jamás me imagine que yo podía ser vendedora y como yo nunca me ocupe de eso yo trabaja en la opinión pública y hacia algo totalmente diferente eso me parece que lo he logrado bien y económicamente me ha ayudado bastante, me gusta el trabajo me gusta el ambiente he logrado algo diferente y me siento productiva y que estoy ayudando también a que la gente se de cuenta a tiempo de que esto es una necesidad y con mis compañeros bien me he sentido muy bien a veces unas pequeñas adversidades pero dentro de todo nos sentimos muy bien, muy compenetrados.	A. 4 Mejora el Desempeño. Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para mejorar el desempeño. (por ejemplo, hace algo mejor, más rápido, a un menor costo, más eficazmente, mejora la calidad, la satisfacción del cliente, la moral, los ingresos), sin fijarse ninguna meta específica.
		E: Que te motiva a cumplir esas metas?	1.33: eso me da satisfacción personal y me motivo también económicamente, a uno le hace falta adquirir y cada vez que yo adquiero tengo más alegría porque me siento más satisfecha de la satisfacción personal de lo que he logrado, de lo que estoy logrando.	
		E: solo estas trabajando con guardias o estas trabajando fuera del cementerio?	En estos días estaba trabajando nada mas con guardias pero estos días he estado trabajando en la calle también captando clientes en los centros comerciales a veces me acerco al CCCT me voy a la parte de joyeros y así voy captando clientes con los empresarios a nivel de tiendas a nivel de empresa grandes no mucho en ministerios he puesto stand, últimamente no pero anteriormente si me ponía mucho en stand inclusive en la Guaira en la aduana, eso fue en los últimos 4 años.	
			Yo me desempeño mejor en captar nuevos clientes y hacerle el seguimiento también, pero por ejemplo yo los capto y rápidamente los trato de convencer, no tanto seguimiento largo porque entonces se caen por lo que yo prefiero captarlos rápido y venderles rápido.	

(Cont.)

Continuación Anexo 13:

ADP4	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
2. Iniciativa	A.3, B.2		4.40: un cliente difícil? No, no, bueno una vez un médico odontólogo que me compró me pregunto tantas cosas, me estaba comprando un servicio funerario monumental plus, dos servicios funerarios, él quería saber si en esos servicios funerarios en un futuro no tenía que pagar un impuesto más, te acuerdas el que se pagaba por cremación que se iba pagando anualmente y el quería saber si él tenía el servicio y lo quería utilizar dentro de 20 años él tenía que pagar algo más, entonces como en la parte de atrás del contrato aparece que lo que es cremación servicio funerario se tenía que pagar anualmente como una tasa, que tenía estipulado como un 5 % anual, entonces yo le decía que no eso, eso ya había quedado sin efecto, pero él me decía que yo se lo tenía que demostrar legalmente entonces yo me puse a investigar y a investigar por internet y conseguir la gaceta que tenía ya estipulado todo y se lo lleve de prueba y se lo lleve y lo anexe por que el quería tenerlo todo anexado para un futuro no se le presentara esa broma y lo subrayo y todo eso, ese era el que me puso a mi más trabas inclusive llamo aquí y llamo al directivo por que el hombre como que conocía al directivo y yo hasta temblaba por que el hombre era fuerte pero yo lo convencí legalmente, lo convencí demostrándoselo con instrumentos	A. 3 Es Decisivo en una Crisis. Actúa rápidamente y decisivamente en una crisis (en donde la norma es esperar, “estudiar”, y desear que el problema se resuelva por sí mismo).
				B. 2 Esfuerzo Adicional. Trabaja horas adicionales, noches, fines de semana, etc. según sea necesario, para terminar alguna tarea cuando no se le ha pedido que lo haga.
4. Pericia	A.1			<u>A.1 Posee conocimiento de las características, ventajas y desventajas del producto o servicio que ofrece.</u>
	B.1	Y para informarte acerca de estas características o estos intereses del cliente que acciones llevas a cabo depende de esta información ¿	4.04. Eso depende de la necesidad que tenga el cliente y de cómo vea yo que económicamente esté el cliente.	<u>B.1 Conoce el perfil del cliente potencial</u>
	B.2		4.30: bueno eso se va dando de acuerdo a la conversación que tenemos los dos simultáneamente, poco a poco entonces ahí los voy tratando de convencer.	<u>B.2 Identifica hábitos y motivaciones de compra del cliente. Realiza la detección de sus necesidades actuales y futuras y del producto más conveniente</u>

(Cont.)

Continuación Anexo 13:

ADP4	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
	B.3	E: como haces? Recuerdas por ejemplo alguno de los últimos clientes como hiciste para precisarlo, para definir el producto?. Porque son dos horas , tres horas, cuatro horas de velación y trato de ejemplo alguno que tengas en la agenda allí que le hayas comprado	3.20: Depende de lo que ellos quieran, si por decir ellos quieren cremación de que no sea solo cremación directa, sino cremación con velación y trato de que son dos horas , tres horas, cuatro horas de velación y trato de convencerlo que las cenizas también hay que guardarlas en un sitio especial y trato entonces de venderle también el columbario, porque es necesario tener las cenizas allí, que no es normal que uno las tenga o lanzarla en todos lados .	B.3 Maneja adecuadamente las ventas de productos relacionados con los ya adquiridos (venta cruzada)
			Si estoy haciendo una venta y me sale otra venta? Si la otra vez me salió una venta la persona quería comprar un servicio funerario y compro dos servicios funerarios compro dos cremaciones, compro un columbario, fue motivándose cada vez mas y me adquirió todos esos planes.	
Competencias B.- GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO				
5. Comprensión Interpersonal	A.2 B.1	E: describa como es una forma de relacionarse con clientes de otra nacionalidad, hay alguna diferencia de acuerdo a la nacionalidad?, por ejemplo un portugués? Y como hace para relacionarse	8.18: bueno los portugueses son buenos para comprar parece mentira ellos no me ponen tantas objeciones, yo le he vendido a portugués y son buenos compradores, son confiables. 8.40: la señora que me compro no fue ni de confiar, la vi aquí en una de las terrazas y después vine y me fui a venderle a su casa y ella tranquilamente, se lo vendí por medio de su tarjeta de crédito y verificamos y no tuvo problema, lo que si he tratado de venderle es a los chinos y ellos si de verdad que son difíciles, una vez le vendí a un chino, a y con árabes también le vendí a un árabe y el vino con migo y le enseñé la terraza, pero me compro una sola y trate de venderle a otros árabes que son de ahí del CCCT que tienen una joyería y entonces la señora quería comprar, ella quería comprar pero el árabe no quería comprar y dijo que no, que cuando	A. 2 Entiende tanto la Emoción como el Contenido. Entiende tanto la emociones presentes como contenidos explícitos.

(Cont.)

Continuación Anexo 13:

			se le presentaba y yo pero le va a salir mas costoso, decía no no eso no, eso es pavoroso, entonces costo mucho convencer al árabe no quiso,	
ADP4	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
	A.4	Como haces para insistir? Por ejemplo en el caso del árabe, vuelves a insistir?.	10.10: si claro yo volví a ir, inclusive después volví a ir con mi supervisora fui con Irene por quea mi ese árabe me lo había recomendado un cuñado porque el que me había comprado era hermano de la esposa del árabe y ella quería comprar y ese árabe quería que ella comprara pero como tu sabes como son los árabes que es lo que ellos dicen no la esposa, entonces yo fui con mi supervisora volví a insistir y todo, después de ese día me atendió más cordialmente pero me dijo que no que si ellos decidían llamaban pero no estaban interesados.	A. 4 Entiende Cuestiones Subyacentes. Entiende problemas subyacentes: la razón de los sentimientos, conductas, preocupaciones actuales y a largo plazo; o bien, presenta un punto de vista equilibrado de las fortalezas y de las debilidades específicas de alguien. Demuestra una actitud de apertura para comprender los valores y creencias propios de la cultura del cliente.
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.3 B.2	Y otra situación en la que hayas logrado convencer a un cliente que presentara algunas objeciones o dudas acerca del producto?	6.56: que yo trabaje en la calle, así en los negocios y había uno en la avenida Baralt, el señor como que se interesó entonces yo le dije a la hija que viniéramos, el demostró la confianza pero no tanto él quería ver el sitio entonces yo me vine con ella y se lo mostré y todo. Cuando se me presentan problemas así yo trato de trasladarlos aquí al campo para que ellos verifiquen que si es verdad y que somos vendedoras y ellos se certifican y yo les digo cual es la terraza donde están comprando y más o menos cual es el modulo, le muestro mediante documentos cual es. Ahí usted le puede tocar aquí, aquí o aquí pero aquí está.	A. 3 Se Responsabiliza Personalmente. Corrige los problemas de servicio a clientes rápidamente y sin estar a la defensiva. B. 2 Realiza Esfuerzos Adicionales para ser Útil. Realiza acciones más que rutinarias por sí mismo. (hasta el doble del esfuerzo y tiempo normal).
	A.3 B.1	E: me podrías narrar un día típico desde que te levantas, como sería, como organizas el día de trabajo?	Un día de trabajo fuera del cementerio porque dentro del cementerio pues venir a cumplir mi guardia, siempre me pongo de acuerdo con el cliente por la mañana o por la tarde como el le convenga si no puedo ese día nos ponemos al día siguiente pero siempre trato por lo menos de llevar las cosas donde yo no me entorpezca si voy a llevar la nieta al colegio la llevo y hago mis diligencias y a las 12 del medio día ya estoy para atrás, esto es un trabajo que es rápido lo resuelvo bastante rápido y cuando voy a hacer la venta lo importante es que tu sepas llenar tu formato tu planilla confirmar bien el cheque y tratar de cumplir con todos los requisitos que te exigen para no estar molestando en un futuro al cliente.	A. 3 Se Responsabiliza Personalmente. Corrige los problemas de servicio a clientes rápidamente y sin estar a la defensiva. B. 1 Toma Acciones de Rutina o Requeridas. Tiene conciencia de cumplir con las necesidades del cliente

(Cont.)

Continuación Anexo 13:

ADP4	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
Competencias C.- GRUPO DE IMPACTO E INFLUENCIA				
7. Impacto e Influencia	A.4 / B.1	Como manejas a esas personas que dicen que es pavoroso?	Trato de decirles que es muy importante, en verdad todos vamos para allá, nosotros no somos eternos, llega un momento en el que van a haber muchos problemas en un futuro y que ese producto cada día va subiendo, el problema de la economía ahorita y es bueno que se tome la previsión y es realmente necesario porque son mucha familia y es costoso y entonces para no estar pasando trabajo en un futuro es bueno tener siempre la previsión de que nada más tengas que ordenar, dar instrucciones y no tengas que estar luchando a última hora buscando el dinero donde no se consigue hay que darle la importancia de que es una previsión que es importante para todo,	A. 4 Calcula el Impacto de Sus Acciones o Palabras. Adapta una presentación o discusión para que resulte atractiva al nivel o al interés de los demás. Anticipa el efecto de una acción o de otro detalle en la imagen que la gente tiene del orador
			entonces yo le decía que no eso, eso ya había quedado sin efecto, pero él me decía que yo se lo tenía que demostrar legalmente entonces yo me puse a investigar y a investigar por internet y conseguir la gaceta que tenía ya estipulado todo y se lo lleve de prueba y se lo lleve y lo anexe por que el quería tenerlo todo anexado para un futuro no se le presentara esa broma y lo subrayo y todo eso, ese era el que me puso a mi más trabas inclusive llamo aquí y llamo al directivo por que el hombre como que conocía al directivo y yo hasta temblaba por que el hombre era fuerte pero yo lo convencí legalmente, lo convencí demostrándoselo con instrumentos	
9. Construcción de Relaciones	A.4		10.10: si claro yo volví a ir, inclusive después volví a ir con mi supervisora fui con Irene por quea mi ese árabe me lo había recomendado un cuñado porque el que me había comprado era hermano de la esposa del árabe y ella quería comprar y ese árabe quería que ella comprara pero como tu sabes como son los árabes que es lo que ellos dicen no la esposa, entonces yo fui con mi supervisora volví a insistir y todo, después de ese día me atendió más cordialmente pero me dijo que no que si ellos decidían llamaban pero no estaban interesados.	A. 4 Construye Rapport. Frecuentemente inicia contactos informales o casuales en el trabajo con sus clientes o compañeros. Hace un esfuerzo consciente por construir rapport.
			pero poco a poco uno va agarrando la experiencia y uno los va motivando a que tomen el servicio y esas personas de acuerdo a como tu los tratas ellos te van recomendando otros, me han recomendado varios	
		No ha sido que tú constantemente lo fastidiando sino que más bien te los dan?	A veces si yo los llamo, yo tengo una táctica que a mí no me gusta molestarlos mucho, porque al cliente no le gusta que tú lo estés llamando y llamando y fastidiando sino que más bien cuando me dicen que los llame yo los llamo y así voy pidiendo sino que más y otro que depende del trato que tú le des a los clientes, depende como es el trato bien te los dan? mire le voy a recomendar otras personas que tengo le voy a recomendar a mi primo,	

(Cont.)

Continuación Anexo 13:

			le voy a recomendar a mi cuadro y entonces el té recomienda de acuerdo al trato que tu les das.	
ADP4	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: Que tipo de relación establece con sus clientes?	Laboral estrictamente laboral, de hablar del producto de la necesidad que se tiene de adquirir ese producto por la parte económica y por la parte de no andar corriendo a última hora, no mantengo relaciones simplemente si me llaman por algún evento que se presente y con los compañeros	
		E: Tú los pides o ellos te recomiendan?	23: No ellos me recomiendan mire yo vengo de parte de la señora tal que usted le vendió una cremación.	5
13. Autocontrol	A.5		el hombre como que conocía al directivo y yo hasta temblaba por que el hombre era fuerte pero yo lo convencí legalmente, lo convencí demostrándoselo con instrumentos 4.18: bueno los he superado en principio yo me iba siempre con mi supervisora ella me iba guiando como tengo que hacer yo o con Hugo, me acompañaban y bueno a veces tenía mis temores como arrancar como entrar como entrarle a las personas	5 Responde constructivamente. Controla las emociones fuertes u otro estrés y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas. <u>Tiende a centrar su atención en las soluciones en vez de los obstáculos. Se autoevalúa identifica los aspectos positivos dentro de una situación desfavorable con miras a mejorar</u>
16. Autodisciplina	A.5	E: explique cómo se plante a sus metas y que le motiva a cumplirlas?	0.38: bueno organizándome, por ejemplo cada día estoy revisando la agenda a ver que cliente tengo que llamar.	A.5. Hace seguimiento a una agenda de clientes organizada y hace una revisión semanal, o mensual, o bimensual.
		E: Por ejemplo en la semana como realizas?	0.59: por lo menos cuando tengo guardia anoto mis clientes y entonces diariamente estoy revisando la agenda y depende de cuando ellos me digan que los tengo que llamar, en 15 días en una semana tengo que estar revisando para ver cuando los tengo que estar llamando entonces los llamo me pongo de acuerdo con ellos para una entrevista es la única forma para entrevistarlos personalmente	
		E: Tienes algún registro para revisar cada cierto tiempo?	2.09: yo tengo mis llamadas diarias, por decirte cada guardia tiene su fecha y voy revisando de acuerdo a la fecha que tengo,	
			Yo me desempeño mejor en captar nuevos clientes y hacerle el seguimiento también, pero por ejemplo yo los capto y rápidamente los trato de convencer, no tanto seguimiento largo porque entonces se caen por lo que yo prefiero captarlos rápido y venderles rápido.	también se observa orientación hacia el logro A.4,B.2

(Cont.)

Anexo 14

EEC ADP5

ADP5	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
Competencias A.-GRUPO DE LOGRO Y ACCIÓN				
1. Orientación Hacia el Logro	A.4/ B2	¿Que haces antes de una entrevista de ventas, recuerdas algun momento especial antes de una entrevista de ventas?	Y: Señor que haga tu voluntad, si es tu voluntad que yo le venda a esta señora o a este señor que así sea, si no bueno aunque no lo entienda en el momento despues te voy a dar gracias te voy a decir bueno si no se dio fue por algo	
		Y cual ha sido tu logro mas importante como asesora	00:06 (audio 2) Mi logro mas importante... yo creo que es que como asesora por supuesto que yo he ganado plata parejo, ese es el logro mas importante que yo he tenido, o sea a mi no me importa que me den títulos, la mejor asesora! psss lo importante es que yo lleve plata a mi casa para mis hijos y para los gastos 00:24 y también que a pesar de no tener la experiencia de muchos soy buena vendedora	
		Llevas una revisión como te planteas tus metas? Que te motiva a cumplirlas?	00:55 Mis hijos por supuesto! Mis hijos, Mas me motiva que mi hijo me diga quiero un balón de futbol, quiero inscribirme en tal lado a jugar futbol, a que yo quiera un pantalón, una camisa, lo primero mis hijos	
		Tu meta te la planteas de acuerdo a lo que vas requiriendo?	1:15 Y no me pongo un limite este mes voy a hacer quinientas ventas, yo me pongo en manos de Dios, Señor tu conoces mis necesidades, tu sabes que yo mas necesito, si es tu voluntad que yo venda dos cosas este mes, las voy a vender, si es tu voluntad que venda Diez, diez voy a vender	A. 4 Mejora el Desempeño. Hace cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para mejorar el desempeño. (Por ejemplo, hace algo mejor, más rápido, a un menor costo, más eficazmente, mejora la calidad, la satisfacción del cliente, la moral, los ingresos), sin fijarse ninguna meta específica.
ADP5	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)

(Cont.)

Continuación Anexo 14:

		¿Menciona una situación difícil de manejar con un cliente?	Difícil, coge tuve un cliente que no era, bueno uno era difícil que lo tuve que visitar tres veces para que me pudiera comprar que me preguntaba hasta bueno pues J: y ¿te compro? Y: A la final me compro, pero lo visite como tres veces. Otro cliente que era demasiado ocupado a las 9:30 de la noche yo fui para su casa, ahí en el cafetal a cerrar 9:30 de la noche	Se califico A.4 por demostrar dedicación por que el cliente este satisfecho y por conseguir la venta.
		una actividad especial en trabajo, una actividad del trabajo que te haya mandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo	Y: mmm no, ninguna actividad aquí trabajamos relajados	
		J: Por ejemplo con que cliente te has demorado, me comentaste que hay clientes que has demorado cuanto tiempo	Y: Yo puedo sentarme hablando con ellos hasta mediodía, por que hablan y hablan y "señora Yesenia, no se que broma" y te hacen preguntas y hablamos de cosas que no tienen nada que ver con la venta, sino la vida diaria y cuando viene a ver ya tienen tres y cuatro horas hablando con el mismo cliente	Su esfuerzo esta dirigido a satisfacer las necesidades del cliente. El seguimiento lo realiza cuando el cliente lo necesita e insiste solo cuando identifica que es un cliente muy potencial
Iniciativa	A.1 /B.2	E: y has tenido inconvenientes con el manejo de esos tiempos? E: y como has hecho para resolver	5:43 Si porque el cliente no llega a la hora, porque entonces yo estoy contando que el cliente va a venir a las nueve y entonces llega a las once de la mañana. Por lo menos que tengo que buscar a mi niña al colegio y tengo que andar loca llamando a media familia mía para que me vaya a buscar la niña, Porque el cliente no llego a la hora y me ha pasado muchas veces. 6:05 Llamando a cualquiera de mis familiares que siempre me dan la mano, pero que, tengo que atender al cliente	A. 1Muestra Persistencia. Persiste -dando o más pasos para vencer obstáculos o rechazos. (Dimensión temporal: una tarea o labor del pasado a través de acciones actuales). No se rinde fácilmente cuando las cosas no marchan bien.
4. Pericia	A.1	¿Menciona una situación difícil de manejar con un cliente?	Y: Yo creo que yo no he tenido clientes difícil, lo que he tenido es clientes preguntones, que te preguntan hasta cuando se fundo el cementerio. Que cuanto mide la tumba, que cuanto mide la urna, que quieren ver la urna, esos son clientes como fastidiocitos / E: ¿como los manejas?/ Y: No, le sigo la corriente le digo "ok" deme informo, Y: Me hizo me recogio, me hizo a ir para alla para donde el vivia, se Sento leyo el contrato de adelante hacia atras y de atras hacia adelante, cada clausula me la preguntaba que significa esto que significa esto, que significa aquello	A.1 Posee conocimiento de las características, ventajas y desventajas del producto o servicio que ofrece.
ADP5	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)

(Cont.)

Continuación Anexo 14:

	B.2	Entrevistador: y que hace para precisar que producto o servicio ofrecerle al cliente	Y: Por que el cliente te lo dice "ya yo tengo parcela" ah bueno aqui tengo los servicios funerarios "ya yo tengo servicios funerarios por mi trabajo" ah bueno aqui tiene las parcelas, "ya yo tengo parcela y servicios funerarios" ah bueno aqui tiene las cremaciones, si algun familiar quiere cremarse bueno aqui tiene la cremacion y le empiezo a explicar lo de la cremacion y si me dice "ya tengo todo" ah bueno llevese la hojita algun familiar o un amigo	B.2 Identifica hábitos y motivaciones de compra del cliente. Realiza la detección de sus necesidades actuales y futuras y del producto más conveniente
	B.1	Entrevistador: Para conocer las características e interés del cliente, ¿que hacia?	Y: ¡Ah la target la target! si es un señor que me dice "ay Yesenia con lo que me den a mi en diciembre es que voy a hacer eso" hasta alli llego, pero si es un señor que yo veo que tiene platica coye la puyo mas, para que compre mas.	B.1 Conoce el perfil del cliente potencial
	B.1	Como determinas que tiene... ¿que sea potencial?	Y: bueno a veces no se, a veces uno lo nota por encima, por que por lo menos en estos dias vino un portuges y los portuges andan siempre en chemisita y en pantaloncito jean, ellos no andan asi todo encopetado yo poco he visto un portuges asi, y cuando empezo a hablarme me dijo su nombre, no se que broma sra. Yesenia "yo a no, este tiene platica"	B.1 Conoce el perfil del cliente potencial
Competencias B.- GRUPO DE AYUDA Y SERVICIO				
5. Comprensión Interpersonal	A.4	E: consideras que esto es un producto necesario	10:47 Claro que si, claro que si, lo que hago es que no naturalmente, tu sabes tono bajito, no inistirle mucho, hay personas que están superdestrozadas porque le acaba de pasar, no insisto, pero le doy la hojita pero en algún momento esa persona va a pasar su dolor, y va a decir coye digame cuando le pasa a la gente que no tenía nada, muchas personas me han dicho, no porque nos paso con fulano y no teníamos nada y ahora yo quiero hacerlo por previsión, a lo mejor en el momento el cliente esta llorando pero después ve la hojita y te llama	
	B.2	E: Entonces el vendedor que tiene que tener para atender esas situaciones	11:32 Yo yo yo, tranquila, entonces hablar lo mas natural posible, si el cliente lo ves muy triste, entonces ponerte en su lugar, bajar la voz, ir sumisamente, acuérdate que las blandas palabras aplacan la ira, si yo voy ¡SENORA TOME LA INFORMACION, QUE NO SE VA A MORIRI! (tono de voz exaltado), porque hay asesores asi. Yo no, yo voy tranquilamente, se;ora cuando usted veal el momento usted ve la información cuando este en casa mas tranquila y por favor me llama y listo. Sin presionarla asi, orque esta en un momento difícil	
ADP5	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)

(Cont.)

Continuación Anexo 14:

		Ok, recuerdas alguno en especial?	7:21 Hay clientes que dejan ir hasta su casa, hay quienes dicen no en mi casa no. Hay clientes que me dicen pasa Yesenia siéntate, ponte cómoda quieres tomar jugo , quieres algo, pero hay otros que no mi casa no, yo vengo para acá	
	B.4	Ok, y recuerdas... ¿como es tu forma de relacionarte con un cliente, ya que lo mencionaste de otra nacionalidad? como un portugues ¿es diferente?	Y: No, no es diferente yo lo que hago es que si es cliente serio lo trato serio si el cliente es bochinchero me pongo yo tambien bochinchera, si el cliente habla mucho, yo tambien le hablo bastante, depende de como sea el cliente se le va siguiendo la corriente.	B. 4 Escucha Sensiblemente. Refleja las preocupaciones de la gente, es fácil hablar con él; responde a las preocupaciones de la gente alterando su conducta en una forma útil y sensible. Flexibiliza su conducta ajustando su estilo de comunicación de acuerdo al estilo comunicacional de su interlocutor (Ej. Ante un cliente con estilo emocional (el estilo emocional desea crear una relación social con rapidez y suele sentirse más cómoda en una atmósfera informal, el vendedor evita un enfoque demasiado rígido y formal, toma el tiempo necesario para establecer buena voluntad y construir relaciones, no concede demasiado énfasis a los datos y detalles.)
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.4	Ok. Suelas pedir referidos?	7:51 umm no, lo que hago es que le digo cualquier familiar o amigo que este interesado por favor le dan la información y gracias a Dios siempre me han pasado. Yesenia sabes que le di a un tio mio tu numero, mira yesenia te va a llamar un primo mio, si el cliente queda satisfecho con la atención que le diste siempre te refiere sin que tu le digas nada.	A. 4 Se Hace Totalmente Disponible para el Cliente. Es especialmente útil cuando un cliente está atravesando por un periodo crítico. Da a un cliente el número telefónico de su casa u otra forma de comunicarse, o puede quedarse algún tiempo adicional en el negocio del cliente. (Este nivel puede ser irrelevante para algunos puestos y críticos para otros, dependiendo de la estructura de la situación).
		E: El cliente que no te lo dio, no quiso darte el numero?	9:53 No es que no quiso, sino que el mismo me dijo, mi hermano viene como dentro de veinte días, entonces cuando es asi tanto tiempo, yo lo dejo tranquilo, le digo bueno llámeme, cuando su hermano venga usted me llama,	
ADP5	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)

(Cont.)

Continuación Anexo 14:

	B. 2	¿Menciona una situación difícil de manejar con un cliente?	Difícil, coge tuve un cliente que no era, bueno uno era difícil que lo tuve que visitar tres veces para que me pudiera comprar que me preguntaba hasta bueno pues J: y ¿te compro? Y: A la final me compro, pero lo visite como tres veces. Otro cliente que era demasiado ocupado a las 9:30 de la noche yo fui para su casa, ahí en el cafetal a cerrar 9:30 de la noche	B. 2 Realiza Esfuerzos Adicionales para ser Útil. Realiza acciones más que rutinarias por sí mismo. (Hasta el doble del esfuerzo y tiempo normal).
	A.2	Entrevistador: y que hace para precisar que producto o servicio ofrecerle al cliente	Y: Por que el cliente te lo dice "ya yo tengo parcela" ah bueno aqui tengo los servicios funerarios "ya yo tengo servicios funerarios por mi trabajo" ah bueno aqui tiene las parcelas, "ya yo tengo parcela y servicios funerarios" ah bueno aqui tiene las cremaciones, si algun familiar quiere cremarse bueno aqui tiene la cremacion y le empiezo a explicar lo de la cremacion y si me dice "ya tengo todo" ah bueno llevese la hojita algun familiar o un amigo	A. 2 Mantiene una Comunicación Clara con el Cliente en cuanto a Expectativas Mutuas. Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información útil a los clientes. Otorga un servicio, amistoso y alegre.
7. Impacto e Influencia	A.1	J: ok, y recuerdas... ¿como es tu forma de relacionarte con un cliente, ya que lo mencionaste de otra nacionalidad? como un portugues ¿es diferente?	siempre voy "decentemente" adecuadamente dependiendo de si al cliente se le acababa de morir un familiar por que muchos los hacen asi, lo que hago es tratar de ponerme una blusita negra algo acorde y si no, pero siempre vestida bien no andar como una loca.	A. 1 Afirma Tener La Intención Pero No Toma Acciones Concretas. Desea tener un impacto o efecto específico; externa una preocupación por la reputación, el estatus y la apariencia.
9. Construcción de Relaciones		E: Que tipo de relaciones estableces con tus clientes?	7:01 Depende como te digo, hay clientes, que son asi todos serios y tu tienes que tratarlo serio, pero hay clientes que son de mil amores, tanto hombres como mujeres, que hasta después se quedan mandándote mensajes, Yesenia como estas? Mira vamos a tomarnos un café. No todos son iguales	4 Construye Rapport. Frecuentemente inicia contactos informales o casuales en el trabajo con sus clientes o compañeros. Hace un esfuerzo consciente por construir rapport.
			7:51 umm no, lo que hago es que le digo cualquier familiar o amigo que este interesado por favor le dan la información y gracias a Dios siempre me ha pasado. Yesenia sabes que le di a un tio mio tu numero, mira yesenia te va a llamar un primo mio, si el cliente queda satisfecho con la atención que le diste siempre te refiere sin que tu le digas nada.	
E- GRUPO DE EFECTIVIDAD PERSONAL				
12. Auto-Confianza	A.4	E: que haces cuando son groseros, como los manejas?	13.46 Cuando yo llegue a mi casa porque me armo un zafarrancho, que ni mi marido me forma esos lios en la calle. El tipo estaba no se mal humorado, me dijo de todo un poquito, y yo lo único que le dije fue eso, hágame el favor, quien lo espero fui yo, usted lo que es es un grosero le dije, deme mis...	A.4 Justifica sus Pretensiones de Auto-Confianza. Expresa claramente su postura en los conflictos. Sus acciones apoyan o justifican la expresión verbal de la auto-confianza.
ADP5	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)

(Cont.)

Continuación Anexo 14:

			...papeles que tenga buen día, cuando yo llegue a mi casa, tenía como dos horas de llegar a mi casa, el señor me llamo: Yesenia perdóname es verdad, fui un grosero. que yo tolere a las personas, porque de verdad de usted fue un grosero ni mi marido me ha gritado así en la calle. Yesenia es verdad perdóname me estas dando una lección de vida porque tu pudiste no haberme contestado el teléfono pero me estas contestando y me estas perdonando, y le dije si yo lo perdono y espero que no vaya a tratar así a mas nadie porque ni yo me lo merecía ni nadie se merece esa actitud que tuvo usted	A.4 Justifica sus Pretensiones de Auto-Confianza. Expresa claramente su postura en los conflictos. Sus acciones apoyan o justifican la expresión verbal de la auto-confianza.
	A.3	Cual ha sido tu logro mas importante como asesora	a mi no me importa que me den títulos, la mejor asesora! psss lo importante es que yo lleve plata a mi casa para mis hijos y para los gastos 00:24 y también que a pesar de no tener la experiencia de muchos soy buena vendedora	A. 3 Afirma Tener Confianza en Su Propia Habilidad. Se ve a sí mismo como un experto, se compara o compara favorablemente sus habilidades respecto a los demás. Se ve a sí mismo como un agente causal, provocador de movimiento principal, catalizador, originador. Afirma tener confianza en sus juicios.
		E: Eso es lo que haces cuando te dicen es pavoso	4:18 Exacto. No si les digo, pavoso es que llegue el momento y no tienen o porque tienen el dinero invertido en otra cosa. No tienen la plata, pero si se ponen muy fastidiosos y siguen eso es pavoso, no les paro habrán otros que si quieran comprar.	
		Ok pero en la situación te sentiste incomoda y pero como lo manejaste	3:01 Con sutileza, con tranquilidad, no todo el mundo cree en lo mismo, unos son católicos, otros son testigos de jehova, pero yo no puedo ponerme molesta ni mucho menos, sea o no sea cliente, <u>tengo que sobrellevarlo y decirle yo creo en esto. (sololo subrayado autoconfianza que se relaciona con autocontrol. esta calificado este comportamiento en autocontrol)</u>	
13. Autocontrol	A.3	Entrevistador: y recuerda una situación difícil de manejar con un cliente	Y: Me hizo me recogió, me hizo a ir para allá para donde el vivía, se sento leyo el contrato de adelante hacia atras y de atras hacia adelante, cada clausula me la preguntaba que significa esto que significa esto, que significa aquello y "si usted no me dice, si no pasa esto yo la voy a buscar a usted y la voy a llamar a usted a la hora que eso me pase, por que si usted no me esta diciendo, no me esta vendiendo lo que me esta diciendo y al momento de yo necesitarlo no pasa lo que usted me esta diciendo, yo lam llamo y la busco donde sea" J: Y ¿que le dijiste? Y: Yo bueno tranquila "busqueme",	A.3 Responde calmadamente. Siente emociones fuertes tales como rabia o frustración extrema, controla estas emociones y continua la discusión u procesos muy calmadamente

(Cont.)

Continuación Anexo 14:

ADP5	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
		Ok pero en la situación te sentiste incomoda y pero como lo manejaste	1:50 por cierto me paso con un cliente, el cliente era ateo.....3:01 Con sutileza, con tranquilidad, no todo el mundo cree en lo mismo, unos son católicos, otros son testigos de jehova, pero yo no puedo ponerme molesta ni mucho menos, sea o no sea cliente, tengo que sobrellevarlo y decirle yo creo en esto.	
			12:18 lo que hago es que le digo, que tenga buen día. tengo un cliente que tenia que entregarme un cliente en los cortijos. Yo lo espere, porque me dijo, estoy en no se que parte que llego jabón de baño, y entonces estoy comprando, espéreme allí. Como si ami me importara eso. O sea el tiene que ser puntual. Y yo le dije ok como esta la situación yo lo espero tengo tiempo que tengo que entrar al banco de Venezuela. El me dice Yesenia ya voy llegando. Le dije estoy parada donde esta el INCE ya sabe. Pues cuando el llega se paro mas adelamnte del INCE, que yo no la veo a usted, que usted no esta aquí parada a formarme lio, cuando quien lo espero fui yo, hay clientes que han tenido dis malos y entonces la quieren agarrar contigo, y después cuando viene viene de mal humor. Y me dijo usted lo que es, es una abusadora, que me hace esperar aquí. Lo hice esperar como 5 minutos porque y estaba hacia el lado del ince y el estaba hacia el Venezuela, entonces me toco correr esa cuadrita, aparecerme y acuértese que yo le dije que estaba en el INCE. No que usted me dijo que no que mas. Sr que tenga buen dia, deme mis documentos y de verdad usted lo que es es un grosero. No le dije mas nada	
		Ok y se te ha presentado una situación laboral en la cual hayas tenido que superar tus temores para actuar?	3:37 Un árabe, yo fui nuevona, nuevona, nueva, fui con mi publicidad, como esta señor buenos días! tenga la información! El tipo me agarro la publicidad. La arrugo y me la tiro para el piso. Eso a mi me dio ganas de llorar, de todo.	
		E: Que hiciste?	3: 50 nada, lo vi, me di media vuelta y después me fui donde María, y mi hermana a llorar.Ese señor me agarro mi publicidad y me la tiro!! Y ahorita ni pendiente, ya estoy acostumbrada.	
		Y después que hiciste para aprender a manejar eso.	4:07 No, nada los clientes que son escépticos, así Uy eso es pavoso! No les doy y listo.	
		E: Eso es lo que haces cuando te dicen es pavoso	4:18 Exacto. No si les digo, pavoso es que llegue el momento y no tienen o porque tienen el dinero invertido en otra cosa. No tienen la plata, pero si se ponen muy fastidiosos y siguen eso es pavoso, no les paro habrán otros que si quieran comprar.	

(Cont.)

Continuación Anexo 14:

ADP5	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
16. Auto-disciplina	A.3	E: Ok y fuera del cementerio como te organizas, como organizas las actividades relacionadas con la venta. E: y llevas algún registro o algo de tus actividades	6:24 como me organizo depende, los jueves son mi día de cedula, entonces los jueves trato de no verme con ningún cliente, para poder salir a buscar todos los productos que necesito, 6:38 Con mi agenda, a veces ni lo anoto en la agenda, lo tengo en la mente. El martes tengo que ir para allá y el miércoles tengo que ir para allá. 6:49 no uso mucho agenda, mas que todo es mi mente mi agenda. Yo siempre estoy pila de que tengo que hacer y que no.	A.3. Es puntual con los plazos fijados, prioriza sus actividades de acuerdo a la importancia y urgencia del caso, optimizando el tiempo para cumplir con sus compromisos. No lleva un registro en una agenda
		Quando organizas las actividades como llevas este registro?	Y: No se yo no soy fastidiosa de esas vendedoras que están con ese acoso y lo llaman, lo llaman, yo no, tu me dices a mi "yesenia llamame para el 15 de enero" el 15 de enero te llamo "Yesenia conchale se me complicaron las cosas llamame para el ultimo" y te llamo el ultimo, pero yo no estoy con ese acoso, como muchas vendedoras o vendedores presionando al cliente, compra y no se que broma y lo llaman, la llaman y lo ostinan, no yo respeto los tiempo y a lo mejor se demora seis meses pero es por que el mismo me dice, llamame en 15 días, llamame el ultimo	
		E: Ok y fuera del cementerio como te organizas, como organizas las actividades relacionadas con la venta. E: y llevas algún registro	6:24 como me organizo depende, los jueves son mi día de cedula, entonces los jueves trato de no verme con ningún cliente, para poder salir a buscar todos los productos que necesito, 6:38 Con mi agenda, a veces ni lo anoto en la agenda, lo tengo en la mente. El martes tengo que ir para allá y el miércoles tengo que ir para allá. 6:49 no uso mucho agenda, mas que todo es mi mente mi agenda. Yo siempre estoy pila de que tengo que hacer y que no.	

(Cont.)

Anexo 15

EEC ADP6

ADP6	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
Competencias A.-Grupo de Logro y Acción				
1- Orientación Hacia el Logro	A.3	E: ¿Y metas laborales?	Metas laborales.... bueno de repente si poniéndole un poquito mas empeño este revisando agenda queriendo llamar a los clientes antiguos para ofrecerles nuevos productos, algunos se dan con satisfacción, otros quedan en stan by, otros quedan en espera	A. 3 Crea su Propia Medida de Excelencia. Utiliza sus propios métodos específicos para medir y comparar los resultados a la luz de un estándar de excelencia (no impuesto por la gerencia); por ejemplo, \$ gastado, calificaciones, el dejar atrás a otros en cuanto al desempeño, el tiempo dedicado a algo, tasas de desperdicio, ganarle a la competencia, etc.; o fija metas que son vagas o poco desafiantes (Nota para calificar: se califican aquí las metas que no cumplen con el criterio para el nivel 5).
			efectivamente me citaron a la oficina de ellos me hicieron la transferencia y me compraron siete servicios funerarios de una sola vez eso fue algo que me salvó el mes por que realmente uno vende al mes dos tres productos y quedas conforme, pero que en un día vendas siete productos más uno adicional o al revés vendiste un producto y siete adicionales por que ellos tomaron la decisión inmediata y todos los servicios fue el máximo, fue el servicio monumental plus que es el más caro porque es el más completo y no hubo diferencia fue el mismo para todos.	
4. Pericia	A.1	E: ¿Qué acciones realizas antes de una entrevista de ventas? ¿Cómo te preparas?	Ofrecer el producto, primero tengo que tener el material que se le va a ofrecer al cliente, conocer el producto los planes y los precios y los planes de los productos que se ofrecen.	A.1 Posee conocimiento de las características, ventajas y desventajas del producto o servicio que ofrece.
	B.1	E: ¿Que otra cosa haces antes de... por ejemplo antes de abordar... haces alguna otra cosa? E: ¿Qué identificas?	Bueno primero se observa la persona, si es una persona... osea de repente uno le ve si es un cliente positivo cuando uno se le acerca a ofrecer el producto. Identifico bueno primero el aspecto de la persona, este cuando me corresponde a mí acercarme a ellos a ofrecerle pero cuando ellos vienen solos a preguntar obviamente se le da su información, independientemente de su aspecto.	B.1 Conoce el perfil del cliente potencial
	B.2	E: ¿Qué haces para precisar que productos o servicios ofrecerle al cliente? E: Claro, pero si	Claro se le van haciendo preguntas a la persona de que es lo que realmente necesita y dependiendo de sus necesidades entonces se ofrece el producto que sea mas acorde y claro yo le di toda la información que necesitaba a medida que iban surgiendo dudas	B.2 Identifica hábitos y motivaciones de compra del cliente. Realiza la detección de sus necesidades actuales y futuras y del producto más conveniente

(Cont.)

Continuación Anexo 15:

		hiciste todo cumpliste con...	yo le iba aclarando todo	
ADP6	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
	B.3	E: ¿Qué tipo de relaciones estableces con tus clientes, mantienes con tus clientes?	No bueno mira al cliente se le hace, usualmente si claro al cliente se le hace la venta, y cuando sale claro eso ya esta en reserva, claro eso lo tenemos anotado en las agendas, los clientes que han sido efectivos y los que no, el cliente efectivo cuando sale algún producto que le conviene entonces ya uno busca la agenda y entonces empezamos a llamar a los clientes y la lista para ofrecer nuevos productos, se le ofrece, se le dice : este producto viene atado con el que usted ya compró, osea vienen unidos uno tras de el otro pues, por ejemplo compran parcelas, y sale ahora en los servicios funerarios entonces pues se le ofrece el servicio funerario para que complete lo que es el servicio como tal.	B.3 Maneja adecuadamente las ventas de productos relacionados con los ya adquiridos (venta cruzada)
		Y que tiene que tener el vendedor para tener que manejar ese escenario?	Conocimiento paciencia y saber transmitir al cliente lo que es la necesidad aunque no la tenga al momento hacerle ver que en algún momento lo va a necesitar y como dice mi supervisora es mejor comprar riendo que comprar llorando y hacerles entender eso.	
Competencias B.- Grupo de Ayuda y Servicio				
5. Comprensión Interpersonal	A.2 B.1	E: ¿Has notado alguna diferencia en la relación de ellos hacia ti o tu hacia ellos?	No no. ninguna. Claro los árabes si son un poquito mas mmm como se diría ellos son un poquito más celosos y mas retraídos pues no se son difíciles de llegar , son personas que de repente yo quisiera ofrecerle información y ellos son tediosos .	A. 2 Entiende tanto la Emoción como el Contenido. Entiende tanto la emociones presentes como contenidos explícitos.
		E: Señala una situación laboral en la cual haya tenido que superar sus temores para actuar.	No, no ninguna porque cuando yo quiero captar un cliente, osea cuando yo veo un cliente que es positivo yo trato de acercarme pues, cuando los veo que están... que no quieren conversar en el momento, que están apurados les solicito el número de teléfono y con calma, con tiempo los llamo, me identifico como la asesora del cementerio, les pregunto si tienen disposición de tiempo para poderle explicar lo que son los productos y bueno, y se hace, cuando me dicen que no tienen tiempo, bueno les voy pidiendo citas o de repente para visitarlos en su oficina, para poderles explicar el tema y así poco a poco se va dando.	
		No, ninguna.		
		E: Por ejemplo en la captación.		

(Cont.)

Continuación Anexo 15:

ADP6	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
	A.3 B.1	E: y como hace para manejar esa actitud negativa, personalmente como la manejas?	G: Mira con sutileza, uno tiene que tratar con sutileza al cliente por lo que te estoy diciendo no todas las personas están expuestas a recibir este tipo de información son muy cerradas al tema, de repente tu los ves en el cementerio y no por que hayan tenido que requerir ninguno de los servicios sino de repente para acompañar a algún conocido o algún compañero de trabajo un familiar un vecino, pero cuando ya le tocas el tema familiar se sienten como resentidos, incluso hay personas que uno se acerca a ofrecerles el producto y te insultan, bueno es que me ves cara de muerto o qué?, no lo que yo le veo es cara de plata y puede comprarlo (risas), no es un tema delicado	A. 3 Entiende Significados. Entiende pensamientos, preocupaciones, o sentimientos no hablados y actuales; o hace que otros de buena voluntad, hagan cosas deseadas por el orador.
		E: como haces tu para tratar ese tema como vendedora que debes tener tú?	G: Bueno Lo que hay es que de tocarle el tema al cliente, tocarle todos los puntos necesarios para que alguno le llegue al cliente porque es un tema delicado, ya cuando tú le estás hablando al cliente ya las personas empiezan a pensar o a ponerle el nombre de los familiares, de repente pone para mi abuelita para mi tía entonces hay personas que no quieren que son cerradas a entender que en algún momento lo van a tener que hacer uno lo que trata es de concientizar a las personas bueno no les pongas nombre o no pienses en ninguno de tus familiares, simplemente téngalo allí para el primero que se le presente.	
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A.6, B.2		G: Tenia unos clientes que tenían un hermano en un ancianato y querían prepararse yo los vi potenciales muy potenciales pero ya ellos tenían parcela y querían era el servicio funerario, cuando yo le estoy haciendo la venta del servicio funerario para su hermano me puse a hablarles de lo que es la previsión y cuantos hermanos son y si tienen otra familia y el señor me dice que ellos son muy unidos y lo que es asuntos de este tipo personal medicina medico enfermedades es entre ellos mismos lo hacen en familia, ellos tienen una empresa, entonces yo le dije que aprovechara tomar la previsión para todos los hermanos de una vez si tenían la disposición, claro, efectivamente me citaron a la oficina de ellos me hicieron la transferencia y me compraron siete servicios funerarios de una sola vez	A. 6 Se Dirige hacia las Necesidades Subyacentes. Busca información acerca de las necesidades subyacentes reales de los clientes, más allá de aquellas expresadas inicialmente, y las empareja con los productos y servicios disponibles (o bien, hechos a la medida).

(Cont.)

Continuación Anexo 15:

ADP6	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
Competencias C.- Grupo de Impacto e Influencia				
7. Impacto e Influencia	A.4/ B.1	E: como hiciste para manejarlos, fueron ellos mismos o como los llevaste hacia ese servicio?	G: bueno lo que te estoy comentando, conversando, ellos a tenían primero la inquietud por el hermano mayor que tenía en el ancianato y tenían la necesidad de estar preparados, luego que ellos hicieron la compra son quedamos conversando mientras pasaban el punto, mientras que se hacía la transacción, nos pusimos a conversar sobre los otros hermanos hay fue donde yo le propuse que aprovechara la oportunidad si estaba a su alcance que aprovechara para comprar el resto de los servicios que enganchaban el precio y lo iban a tener a futuro ya no se iban a preocupar más por esa parte de los servicios funerarios, ellos analizaron la situación estudiaron el presupuesto y me llamaron para concretar los otros siete productos de contado.	A. 4 Calcula el Impacto de Sus Acciones o Palabras. Adapta una presentación o discusión para que resulte atractiva al nivel o al interés de los demás. Anticipa el efecto de una acción o de otro detalle en la imagen que la gente tiene del orador.
8. Conciencia organizacional	A.1	E: Relate una situación laboral en la que se sintió incomoda respecto a sus valores y principios morales, por ejemplo, ¿Esa que me acabas de comentar?	Si , si porque lógicamente yo ya había terminado mi trabajo, ya yo había hecho lo que me corresponde hacer, pero la coordinadora de ventas se inmiscuyó en un tema en el que ella no tenía ningún tipo de conocimiento, dio una información equivocada y ella asumió que había sido yo, yo si le comente que bueno, discúlpame pero yo no tengo tres días en este negocio en cambio ella si, ella es nueva, ella no tiene ni dos meses acá, como para dar ese tipo de información que ella ni siquiera maneja, entonces ahí si yo me sentí, ... este me tocó pues porque realmente es su palabra contra la mía y me hizo sentir incómoda.	A. 1 Entiende la Estructura Formal. Reconoce o describe (utiliza) la estructura formal o jerarquía en una organización, “cadena de mando”, poder otorgado por el puesto, reglas y reglamentos; Procedimientos de Operaciones estándar, etc
9. Construcción de Relaciones	A.4	E: ¿Cual ha sido tu logro más importante como asesora?	Mira yo te digo te soy sincera yo he entablado cierta amistad con un cliente en particular que siempre me pasa mensajitos el día de las madres, feliz navidad este siempre hay un mensaje bonito que yo recibo por parte de ellos, de ellos precisamente y también me ha hecho una cadena de clientes a través de el y ya yo he podido vender otros productos y servicios a través de el he conseguido otros clientes.	A. 4 Construye Rapport. Frecuentemente inicia contactos informales o casuales en el trabajo con sus clientes o compañeros. Hace un esfuerzo consciente por construir rapport.

(Cont.)

Continuación Anexo 15:

ADP6	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
Competencias E- Grupo de Efectividad Personal				
13. Autocontrol	A.5	E: ¿Y recuerdas alguno que te halla presentado objeciones y dudas respecto a la conveniencia de adquirir ese producto. Recuerdas algun caso de esos?	Sin embargo se hizo la venta, se concretó cuando paso la venta a coordinación, la persona encargada de coordinacion también intervino entregando información errónea, eso hizo que el cliente tuviera mas dudas de las que tenía y la coordinadora en ningún momento dió su brazo a torcer estuvo muy prepotente, obviamente eso produjo inquietud y malestar al cliente pero sin embargo ya la venta se habia hecho. El cliente se fue con su recibo, yo dejé la venta en coordinación. Cuando fueron a verificar la venta demoró tres días siendo una preemergencia la coordinadora de ventas no quizo introducir la venta el día miercoles que son los días de cierre sino lo dejó para el viernes este a parte de todos estos casos la señora que pagó por transferencia pasó el jueves por el banco a preguntar por su estado de cuenta.	5 Responde constructivamente. Controla las emociones fuertes u otro estrés y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas. <u>Tiende a centrar su atención en las soluciones en vez de los obstáculos. Se autoevalúa identifica los aspectos positivos dentro de una situación desfavorable con miras a mejorar</u>
		E: ¿Cómo fue el trato de ella hacia ti, de la clienta?	La cliente hacia mi, bueno desde un principio fue sincera, me dijo que yo no le inspiraba confianza pero sin embargo claro yo tengo que mantener mi postura, le fui dando toda la información necesaria, y si se lo dije osea yo también fui sincera con ella, osea yo estoy aquí es por que a mi me interesa es vender , pero si usted no quiere comprar incluso le dije , le aconseje que podía esperar que sucediera el acontecimiento para evitar tantas dudas tantas cosas, que cuando sucediera el acontecimiento ya iba a ser mas rápido, ella me dijo que de ninguna manera iba a esperar que sucediera que ella lo quería hacer con anticipación.	
			Y se dió cuenta que el cementerio no le había cobrado lo de la transferencia. Ella revirtió la venta, le dijo al banco que le devolviera su dinero, cuando la coordinadora pasa la venta por por el departamento de ventas, efectivamente no era positiva la transferencia y se hecho para atrás la venta, pero ya mi trabajo como tal ya yo lo había hecho, pues yo logré vender fue la intromisión de ella y la mala información que le dio lo que hizo que la venta se revirtiera.	
16. Auto disciplina	A.5	E: Y fuera del cementerio.	Fuera del cementerio te digo sinceramente no me ocupo, no me ocupo porque trato de atender otras cosas fuera de trabajo, ahora si tengo alguna cita o si tengo algún cliente que yo sé que me ha quedado pendiente, bueno a través de llamadas telefónicas.	A.5. Hace seguimiento a una agenda de clientes organizada y hace una revisión semanal, o mensual, o bimensual.

(Cont.)

Continuación Anexo 15:

ADP6	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
		E:Y cómo organizas esas actividades relacionadas con la venta.	Bueno dispongo de un tiempo, me siento con calma, me pongo a estudiar la agenda.	
		E: En la semana lo realizas?	No no inmediato que salimos de la guardia yo espero unos tres cuatro días para llamar. Claro me han salido clientes positivos cuando los llamo al día siguiente, de la entrevista pues. Hay otros que dicen que espere el próximo mes, el próximo año, que sabes... todo a la comodidad del mismo cliente	

Anexo 16.

EEC ADP7

ADP7	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
Competencias A.-Grupo de Logro y Acción				
1. Orientación Hacia el Logro	A.3		Audio 3 22:00 Mi logro más importante como asesor, yo creo que mi logro más grande como asesor no son las ventas ni el dinero que me he ganado, mi logro más importante como asesor fue que aprendí a ser profesional, aprendí a creer en mi misma y por consiguiente aprendí a vender, porque cuando tu no crees en ti tu no vendes, entonces ese ha sido mi logro en todos estos años, que yo aprendí a creer en mí, por consiguiente aprendí a querer el producto y hoy en día lo vendo normal	
	B.2		Audio 3 22:38 También he vendido bastante, he vendido bastante, he vendido poquito, he vendido nada, todo ha sido así, hay momentos en que vendo muy bien, hay momentos en que vendo poquito y hay momentos que no vendo, depende de la situación, depende de muchas cosas, eso sí, vendo como se debe de vender, sin, como decirlo, con honestidad	
			Audio 4 0:12 El año más fuerte para mí ha sido, yo creo que el año anterior y este año, pero a pesar de eso he ganado dinero pero no así como yo pensé han sido fuertes para mí.	

(Cont.)

Continuación Anexo 16:

ADP7	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
			Audio 4 0:35 Bueno pues me motivo yo misma, porque hoy en día tú no tienes motivación de ninguna clase, tú tienes que motivarme tu mismo porque tu ganas solamente comisiones, tu no ganas sueldo, tu no ganas más nada, si fuera de eso bueno te quitan la mitad de tus comisiones también, entonces tú te motivas tú mismo, tú sabes que tú tienes que vender y hoy en día cuando tu llevas tanto años vendiendo el producto la única motivación que tú tienes fuera de la parte personal y la parte moral de que tú siempre tienes que ver el Cementerio que es noble y querer el producto , eso es lo más importante para tu poder vender previsión tú tienes que querer el producto de verdad, de resto tu no lo puedes vender	
			Audio 4 1:20 ¿a las ventas? Yo no llevo registro de ninguna clase, yo no llevo eso porque eso no vale la pena, ¿pa qué? Es como una señora de hogar se pone a copiar si compro un pan, un pan, si compro una carne otra carne, entonces mensualmente ay me gaste tanto , entonces no, la vida simplemente tiene que fluir normal, todo va y todo viene, para que se va, todo eso queda registrado, en sentirse uno bien, me fue muy bien este año, me fue muy bien este mes, eso es lo importante, pero que quede registrado no vale la pena, para mí no vale la pena	A. 3 Crea su Propia Medida de Excelencia. Utiliza sus propios métodos específicos para medir y comparar los resultados a la luz de un estándar de excelencia (no impuesto por la gerencia); por ejemplo, \$ gastado, calificaciones, el dejar atrás a otros en cuanto al desempeño, el tiempo dedicado a algo, tasas de desperdicio, ganarle a la competencia, etc.; o fija metas que son vagas o poco desafiantes [Nota para calificar: se califican aquí las metas que no cumplen con el criterio para el nivel 5].
			Audio 4 2:05 Es que las metas yo me las planteo y las voy cumpliendo poco a poco, yo me planteo una meta de corto plazo, de mediano plazo y de largo plazo, este año yo cumplí una meta, prácticamente la estoy cumpliendo de largo plazo, es la cantidad de parcelas que yo quería vender y la conseguí y después en otra entrevista te digo.	
			Audio 4 5:39 +entonces yo me pongo a orar, entonces yo me puse a orar porque yo quería tantas parcelas y porque yo quiero tantas parcelas, porque yo quiero tanto dinero y porque yo quiero tanto dinero, para esto, para esto, para esto y para esto	

(Cont.)

Continuación Anexo 16:

ADP7	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
2. Iniciativa			Entonces como a las dos días me toco ir a la oficina y entonces hable con el señor y le dije ay mira cómo te parece que tal cosa, tu verificaste que ahí habían cuatro parcelas, porque yo ya hable con los clientes, ya traje las cuatro ventas, por consiguiente yo creo que tú tienes que cumplir con lo que me dijiste, bueno déjame mirar a ver qué hago, bueno yo creo que vas a tener que vas a tener que hacer algo porque ya los clientes me compraron y yo no puedo ponerle la cara nuevamente a ellos a decirle que es mentira mía yo les dije, yo me lleve inclusive nuevamente la parte, el croquis donde yo les enseñe que quedaban en la misma terraza, entonces yo necesito que por favor me hagas saber que allí de verdad hay esas cuatro parcelas, que allí tienes necesidad inmediata entonces tienen que haber parcelas	A. 1 Muestra Persistencia. Persiste -da dos o más pasos para vencer obstáculos o rechazos. (Dimensión temporal: una tarea o labor del pasado a través de acciones actuales). No se rinde fácilmente cuando las cosas no marchan bien.
4. Pericia	A.1	E: ¿y qué acciones realizas antes de una entrevista de ventas? E: ¿Cómo te preparas para?	Audio 1 4:52 Así como todo los días, siempre, salgo a la calle, naturalmente que ya uno la mente la tiene positiva porque cuando tu aprendes a querer el producto y entiendes que el Cementerio como tal es noble ¿sí? Es noble en el aspecto que el Cementerio tiene las puertas abiertas para el vendedor que sepa ver que ese producto es una, algo que necesitamos todos los seres humanos , porque nosotros estamos vivos pero al mismo tiempo estamos muertos y necesitamos ese producto entonces el producto es noble porque llega a la gente entonces ya se vendo con, en una forma psicológicamente más aceptable, más alegre, por decir algo, se vende más alegre, se siente uno más satisfecho porque uno llega a la gente y le da un producto que la gente no lo quiere pero uno se lo presenta en una forma de que es aceptable, que uno lo necesita, pero también uno le habla.	A.1 Posee conocimiento de las características, ventajas y desventajas del producto o servicio que ofrece.
		E: ¿Cómo lo presentas de esa forma aceptable?	Audio 1 5:58 ¿aceptable? Lo presento diciendo que es previsión en primer lugar, en segundo lugar es una inversión hoy en día las parcelas son bienes raíces, entonces uno le crea a la persona esa mentalidad de que él puede invertir en el Cementerio y que lo va a necesitar lo va a utilizar pero puede invertir con otra parcela más para invertir en un momento determinado si tiene un compromiso económico puede venderla, así es que se está vendiendo hoy en día las parcelas, se vende con una categoría diferente pero se vende con la misma, como se vendió la primera vez con el mismo sentimiento o enseñando de que	

(Cont.)

Continuación Anexo 16:

			ese producto va a exactamente por previsión por, para la persona, pero también se le crea es una inversión,	
ADP7	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
	C.2	JM: ¿Y cuando presentaba un punto de vista contrario el cliente o... que tan... cuando sabías cuando desistir?	Audio 8 1:17 Leyendo Las Fortalezas, ahí fue la primera vez, leyendo ese libro, yo venía inquieta hacía varios años, venía inquieta en el mercado que tenemos hoy en día y estaba muy inquieta en la forma que estábamos vendiendo y dije cónchale, tiene que haber algo que se pueda estudiar no en la parte del producto como tal sino actualizarnos en la forma en que hoy en día tenemos que llevar ese producto a las personas y a veces indistintamente en cualquier venta... tú no puedes vender como vendo yo, la otra no puede vender como vendo yo sabes, cada una tiene una fortaleza y lo que tiene hoy en día en estos momentos que ya es una época que es más moderna	<u>C.2 Actualiza su conocimiento, toma cursos o se enseña a sí mismo materias (relacionadas con el trabajo)</u>
Competencias B.- Grupo de Ayuda y Servicio				
5. Comprensión Interpersonal	A.4 / B.4	E: ¿recuerdas alguna situación particular últimamente, de las últimas ventas que tengas pues en la que hiciste? ¿Cómo hiciste para precisar que producto ofrecerle a un cliente?	Audio 1 8:32me dijo yo no sé si usted me podrá atender, me dijo porque a mí no me gusta esto pero de todas formas me dijo el señor, me interesa hablar con usted y le digo, pero siéntese señor, aunque a usted no le guste bien pueda siéntese y yo con mucho gusto le doy las explicaciones que usted quiera entonces el señor inmediatamente se sonrió porque ya bajo un poquitico como lo que, el traía como un nerviosismo y se presentó, era un abogado, es un abogado, es un hombre que tiene muchísimo dinero pero que en su vida nunca había querido comprar una parcela porque él tiene miedo, que él no quería aparecer ni siquiera firmando	A. 4 Entiende Cuestiones Subyacentes. Entiende problemas subyacentes: la razón de los sentimientos, conductas, preocupaciones actuales y a largo plazo; o bien, presenta un punto de vista equilibrado de las fortalezas y de las debilidades específicas de alguien. Demuestra una actitud de apertura para comprender los valores y creencias propios de la cultura del cliente.
	A.3	E: Señala alguna actividad especial en el trabajo que le haya mandado un esfuerzo importante, una venta que sea por un largo periodo de tiempo o una actividad dentro de las ventas, que haya mandado mucho esfuerzo.	19:34 No, bueno hay una venta que eso fue hace como dos años o tres años, más o menos, yo estaba en la terraza, haciendo un servicio, entonces cuando yo veo quienes son las personas de los servicios, porque yo siempre observo, siempre observo quienes son las personas para no molestarlos, entonces yo veo que hay un señor canoso, que está llorando, después me di cuenta que era el abuelo del difunto, entonces yo estoy parada porque yo soy de las personas que espera primero y más que todo hablo con las personas que llegan, las amistades o algo, son las que hablo pero con los _____ muy poco	

(Cont.)

Continuación Anexo 16:

ADP7	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
	A.3	E: Y por ejemplo con un portugués con un italiano ¿lo manejas igual?	18:21 Con un portugués, un italiano son más difíciles en el aspecto que nunca quieren nada por su forma de pensar, por su forma que les toco llegar a este país como inmigrantes a trabajar, todo se les convirtió en ahorro y hoy en día hasta para comprar una parcela son totalmente muy muy, como explicarlos son muy sin sentido.	
	A.3	E: Si, como hacías para relacionarte, por ejemplo para abordar.	18:48 ¿para abordarlo? Yo les digo buenos días, como están, esto y aquello, si les he vendido naturalmente, pero entonces, son más ariscos en el aspecto, mas introvertidos, para hablar con ellos, pero si se habla normal.	
6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente	A,2/ B.1	Entrevistador: y que hace para precisar que producto o servicio ofrecerle al cliente	a mí lo que me interesa es que ustedes simplemente me digan cuáles son sus necesidades y me digan cuales son en este momento cual es, ay cóncchale, a veces se me olvidan las palabras, cuáles son sus expectativas con el Cementerio le dije yo, bueno lo necesitamos para nosotros, para todos los socios, entonces yo necesito que ustedes me digan en que forma es que ustedes las quieren, porque ustedes tienen una religión diferente, si nosotros las queremos así, así y asao, entonces hablamos todo eso, entonces todo eso yo lo lleve a empresa entonces me dijeron diga esto, entonces yo lo llame y mire esto y esto y si me parece muy bien, ósea esa es la forma en la que yo hablo con un cliente potencial, un cliente con mucho dinero, ósea yo hablo normal como si hablara con una persona que llego ahí que no tiene ni carro.	A. 2 Mantiene una Comunicación Clara con el Cliente en cuanto a Expectativas Mutuas. Monitorea la satisfacción del cliente. Distribuye información útil a los clientes. Otorga un servicio, amistoso y alegre.
	A.3/ B. 2	JM: Entonces ahorita me estaba diciendo que resolver problemas o quejas del cliente	11:48 Si me compran dos van en otra terraza, usted tome la decisión le dije a ellos, bueno está bien Lolita hágame ese recibo, ok entonces les hago ese recibo, me dan el cheque y me voy con los recibos y el cheque, cuando yo entregue la venta entonces me va diciendo la persona que me recibe, tu sabes que allí no hay parcelas y yo le dije ¿Cómo qué no? Claro que hay porque a mí el doctor fulano me dijo que me reservaba cuatro parcelas porque yo ahí sé que esta la necesidad inmediata como tal, ósea si hay parcelas le dije yo pero el doctor me dijo que si yo llevaba cuatro parcelas de allí me las daba, que entonces era mejor que si no llevaba las cuatro que no llevara ninguna, entonces como yo las traje me las va a dar ahí en la terraza, porque me comprometí con el cliente y entonces me dijo bueno tu veras como vas a hacer con el doctor fórmale un peo a ese doctor me va diciendo la persona porque allí no se puede vender, bueno o sino fórmale un pero tu veras que vas a hacer, no yo no tengo que formarle ningún peo a nadie yo simplemente voy a hablar con el normal le digo yo, yo me voy hablo con los clientes, le di su recibo normal y no les dije nada,	A. 3 Se Responsabiliza Personalmente. Corrige los problemas de servicio a clientes rápidamente y sin estar a la defensiva.

(Cont.)

Continuación Anexo 16:

ADP7	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
			entonces como a las dos días me toco ir a la oficina y entonces hable con el señor y le dije ay mira cómo te parece que tal cosa, tu verificaste que ahí habían cuatro parcelas, porque yo ya hable con los clientes, ya traje las cuatro ventas, por consiguiente yo creo que tú tienes que cumplir con lo que me dijiste, bueno déjame mirar a ver qué hago, bueno yo creo que vas a tener que vas a tener que hacer algo porque ya los clientes me compraron y yo no puedo ponerle la cara nuevamente a ellos a decirle que es mentira mía yo les dije, yo me lleve inclusive nuevamente la parte, el croquis donde yo les enseñe que quedaban en la misma terraza, entonces yo necesito que por favor me hagas saber que allí de verdad hay esas cuatro parcelas, que allí tienes necesidad inmediata entonces tienen que haber parcelas, yo procuro que sean ahí me dijo el doctor, esa es una tal vez de las situaciones que me ha tocado enfrentar de algo que yo haya dicho y haya explicado, el quedar mal con un cliente o quedar como mentirosa pero hasta la fecha de ahora, está bien ¿no? Esa es la última.	
Competencias C.- Grupo de impacto e influencia				
7. Impacto e Influencia	A.4 / B.1	Entrevistador: me gustaría que me dijera ciertas situaciones que usted haya vivido, osea la pregunta esta referida a situaciones mas que una opinión por ejemplo cuando usted hacia una entrevista de ventas recuerda algún momento? que hizo para prepararse para esa entrevista por ejemplo	en su vida nunca había querido comprar una parcela porque él tiene miedo, que él no quería aparecer ni siquiera firmando la factura entonces yo le dije no señor no es necesariamente tiene que firmarla, siéntese y yo le voy a explicar con mucho gusto y ¿Cuántas parcelas quiere usted? Y me dijo ay yo no sé si decirle que quiero volvía y me decía el señor, se paró, salió afuera al jardincito que tenemos ahí en esa parte entonces se paseaba y entonces yo salí y le dije pero doctor porque no pasa y yo le explico, acuérdesse que de todas formas eso hace parte de la vida de nosotros, le dije yo, es una necesidad, es una necesidad para uno, porque acuérdesse que nosotros estamos vivos pero estamos muertos porque eso está inherente en nuestras vidas entonces bien pueda y siéntese y en caso dado que usted no quiera firmar el recibo lo firma un familiar suyo pero siéntese por favor y terminemos, yo le voy a explicar nuevamente volvió y se sentó el doctor le explique, todo, le dije como la quiere, me dijo la quiero de contado, cuando menos pensé el hombre estaba diciéndome la quiero de contado, cuatro puestos, entonces me compro dos parcelas, yo le dije, me decía Lola ¿para qué me pide la cedula? Si yo no quiero eso, como que para que, para llenar el recibo, yo sé que usted no lo quiere y no lo va a firmar pero lo vamos a hacer y lo va a firmar su familia entonces me vuelve a dar la cedula le hice sus dos recibos entonces cuando menos pensó el señor me dijo pero Lola no	A. 4 Calcula el Impacto de Sus Acciones o Palabras. Adapta una presentación o discusión para que resulte atractiva al nivel o al interés de los demás. Anticipa el efecto de una acción o de otro detalle en la imagen que la gente tiene del orador. B.1 Alguna Otra Persona

(Cont.)

Continuación Anexo 16:

			me presione, es que yo no lo estoy presionando doctor, como que no me estas presionando yo le dije yo no lo estoy presionando yo le estoy ayudando le dije yo	
ADP7	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
			en su vida nunca había querido comprar una parcela porque él tiene miedo, que él no quería yo lo estoy ayudando de que esto, entonces vuelve el señor y se sienta, entonces cuando se sienta, entonces yo le dije ya los dos recibos están listos le dije yo, me los va a firmar y me dijo tu sabes que no te los voy a firmar, bueno entonces dígame a donde tengo que llevarlos mañana, bueno llévalos a mi oficina que mi hermana los va a firmar, ah bueno no hay problema entonces el señor me dio todos sus papeles, todo eso pero el nombre de él, entonces quedo todo para que lo firmara su hermana entonces yo me voy al otro día, entonces cuando yo llegue el hombre me dijo, bueno ya llegaste con esos recibos ¿no? Me va diciendo el señor pero muy amable y entonces llamo a la hermana entonces la hermana dijo que sí que ella los firmaba pero cuando yo me di cuenta que eso tenía que ir era directamente porque yo quiero que ella firme pero tiene que ir con el nombre de la empresa, bueno si va con el nombre de la empresa usted me va a presentar los papeles, el Registro Mercantil, todo eso porque se necesita para ver quién es el presidente de la empresa entonces cuando me trajeron, entonces me toco anular los dos recibos, entonces cuando me trajeron todos los papeles y yo mire los leí todo eso y me di cuenta que el presidente de la empresa era el doctor y entonces yo le dije doctor usted quiere que vaya a nombre de la empresa, es necesario, entonces usted le va a tocar firmarme los dos recibos y me dijo ¿Cómo? Si, ¿usted es el presidente? Si, entonces me los va a firmar, entonces yo los cojo, los anulo los hice nuevamente entonces le digo firmeme y el doctor me firmo y le vendí, me dio el cheque y todo eso y entonces él se cojio y me dio un abrazo y me dijo la única persona que me vendió fuiste tú y me dijo y la felicito	
8. Conciencia Organizacional	A. 1		5:39 Ah no pero fíjate una cosa, cuando a mí me llamaron para que yo volviera a empezar allá nuevamente, me dan la oportunidad de tener cuatro o cinco vendedores, porque como yo era porque yo era una de esas empleadas, porque para eso yo les encante a ellos, ellos me tenían muy buen aprecio porque, porque yo metía bastantes venticas pero yo era también seria.. entonces ahí fue cuando yo tome la decisión de retirar mi código de allá y por haber sido lo que yo vi allá y por haber llevado clientes sin saber trabajado allá yo recupere mi código y como yo no doy polémica en ninguna parte porque yo sé que dueño es dueño	A. 1 Entiende la Estructura Formal. Reconoce o describe (utiliza) la estructura formal o jerarquía en una organización, “cadena de mando”, poder otorgado por el puesto, reglas y reglamentos; Procedimientos de Operaciones estándar, etc.

(Cont.)

Continuación Anexo 16:

ADP7	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
Competencias E- Grupo de Efectividad Personal				
12. Auto-Confianza	A.5/ B.2		Porque me comprometí con el cliente y entonces me dijo bueno tu veras como vas a hacer con el doctor fórmale un peo a ese doctor me va diciendo la persona porque allí no se puede vender, bueno o sino fórmale un pero tu veras que vas a hacer, no yo no tengo que formarle ningún peo a nadie yo simplemente voy a hablar con el normal le digo yo, yo me voy hablo con los clientes, le di su recibo normal y no les dije nada, .. entonces como a las dos días me toco ir a la oficina y entonces hable con el señor y le dije ay mira cómo te parece que tal cosa, tu verificaste que ahí habían cuatro parcelas, porque yo ya hable con los clientes, ya traje las cuatro ventas, por consiguiente yo creo que tú tienes que cumplir con lo que me dijiste,	A. 2 Se Presenta a Sí Mismo de una Forma Enérgica o Impresionante. Toma o actúa sobre decisiones aún a pesar el desacuerdo de los demás, o fuera del área de su autoridad explícita. (Si los que no están de acuerdo son superiores o clientes, o si la acción involucra el quebrantar las reglas para hacer el trabajo, califique en el nivel 5)
		E: ¿y te acuerdas de alguna situación con un cliente cuando venciste ese temor?	3:02 Ah bueno cuando yo vencí ese temor me fui a un Restaurant por allá por la parte de San Bernardino y entonces llegue como al mediodía porque trabaje toda esa mañana tocando puertas entonces me entre a ese Restaurant entonces pregunte por el dueño, un portugués y entonces yo le dije, yo era fulana de tal, me presente, asesora en previsión entonces el señor me pregunto ¿previsión de que? Bueno de parcelas de Cementerio le dije yo y me dijo no señora a mí no me interesa eso, salga de mi negocio que me va a echar la pava en mi negocio, salga del negocio ya, me saco del negocio, de un Restaurant, me hizo salir, me agarro del brazo y me saco a la calle, esa es una de las anécdotas que yo tengo.	B. 2 Aprende de sus Propios Errores. Analiza su propio desempeño para entender los fracasos y para mejorar el desempeño futuro. Las explicaciones que califican aquí deben ser corregibles: Las características de personalidad tales como “porque soy tímido,” “Soy descuidado” se califican aquí sólo si se menciona explícitamente maneras de mejorar el desempeño
	A.5 <u>A.1</u>	E: Mencione cual ha sido su logro más importante como asesor.	Mi logro más importante como asesor fue que aprendí a ser profesional, aprendí a creer en mi misma y por consiguiente aprendí a vender, porque cuando tu no crees en ti tu no vendes, entonces ese ha sido mi logro en todos estos años, que yo aprendí a creer en mí, por consiguiente aprendí a querer el producto y hoy en día lo vendo normal.	A. 1 Se Presenta a Sí Mismo con Confianza. toma decisiones independientemente. Trabaja sin supervisión constante.

(Cont.)

Continuación Anexo 16:

ADP7	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: ¿Cómo organizas las actividades relacionadas con la venta?	0:08 Bueno pues muy sencillo hoy en día en la venta uno tiene, después de tantos años e uno trabajar el servicio de previsión, hoy en día ya las empresas tienen más flexibilidad para el trabajador, entonces tú no tienes que estar yendo a una oficina todos los días lo único que tú tienes que ir es llevar ventas, tú mismo eres dueño de tu tiempo, por decir algo, tú tienes que pagar el teléfono la luz y tal cosa, entonces escoges un día para hacerlo, si en esta semana tienes dos días para hacer tus cosas entonces sacas dos días o tres días para tu trabajar y cuando tienes que hacer de pronto Stand, tienes que hacer guardia, entonces tienes esos días para hacer de tus cosas, depende del día de la guardia .	A. 1 Se Presenta a Sí Mismo con Confianza. toma decisiones independientemente. Trabaja sin supervisión constante.
		E: ¿y cómo hiciste en ese caso? ¿Te fuiste?	3:50 No, no en ese caso, tal vez por mi forma de ser, cuando quede nuevamente ahí en el andén de que me había sacado el señor a mí no me dio como ese temor de que me iba a sentir mal porque me dijeron no, entonces me dije ay qué caramba yo sigo trabajando entonces en ese momento ya eran como las doce y media y almorcé, me fui a mi casa y almorcé pero desde ese momento en adelante Salí como con más seguridad, porque eran los momentos que para mí eran críticos, eso primeros años, porque estaba apenas empezando a aceptar ese producto	
		E: ¿Cómo hiciste para vencer ese temor?	1:44 ¿para vencer ese temor? Bueno tocando puerta todos los días y hablando con la gente al principio bueno, acuérdate que en esa época a uno lo echaban, uno tocaba puerta y uno cuando decía Cementerio le decían a uno sape gato y “pac” te cerraban la puerta ¿sí? Porque en esa época la gente no tenía cultura de previsión, en la época que se empezó a vender, entonces era más difícil uno vender en esa época Cementerio en los años 90, en ese momento uno, la estrategia que uno tenía, era crear la necesidad de la persona que la persona, supiera, entendiera, tuviera la conciencia de que se necesitaba una previsión	
		E: ¿y actualmente?	4:49 bueno pues actualmente después de imagínate tú, se puede decir de casi 30 años pues yo vendo mi producto normal y siempre he sentido como cierto cariño hacia el producto	
13. Auto-control	A.5	Entrevistador: y recuerda una situación difícil de manejar con un cliente	Cuando me di cuenta que íbamos a vender Cementerio, cuando dijeron Cementerio yo me asuste y me dieron ganas de llorar y de todo, y me dije ¿Qué voy a vender? Yo no soy capaz de venderlo y entonces dije, bueno voy a salir a la calle, yo Salí a la calle con mi portafolios y todo y dije voy a vender Cementerio y en todas las esquinas yo me paraba, yo lloraba y decía no soy capaz, no soy capaz y bueno y tanto fue lo que	

(Cont.)

Continuación Anexo 16:

			yo luche que yo aprendí a vender Cementerio y hoy en día.	
ADP7	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: Mencione una situación difícil de manejar con un cliente	Entonces me dijo bueno yo creo que lo voy a comprar, entonces cuando fue a firmar llego el hijo como con ganas de pelear y entonces empezó a pelear con la mama y después quiso pelear conmigo, entonces yo no discutí con él, lo primero que dije fue mire señor, usted que es lo que quiere de verdad, ¿usted lo quiere comprar allá o lo quiere comprar aquí? No es que yo quiero saber quién es la que está mintiendo, entonces yo le dije mira señora el muchacho me lo dijo aquí nadie está mintiendo le dije yo, si ustedes lo quieren comprar allá es necesidad inmediata si allá le dicen una semana es por la parte administrativa le dije yo mientras usted saca el permiso usted el día que lo compre al otro día no lo pueden depositar las cenizas porque usted tiene que ir a pedir un permiso para usted inhumar las cenizas después aquí le dicen que tiene que ser a las 3 o a las 10 de la mañana por consiguiente es una semana y aquí son prácticamente 20 días hábiles le dije yo lo que tiene que hacer, esa es la única diferencia, la señora de allá no miente y ni aquí se está mintiendo pero de todas formas vamos a hacer algo le dije yo, este recibo yo lo voy a anular y yo a usted señora no le voy a vender usted va nuevamente a servicio y pida usted nuevamente la explicación a ver si usted lo quiere comprar allá, entonces yo coji y le anule el recibo y no le quise vender esa era una situación que se me iba a presentar fuerte pero que yo la supe manejar, la supe manejar ¿Por qué motivo? Porque cuando tú no te informas como es la parte de adentro pues tú no puedes hacer la parte exterior porque el señor me quiso dar a entender que yo era una mentirosa.	5 Responde constructivamente. Controla las emociones fuertes u otro estrés y realiza acciones para responder constructivamente a las fuentes de estos problemas. Tiende a centrar su atención en las soluciones en vez de los obstáculos. Se autoevalúa identifica los aspectos positivos dentro de una situación desfavorable con miras a mejorar
		E: Pero por ejemplo manejar una objeción con un cliente que se sienta, no a efectuar una llamada, ¿qué prefieres hacer?	Yo mantenía pánico llamar al cliente porque me gustaba más tratar al cliente personalmente, porque personalmente tú tienes el cliente allí que lo puedes manejar psicológicamente, pero por teléfono no y por eso yo sentía pánico al llamar pero hoy en día ya me acostumbre a llamar.	

(Cont.)

Continuación Anexo 16:

ADP7	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
15. Integridad	A.2	E: Entonces estábamos hablando de, la parte que me habías dicho sobre ¿Qué venderle al cliente?	5:35 <u>De los vendedores, siempre se van para la parte material, nunca se van para la parte espiritual, la parte moral o la personalidad de los diferentes clientes que a uno le llegan y uno puede vender por decir algo y también ellos quieren vender, que ellos le quieren vender al cliente no lo que el cliente quiere entonces cuando a uno le dicen bate quebrado porque vendiste 10 y ellos vendieron 30 allí hay un problema ¿Por qué motivo? Porque a esos que vendieron 30 todos los días tienen un problema en administración porque llega un cliente que dice que ellos quieren la devolución del dinero de tantas parcelas porque se las vendieron sin ellos querer mientras que a uno nunca le llega un problema porque uno le vende al cliente lo que ellos querían.</u>	2. Actúa en consecuencia con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado: Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). "No sabía cómo enfocar el Problema". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse. Da a todos un trato equitativo. Ofrece productos pensando en el cliente con franqueza y no en su necesidad de obtener más comisión o algún beneficio.
		E: Y según lo que me has contado antes ¿tú crees en el producto que es algo bueno?	7:00 Creo en el producto, claro cuando tú lo amas, claro que es bueno, porque motivo porque es un producto que es noble, el Cementerio es noble a pesar de lo que necesitamos todos los seres humanos, por consiguiente todo el mundo lo tiene que comprar, indistintamente, indistintamente de que eso lo tiene que comprar todo el mundo indiscutiblemente naturalmente, algo de que se murió en una carretera, se fue por un barranco nunca lo va a tener, entonces es noble porque motivo porque cuando el vendedor quiere ese producto, tiene valores, uno ve ese producto como noble ¿Por qué motivo? Porque así en esa forma es que tú lo tienes que vender, porque la persona que viene sabiendo que tu vienes a comprarlo, que necesitas	
		E: Y según lo que me has contado antes ¿tú crees en el producto que es algo bueno?	El necesita comprarlo, valga la redundancia, de que esa persona le venda ese producto de una forma que él no se sienta ofendido, que no se sienta mal, que no diga cónchale tengo que venir a decirle a este hombre que necesito tal cosa, que en ese momento hasta se olvide que lo necesita para él y que lo está pagando tranquilamente y que se va feliz, ósea esa es una cosa como que es difícil que la mayoría de la gente lo entienda, que lo comprenda como es, ósea yo lo hablo como yo lo siento pero no se los demás como lo sienten, esa parte te llega a medida que tú te entiendes tú, a la	

(Cont.)

Continuación Anexo 16:

			medida que tu entiendes el mundo como debe de ser y a la medida en que tu solamente estés allí como ser humano	
ADP7	Nivel	<u>Pregunta realizada</u>	<u>Comportamiento observado</u>	<u>Indicador conductual (diccionario)</u>
		E: Recuerda alguna situación laboral ya sea con los compañeros en la que te hayas sentido incomoda al respecto a esos valores o principios	6:41 <u>Alguna en particular, que yo pueda contar bueno, una particular que yo pueda contar es que x's vendedor atendió una clienta con mentiras, una parcela, así de sencillo y también venden con mentiras el servicio funerario.</u> <u>Muchos de ellos le hacen creer a la gente que compra, que los nichos los pueden vender, los pueden traspasar a otra persona y eso no es así entonces allí hay muchos que han vendido diciéndole a la persona que ellos son dueños.</u>	
		E: Y por ejemplo ¿has hecho algo? ¿Cuándo se ha presentado ese caso que has hecho?	8:37 <u>Quedarme callada porque uno no se puede meter tú no puedes opinar ahí delante de un cliente con un vendedor porque eso es imposible.</u>	
		E: Posteriormente nunca has hablado con un...	8:47 <u>nunca en la vida, nunca en la vida, nunca en la vida.</u>	
			0:04 Si, y por eso viene el fracaso de las personas que se ponen a pico y pala con el cliente, los insultan y todo entonces las parcelas, el servicio funerario, pero no van más allá, por esa parte, entonces hay un contra choque del vendedor con esa persona y dice yo no le quiero comprar a esa persona como hay el otro vendedor que tampoco tiene ninguna psicología, que tampoco tiene ningún humanismo pero si se le va por la parte de la inversión pero en el aspecto negativo que es en el aspecto que le dice si usted no tiene para pagar la cuota, yo se la doy si usted me compra entonces ahí que está haciendo la persona, negociando con una persona, negociando la necesidad que tiene la persona, está negociando el valor de la persona, está negociando la moral de la persona, está atropellando a un ser humano, que está comprando para otro ser humano que se murió, esa es una parte que es muy fuerte y muy difícil, que se da todos los días y la gente no lo entiende, para que tu veas.	
16. Auto disciplina	A.3	E: ¿pero lo hace frecuentemente o sales	E: No, hoy en día.	

(Cont.)

Continuación Anexo 16:

		de puerta puerta actualmente?		
ADP7	Nivel	Pregunta realizada	Comportamiento observado	Indicador conductual (diccionario)
		E: Señala alguna actividad especial en el trabajo que le haya mandado un esfuerzo importante, una venta que sea por un largo periodo de tiempo o una actividad dentro de las ventas, que haya mandado mucho esfuerzo.	Yo lo llame y me dijo que le pasara un presupuesto, más o menos de 10 parcelas, entonces le pase el presupuesto, entonces me toco esperar y esperar muchísimo tiempo porque era la hija que hiciera la negociación, entonces yo la llamaba, yo charlaba con ella y entonces así pasaron un mes dos meses más o menos, entonces me toco volverlo a llamar a decirle que iba a cambiar el precio y que si él estaba interesado, señora Lola yo estoy muy interesado, pero es que el problema es que mi hija es la que quiere hacer la negociación y yo no yo le llamo más que todo porque va aumentar el precio, entonces me dijo que de todas formas voy a hablar con mi hija para que se acerque allá entonces vaya vea la ubicación de las parcelas para que las compre antes de que cambiaran de precio, entonces la hija vino, vio el parcelamiento y todo eso y dijo bueno entonces esta semana yo vengo y bueno eso pasaron prácticamente como tres meses, pero se vendieron las parcelas, ese fue el periodo más largo que quizás yo haya tenido para eso, para vender si	A.3. Es puntual con los plazos fijados, prioriza sus actividades de acuerdo a la importancia y urgencia del caso, optimizando el tiempo para cumplir con sus compromisos. No lleva un registro en una agenda.
		E: Y ¿ese es el seguimiento más largo que le has hecho a un cliente?	21:51 Pues sí.	
		E: ¿pero lo hace frecuentemente o sales de puerta puerta actualmente?	Deme su nombre, su teléfono o permítame una tarjetica, ok entonces tú le das el folletico y él te da una tarjeta, entonces le dicen a uno bueno llámame esta semana o llámeme dentro de un mes, entonces una guarda su tarjeta y ya, llégate y ah hola buenos días y la misma cosa, llegas acá e igualito entras y hablas lo mismo y de pronto llegaste aquí y ay necesito una parcela.	

(Cont.)

Anexo 17

Test de Wartegg. Asesores expertos, de desempeño superior y promedio

Test de Wartegg Asesor Experto 1 (AE1)

TEST DE WARTEGG

Nombre: _____ M.D. _____ Fecha: 21-07-15

Fecha de nacimiento: _____ Edad: _____ Sexo: _____ Estado civil: _____

Grado Instrucción: _____ Ocupación: _____



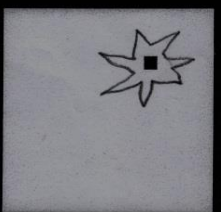
1



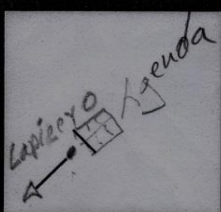
2



3



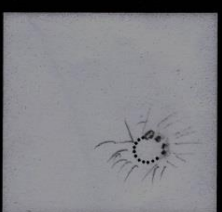
4



5



6



7



8

TITULOS DE LOS DIBUJOS:

1. Persona (Vendedor) 5. Implemento (lapicero y agenda)

2. Retas 6. Familia (hacen realidad tus sueños)

3. Escalafones 7. 50

4. Estrella (que siempre me guie) 8. Glauia Avila

Dibujo que más le gustó: _____

Dibujo que menos le gustó: _____

Dibujo que le pareció más fácil: _____

Dibujo que le pareció más difícil: _____

Informe Test de Wartegg M.A. (AE3)

Campo 1	Personalidad en general equilibrada que presenta ciertos niveles de seguridad y confianza, capacidad de concentración y para establecer una adecuada relación con el mundo (Tratamiento primario en Selectividad de los Campos + Campo 8), demuestra interés predominante por el presente y la realidad inmediata contando con cierto grado de imaginación, capacidad de observación y para afectar sus limitaciones y capacidades (Adecuado en Uso del Espacio + emplazamiento vertical y horizontal en uso del espacio) moderados por índices de indecisión que pueden inhibir su acción debido a preocupaciones sentimentales y/o problemas no resueltos (elaboración + Campos 3 y 7). Tratándose de una persona que presenta moderación en sus percepciones y comportamiento y enfrenta las situaciones de manera práctica y objetiva (Secuencia rígida, sin desviaciones en orden de ejecución), sensible, adaptable y de poca iniciativa que cuenta con la capacidad de adaptarse a las dificultades a fin de superarlas con flexibilidad, pudiendo emplear para ello claridad de raciocinio, objetividad, organización y método así como cierta regularidad en el flujo de sus energías que le brindan posibilidades de decisión, rapidez y adecuado control (Claridad, Trazado continuo y Presión suave en Aspectos formales del trazado + Relación con Campos 2, 4, 5, 6).
Campo 2	Expresa sensibilidad y gusto por las relaciones interpersonales a las que establece también desde una perspectiva racional con predominio de la actividad mental (Elaboración + Objeto en Análisis de Contenido), demostrando un buen nivel intelectual, capacidad de observación, planeación, organización, adaptabilidad y buena percepción de límites que facilitan su desenvolvimiento dentro del propio espacio vivencial, pudiendo emplear su energía activamente, mostrar iniciativa e involucramiento en su relacionamiento (Elaboración con Movimiento en Aspecto formal externo + Emplazamiento vertical y horizontal + Relación con Campos 1, 3, 5, 6 y 8). De otro modo, se observan también sentimientos de limitación y presión, inestabilidad emocional o cambios en su estado de ánimo que puede fluctuar entre la sensibilidad y las posibilidades de determinación por lo que presentará mayor dificultad para defenderse contra las presiones del medio (Constricción en Uso del Espacio + trazado irregular en Aspecto formal externo "trazado" + Campo 4).
Campo 3	Muestra ambición, iniciativa y esfuerzo, buen grado de originalidad, capacidad para sobresalir e independencia; expresando además índices de metas muy altas o deseos por alcanzar un elevado grado de perfección (elaboración + Campo 1). Si bien en general, sus metas son realistas y cuenta con objetivos bien direccionados, denotando una mayor valorización de lo intelectual, autoconfianza, clara percepción y capacidad para afectar sus limitaciones y capacidades, pudiendo participar y desarrollarse en el mundo a través de experiencias afectivas y de socialización (Adecuado en Uso del Espacio + Abstracciones Técnicas y naturaleza animada en Análisis de Contenido); Así mismo expresa equilibrio emotivo y capacidad de adaptación, altruismo y sociabilidad, así como interés por el futuro y sus semejantes que sugieren proyección o desarrollo a través del contacto con el medio y el establecimiento de relaciones interpersonales (Emplazamiento vertical y horizontal en Uso del Espacio + Campo 2); en este sentido, denota aprovechamiento de sus propios niveles de confianza, capacidad de decisión, iniciativa y una adecuada canalización de sus energías (Presión fuerte y Trazo continuo en Aspectos Formales Externos "trazado")
Campo 4	Presenta índices de problemas emocionales y negación de conflictos que le dificultan el afrontamiento de situaciones demandantes en las que se tenga que tomar una actitud resolutiva (Elaboración + Campo 1), esto probablemente a causa de una elevada sensibilidad, inseguridad o timidez relacionada con el manejo de las emociones, pudiendo expresar incluso una modestia aparente (Escaso en Uso del Espacio + Naturaleza inanimada en Análisis de Contenido + Campo 7); si bien denota un temperamento sensible y espíritu refinado que le orientan a conducirse de forma altruista, sociable y adaptable dificultando su defensa contra las presiones del medio, en general puede proyectar su asertividad mediante la expresión de su sensibilidad, receptividad y delicadeza y adaptarse a fin de afrontar las dificultades con flexibilidad, pudiendo actuar a través del interés que presenta por sus semejantes y por el desarrollo de acontecimientos futuros, de un

Continuación *Informe Test de Wartegg M.A. (AE3)*

	moderado flujo de energía, rapidez, confianza, orden y lucidez (Emplazamiento horizontal y vertical en Uso del Espacio + Presión suave, Espesor fino y Trazado continuo en Aspecto Formal externo + Relación con Campos 1, 2 y 5)
Campo 5	Moderado nivel de energía que se presume fluctúa entre momentos en las que fluye a través de una adecuada canalización u otros en los que presenta dificultades para fluir al medio, debido a tendencias autoagresivas o la expresión de lo instintivo (elaboración), pudiendo llegar a moderar dichos impulsos mediante valoraciones de tipo intelectual, la objetividad, sencillez y autoconfianza, del propio sentido común y de la correcta percepción de los propios límites y capacidades y del entorno en que se desenvuelve (Adecuado en Uso del Espacio-G + Objetos y Abstracciones Técnicas en Análisis de Contenido). En ese sentido, presenta equilibrio emotivo y proyección aloécrica determinada por el interés hacia los acontecimientos futuros y sus semejantes, así como también, índices de inestabilidad o cambios rápidos en el estado de ánimo que puede fluctuar entre la sensibilidad y las posibilidades de determinación, por lo que en ocasiones puede presentar dificultad para canalizar su energía y afrontar las presiones del medio (Emplazamiento vertical y horizontal en Uso del Espacio)
Campo 6	Adecuado nivel intelectual con procesamiento y enlace de ideas por asociación, correlación y deducción, observándose claridad de raciocinio, organización, método, capacidad de concentración, orden y lucidez (Elaboración + Trazado continuo en Aspecto formal externo "trazado"), resaltando la posibilidad de emplear el producto de su razonamiento de forma pragmática, objetiva y sencilla en lo cotidiano y a través de experiencias afectivas, de socialización e integración (elaboración + Objetos y Naturaleza animada en Análisis de Contenido + Campo 2); contando para ello con un buen nivel de autoconfianza, buena percepción de sí y del entorno, predominio emotivo, interés por la realidad inmediata y lo cotidiano, capacidad de decisión, canalización en sus energías y buen control (Adecuado en Uso del Espacio + Emplazamiento vertical y horizontal en Uso del Espacio + Campos 1 y 8 + Presión fuerte y Trazo continuo en Aspectos Formales Externos "trazado")
Campo 7	Poca madurez afectiva (Elaboración), fuerte sensibilidad, inseguridad o timidez relacionada con el manejo de sus afectos y emociones así como la expresión de una modestia aparente, pudiendo mostrar en general una actitud más bien receptiva y contemplativa, sensibilidad y delicadeza (Escaso en Uso del espacio + Naturaleza inanimada en Análisis de Contenido). También se observa preocupación por los otros y los acontecimientos futuros, cierto exceso de emotividad y pasión e índices de fragilidad, temor, falta de expansión o de vitalidad que sugieren cierta proyección de la propia emotividad y de sus estados de ánimo en el entorno en que se desenvuelve (Emplazamiento vertical y horizontal en Uso del Espacio + Presión débil (trazado) y Rayado en Aspecto formal Externo)
Campo 8	Denota Necesidad de protección, compromiso con valores y expansión afectiva con limitación social (elaboración), pudiendo enfrentar las situaciones de manera práctica y objetiva (Orden de ejecución rígida, sin desviaciones) expresando una manera propia de evadir el enfrentamiento al elemento normativo (Tratamiento normal "en su lugar" de Campo 8 en Selectividad de los Campos). En líneas generales, se observa una adecuada percepción y afectación de sus limitaciones y capacidades y la capacidad para participar en el mundo con autoconfianza a través de las experiencias afectivas de socialización e integración (Adecuado en Uso del Espacio + Naturaleza animada en Análisis de Contenido + Campos 2 y 7), denotando capacidad de observación, interés mayoritario por los acontecimientos presentes e índices de emotividad y vehemencia en su relación con el mundo (Emplazamiento vertical y horizontal en Uso del Espacio)

Test de Wartegg Asesor Experto 2 (AE2)

TEST DE WARTEGG

Nombre: J. A. Fecha: 24-06-15

Fecha de nacimiento: Edad: 91 Sexo: M Estado civil: C

Grado Instrucción: Magister Ocupación: GTI OPERACIONES



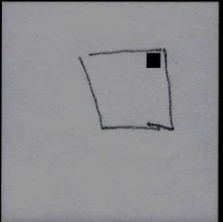
2



8



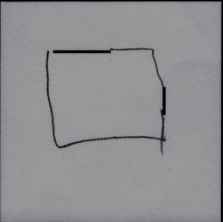
3



4



7



6



5



1

TITULOS DE LOS DIBUJOS:

1. <u>El astro sol</u>	5. <u>Correr siempre sobre ^{un} pensamiento</u>
2. <u>persona.</u>	6. <u>como cambian la vida.</u>
3. <u>Escala al éxito</u>	7. <u>no hay límite para el progreso</u>
4. <u>como cambian la vida</u>	8. <u>una línea en el universo</u>

Dibujo que más le gustó: El numero 2

Dibujo que menos le gustó: El numero 7

Dibujo que le pareció más fácil: El numero 8

Dibujo que le pareció más difícil: El numero 3

Informe Test de Wartegg J.A. (AE2)

Campo 1	Capacidad de Decisión y Confianza para resolver problemas (elaboración) que se presumen a causa de una adecuada Auto-percepción, Confianza en sí mismo, seguridad, equilibrio y capacidad de concentración, pudiendo percibirse realizado en su relación con el mundo y consciente de sus posibilidades y limitaciones (Posición Campo 1 en Selectividad de los Campos). Denota también claridad de raciocinio, organización, método y objetividad para encarar las situaciones cotidianas frente a las que ocasionalmente, puede moderar su acción por interferencias a causa de dudas o indecisión, un alto grado de sensibilidad o a la expresión de modestia aparente (Escaso en Uso del espacio + Aspecto Formal del trazado "Firme" + Aspecto formal del trazado "detalle cierre ángulo"). Si bien en general se observa, actitud Resolutiva frente a situaciones y Predominio Energético que favorece la Voluntad (punto en cumbre de ángulo), pudiendo actuar de acuerdo a sus motivaciones a través de la toma de decisiones. También se observa cierto grado de Impaciencia que puede conducir sus esfuerzos hacia la resolución expedita de los problemas (punto en cumbre de ángulo). Buena capacidad de observación, predominio emotivo y apego a lo cotidiano con énfasis por los acontecimientos presentes (emplazamiento central en Aspectos Formales "Localización vertical y horizontal"). Determinado y confiado en sí mismo, de adaptabilidad moderada y espíritu benevolente, cuenta con la iniciativa, vitalidad y rapidez así como con capacidad de concentración y una correcta percepción, orden y lucidez que le favorecen la toma de decisiones (Aspecto Formal Externo "Trazado de líneas fuerte" + "Trazado continuo" + "Trazado líneas rectas"). Hipersensibilidad, minusvalía, falsa modestia, hacerse pequeño para ser mejor tratado(a). Con líneas débiles: inseguridad y timidez.
Campo 2	Sociabilidad y adaptabilidad mediadas por la actividad mental (elaboración + Aspecto formal interno "Localización" en Campo). Tendencia a establecer relaciones de forma más bien racional y cautelosa (uso de rectas), pudiendo desenvolverse con tacto y prudencia en el contacto con sus semejantes y emplear sus facultades intelectuales para comprender, deducir y elaborar hipótesis acerca de necesidades o motivos subyacentes que lo orienten en determinada línea de acción (elaboración + Campo 6). Formal, realista y práctico, un tanto frío y desinteresado por los otros o con poca necesidad de expandirse afectivamente, presenta inhibición afectiva, lo que no implica desadaptación (posición Campo 2 en Selectividad de los Campos + Contenido). Denota índices de temor o presión y tendencia a preservar sus emociones para sí mediante control emocional con índice de dificultad para profundizar o mantener relaciones en un plano más afectivo (ejecución + Constricción en Uso del espacio + Campo 7). Claridad en cuanto a la posición que ocupa en el medio y buena percepción de límites que favorecen su relacionamiento (ejecución + Campo 1 + Campo 8).
Campo 3	Buen Manejo de Metas. Buen nivel de Ambiciones que se presumen realistas y alcanzables (altura de elaboración + localización en Campo. Considerando posibilidades de acción en Campos restantes). Organización, método y direccionalidad en metas que revelan posibilidades de sistematizar sus actividades y de llevar a cabo Planes de Crecimiento con autoconfianza y la propia afectación de sus límites y posibilidades (Adecuado en Uso del espacio + elaboración en perspectiva ascendente + Aspecto Formal Externo "Claridad"). Voluntad y empeño que posibilitan el logro de las metas (ejecución + Campos 5). Persistencia y Capacidad de logro aún frente a los obstáculos (ejecución + Campo 4). Necesidades de autoafirmación, desarrollo y de reconocimiento (elaboración perspectiva ascendente + tratamiento Campo 3 "normal" en Selectividad de los Campos). Presenta ambición, esfuerzo, persistencia y objetivos bien direccionados, así como disciplina y constancia para el logro de objetivos y metas (tratamiento Normal del Campo 3 en Secuencia de Ejecución + Campo 8 "preferido"). Exceso de emotividad, pasión (Aspecto Formal interno "Localización" por emplazamiento vertical).
Campo 4	Adecuado manejo de la ansiedad producto de las presiones del medio. Ante las situaciones que pueda percibir como generadoras de estrés intensifica su actividad interior para llegar a la solución de los problemas (elaboración + Campo 5) con un moderado índice de interferencia a causa de dudas o a cierto grado de sensibilidad que pudiera presentar en ocasiones (Escaso en Uso del

Continuación *Informe Test de Wartegg J.A. (AE2)*

	Espacio + Aspecto Formal Externo, trazado "cierre de ángulo") resaltando objetividad ante el mundo o ante sí mismo (tratamiento Normal del Campo 4 en Selectividad de los Campos). Inclinación por concentrarse en los objetivos y a mantener la direccionalidad de los esfuerzos dirigidos a su consecución (Elaboración + Campo 3 + Campo 1). Contando para ello con imaginación y una variedad de capacidades intelectuales para hallar soluciones frente a los cambios e imprevistos (elaboración + Aspecto formal interno "Localización" + Campo 6).
Campo 5	Energía y vitalidad moderada. Índice de dudas, sensibilidad, cierta pasividad, modestia aparente y/o control de los impulsos (tratamiento secundario del Campo 5 en Selectividad de los Campos + Escaso en Uso del espacio) resaltando cualidad positiva en cuanto a una buena canalización (elaboración sin unión con sentido ascendente), posibilidad de mostrar empeño en mantener la voluntad por intensificación de las actividades frente a los obstáculos (elaboración + Campo 4) y a que también, se presume impulso, ya sea a través de Valores propios o asumidos que orientados por una buena percepción, planeación y organización lo conducen a actuar con iniciativa a involucrarse y emplear sus niveles de energía activamente (Percepción de movimiento virtual en "Aspectos Formales Externos" por la relación entre elaboración y título de Campo 5 + Preferencia Campos 8 y 1 en Secuencia de Ejecución).
Campo 6	Buena Capacidad intelectual. Procesamiento o funcionamiento intelectual a través del enlace de ideas por Asociación, Correlación y Deducción, contando además, con cierto grado de Imaginación (elaboración + Aspecto Formal Interno "localización vertical"). Percibe y afecta sus limitaciones y capacidades con confianza, dando mayor importancia a lo intelectual que a lo emocional (Adecuado en Uso del espacio + Contenido y predominio del tipo Abstracciones Técnicas en Campo 6 y otros) Cuenta con Claridad de raciocinio, método y organización (Aspecto Formal externo "Claridad" en trazado) así como con la posibilidad de aplicar activamente los recursos intelectuales en la consecución de objetivos (elaboración + Campo 3), en su desenvolvimiento cotidiano (elaboración + Campo 1), mediando su estilo de relacionamiento interpersonal (elaboración + campo 2) y aplicado a la solución de problemas (elaboración + Campo 4).
Campo 7	Falta de madurez afectiva (elaboración) con buen sentido de Independencia (elaboración + Campo 1). Si bien denota sentimiento de temor o presión, tiende a dar mayor importancia a lo intelectual que a lo emocional, expresando interés por los acontecimientos externos y sus semejantes, pudiendo mostrar actitud sociable y altruista (elaboración + Constricción en Uso del espacio + Abstracción Técnica en Contenido + Emplazamiento horizontal) por lo que establecerá relaciones interpersonales desde una perspectiva racional y formal con evitación de vivencias profundamente afectivas (elaboración + Campo 2) . Presentando también, posibilidades de desarrollo de la propia afirmación y madurez (elaboración + Campo 3). Predominio emotivo y apego a lo cotidiano (Localización emplazamiento vertical), sensibilidad, ímpetu o entusiasmo, capacidad de entrega e inclinación por actividades que generen prestigio como forma de canalizar sus impulsos (Posición demorada de Campo 7 en Selectividad de los Campos). Índice de interés por sus semejantes y por los acontecimientos futuros. Adaptabilidad, altruismo y sociabilidad.
Campo 8	Manejo de Ética, Compromiso con Valores y Conducta Social convencional y Normativa (elaboración). Necesidad de protección, dependencia de la autoridad y acatamiento de normas que le conducen a integrarse laboralmente dentro de entornos Organizacionales, pudiendo desenvolverse con apego a normas o criterios pre-establecidos (preferencia por el Campo 8 para dar inicio en Selectividad de los Campos). Relación Formal con el medio y en su interacción con los otros con acento en los valores (elaboración + inicio secuencia en Campo 8 + campo 2). Buena relación con figuras de autoridad mediadas por un buen índice de Independencia (elaboración + Campo 1) y moderada capacidad para la toma de Iniciativa y Originalidad (elaboración + Campo 3). Se observa también que los patrones afectivos prevalecen en la adaptación, presentando moderado margen de flexibilidad (Tipo de elaboración línea cóncava + Patrón Irregular en Secuencia de Ejecución), predominio emotivo y capacidad de observación con apego e interés por lo concreto y cotidiano (localización en Aspectos Formales Internos), conciencia de sí y de su posición en el mundo (Aspecto formal externo "trazado firme") y posibilidad de afectar sus

Continuación *Informe Test de Wartegg J.A. (AE2)*

	limitaciones y capacidades con confianza (Aspecto estructural formal externo "uso del espacio"), aunque bien puede en ocasiones presentar alguna duda o falta de seguridad (Aspecto formal externo "trazado dificultad en cierre" en campo 8)

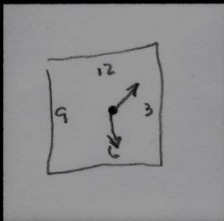
Test de Wartegg Asesor de Desempeño Superior 1 (ADS1)

TEST DE WARTEGG

Nombre: H.B Fecha: 31-12-15

Fecha de nacimiento: 01-09-68 Edad: 47 Sexo: M Estado civil: Casado

Grado Instrucción: Bachiller Ocupación: Asesor
(FALTA MATERIA)



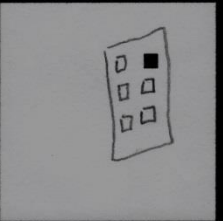
1



2



3



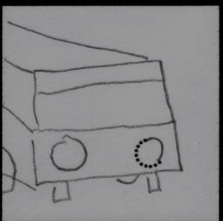
4



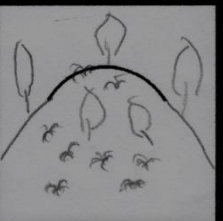
5



6



7



8

TITULOS DE LOS DIBUJOS:

1. MARTILLO 5. mi casa

2. Una Piedra de Domino 6. una Iglesia

3. montaña 7. Una Mascara

4. un Autobus 8. un Reloj

Dibujo que más le gustó: _____

Dibujo que menos le gustó: _____

Dibujo que le pareció más fácil: _____

Dibujo que le pareció más difícil: _____

Test de Wartegg Asesor de desempeño Superior 2 (ADS2)

TEST DE WARTEGG

Nombre: J.G. Fecha: 19-12-2015

Fecha de nacimiento: Edad: 50 Sexo: M Estado civil: CASADO

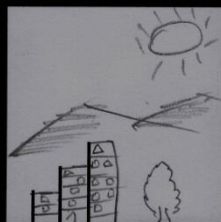
Grado Instrucción: T.S.U. MECANICO Ocupación: VENDEDOR



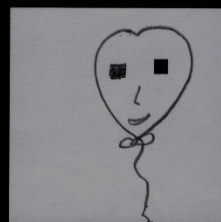
1



2



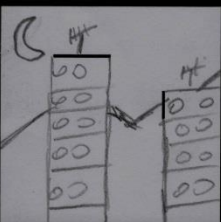
2



4



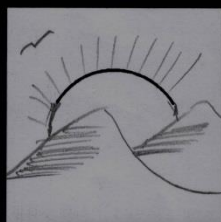
5



6



7



8

TITULOS DE LOS DIBUJOS:

1. <u>EVOLUCION</u>	5. <u>VEHICULO</u>
2. <u>PLUJA</u>	6. <u>MOQUE-ENTRE EDIFICIOS</u>
3. <u>LA PANDORA</u>	7. <u>DIA DE BICICLETA</u>
4. <u>EL GLOBO</u>	8. <u>ATARDECER</u>

Dibujo que más le gustó: 7

Dibujo que menos le gustó: 6

Dibujo que le pareció más fácil: 4

Dibujo que le pareció más difícil:

Test de Wartegg Asesor de Desempeño Superior 3 (ADS3)

TEST DE WARTEGG

Nombre: _____ M.O. _____ Fecha: 29-12-15

Fecha de nacimiento: _____ Edad: 61 Sexo: F Estado civil: soltero

Grado Instrucción: Bachiller Ocupación: Ge. Ventas



1



2



3



4



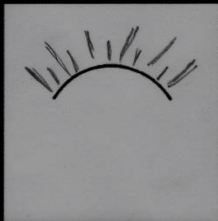
5



6



7



8

TÍTULOS DE LOS DIBUJOS:

1. <u>Orito</u>	5. <u>mano</u>
2. <u>Gusano sobre hoja</u>	6. <u>Sol</u>
3. <u>Casita</u>	7. <u>BRUCHA</u>
4. <u>COMETA</u>	8. <u>ZAPATO</u>

Dibujo que más le gustó: _____

Dibujo que menos le gustó: _____

Dibujo que le pareció más fácil: _____

Dibujo que le pareció más difícil: _____

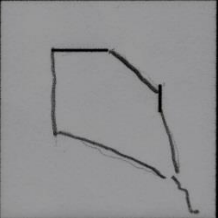
Test de Wartegg Asesor de Desempeño Superior 4 (ADS4)

TEST DE WARTEGG

Nombre: IREI I.D. _____ Fecha: 27-12-2015

Fecha de nacimiento: 70-8- Sexo F Estado civil: S

Grado Instrucción: BACHILLER Ocupación: ASESOR VENTAS

			
3	2	1	8
			
7	5	6	4

TITULOS DE LOS DIBUJOS:

1. <u>FABRICA</u>	5. <u>PAPAGAJO</u>
2. <u>ROSTRO</u>	6. <u>PAJARO</u>
3. <u>TORZO</u>	7. <u>HELADO</u>
4. <u>HORIZONTE</u>	8. <u>CUADRITO NEGRO</u>

Dibujo que más le gustó: 3

Dibujo que menos le gustó: 8

Dibujo que le pareció más fácil: 1

Dibujo que le pareció más difícil: 8

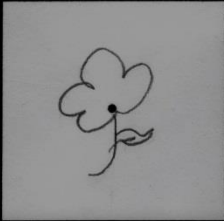
Test de Wartegg Asesor de Desempeño Superior 5 (ADS5)

TEST DE WARTEGG

Nombre: M.A. Fecha: 02-01-16

Fecha de nacimiento: _____ Edad: _____ Sexo: F Estado civil: Soltera Feliz

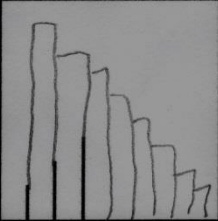
Grado Instrucción: Bachiller Ocupación: Asesora



1



2



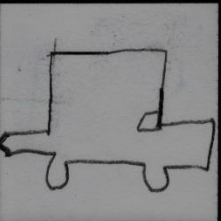
3



4



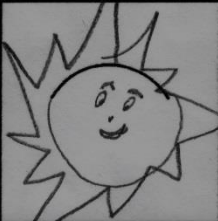
5



6



7



8

TÍTULOS DE LOS DIBUJOS:

1. Flor. 5. va tirando.

2. Estadísticas. 6. Flecha.

3. Sol. 7. vocal.

4. Maestro de casa feliz. 8. Gasajó.

Dibujo que más le gustó: 8

Dibujo que menos le gustó: 6

Dibujo que le pareció más fácil: 7

Dibujo que le pareció más difícil: NINGUNO

Test de Wartegg Asesor de Desempeño Superior 6 (ADS 6)

TEST DE WARTEGG

Nombre: _____ M.D. _____ Fecha: 28/12/2015

Fecha de nacimiento: _____ Edad: 49 Sexo: F Estado civil: V

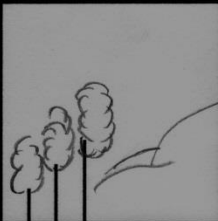
Grado Instrucción: Tec Sup. Ocupación: asesor ventas



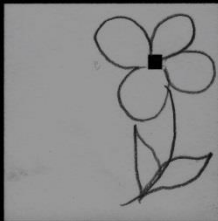
1



2



3



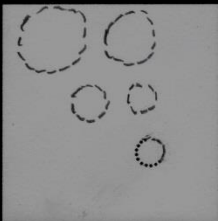
5



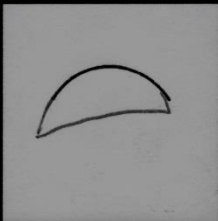
6



4



7



8

TÍTULOS DE LOS DIBUJOS:

1. <u>la gatica</u>	5. <u>la flor</u>
2. <u>SorPRESa</u>	6. <u>El entrevistador</u>
3. <u>descanso</u>	7. <u>Brubujas</u>
4. <u>En la via</u>	8. <u>la luna</u>

Dibujo que más le gustó: (5) la flor

Dibujo que menos le gustó: (4) En la via

Dibujo que le pareció más fácil: (1) la gatica

Dibujo que le pareció más difícil: (4) En la via

Test de Wartegg Asesor de Desempeño Promedio 1 (ADP1)

TEST DE WARTEGG

Nombre: E.Q. Fecha: 30-12-15

Fecha de nacimiento: Edad: 63 Sexo F Estado civil: SOLOERA

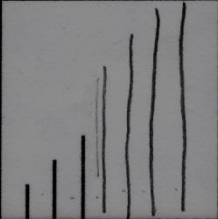
Grado Instrucción: Bachiller Mercantil Ocupación Asesora



1



2



3



4



5



6

TÍTULOS DE LOS DIBUJOS:

1. <u>Espiral</u>	5. <u>Caminos de Hornos</u>
2. <u>Pisueños</u>	6. <u>Praguas</u>
3. <u>Autopista 6 Canales</u>	7. <u>Hable Via</u>
4. <u>Casa</u>	8. <u>Papel tapiz</u>

Dibujo que más le gustó: 2

Dibujo que menos le gustó: 3

Dibujo que le pareció más fácil: 4

Dibujo que le pareció más difícil: 8

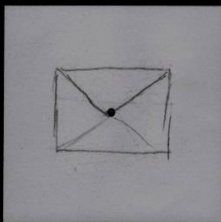
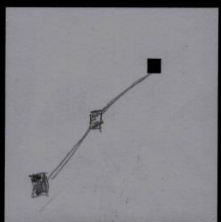
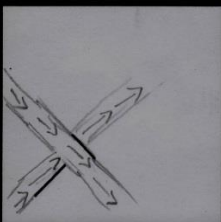
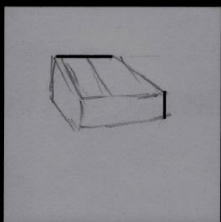
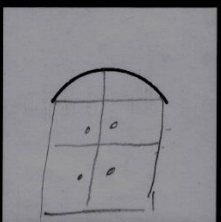
Test de Wartegg Asesor de Desempeño Promedio 2 (ADP2)

TEST DE WARTEGG

Nombre: Travis T.C. 0 Fecha: 30-12-15

Fecha de nacimiento: 30-06 Sexo F Estado civil: Viuda

Grado Instrucción: Técnico Superior Ocupación: Asesor de Ventas

			
1	2	3	4
			
5	6	7	8

TITULOS DE LOS DIBUJOS:

1. <u>Sobre</u>	5. <u>Indicadores económicos</u>
2. <u>Ventana</u>	6. <u>Caja</u>
3. <u>Caracol</u>	7. <u>Amanecer</u>
4. <u>Oto de Gab</u>	8. <u>Calle</u>

Dibujo que más le gustó: 1

Dibujo que menos le gustó: 8

Dibujo que le pareció más fácil: 2

Dibujo que le pareció más difícil: Ninguno

Test de Wartegg Asesor de Desempeño Promedio 3 (ADP3)

TEST DE WARTEGG

Nombre: Yuly Y.V. _____ Fecha: 29.12.2015.

Fecha de nacimiento: 7.10. 55 Sexo F Estado civil: Divorciado.

Grado Instrucción: Ep. Recruitn Hermanos Ocupación: Asesor en Ventas.



1



2



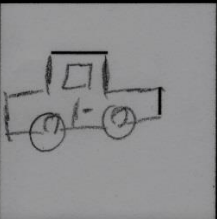
3



4



5



6



7



8

TITULOS DE LOS DIBUJOS:

1. Sol 5. Volante de carro.

2. Rostro. 6. Carro.

3. Edificio 7. Persona.

4. Quadrado. - (Cuadrado) 8. no

Dibujo que más le gustó: 3.

Dibujo que menos le gustó: Cuadrado. (4)

Dibujo que le pareció más fácil: 1

Dibujo que le pareció más difícil: _____

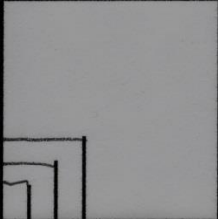
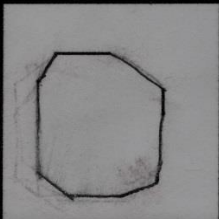
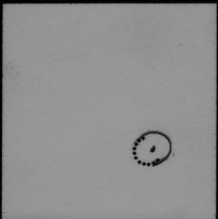
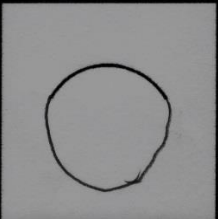
Test de Wartegg Asesor de Desempeño Promedio 4 (ADP 4)

TEST DE WARTEGG

Nombre: Corn C.G. 27/12/2015

Fecha de nacimiento: 19/01/ Sexo F Estado civil: soltera

Grado Instrucción: Nivel Técnico Ocupación: Vendedora

			
3	6	4	5
			
8	1	7	2

TITULOS DE LOS DIBUJOS:

1. <u>exagano</u>	5. <u>magnitud</u>
2. <u>planeta</u>	6. <u>volar</u>
3. <u>universo</u>	7. <u>ojo magico</u>
4. <u>progreso</u>	8. <u>pepegajo</u>

Dibujo que más le gustó: el n° 3 universo

Dibujo que menos le gustó: Ninguno

Dibujo que le pareció más fácil: ojo magico

Dibujo que le pareció más difícil: exagano

Test de Wartegg Asesor de Desempeño Promedio 5 (ADP 5)

TEST DE WARTEGG

Nombre: Yese Y.A. _____ Fecha: 02-01-2016.

Fecha de nacimiento: 21-12 33 Sexo: F Estado civil: Soltera.

Grado Instrucción: Bachiller Ocupación: Ejecutiva en ventas.



1



2



3



4



5



6



7



8

TITULOS DE LOS DIBUJOS:

1. Tiro al blanco 5. SKI acuatico

2. Mujer Feliz 6. Hogar Feliz

3. Molino de Vientos 7. Mi hijo juega Futbol

4. Caminar que lleva a la puntada 8. Brilla el sol y el Arcoiris

Dibujo que más le gustó: 2 Mujer Feliz

Dibujo que menos le gustó: 3 molino de Vientos

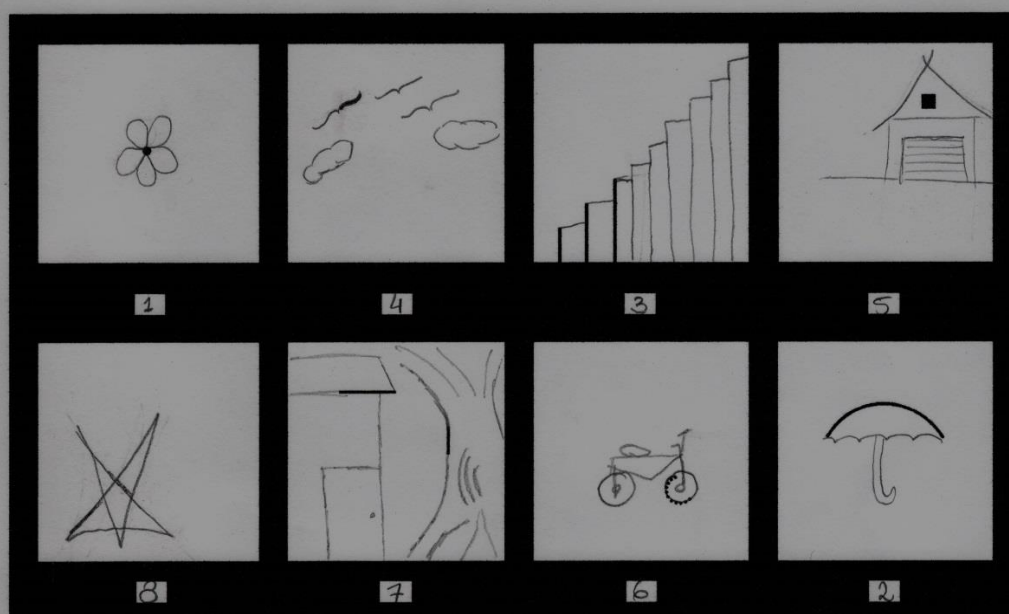
Dibujo que le pareció más fácil: Mi hijo juega Futbol N° 7

Dibujo que le pareció más difícil: todos Fácil

Test de Wartegg Asesor de Desempeño Promedio 6 (ADP 6)

TEST DE WARTEGG

Nombre: Gianr G.T. Fecha: 27-12-15
 Fecha de nacimiento: 3-1- 11 Sexo F Estado civil: CASADA
 Grado Instrucción: Abogado Ocupación Ventas



TÍTULOS DE LOS DIBUJOS:

1. <u>Flor</u>	5. <u>Deposito</u>
2. <u>Paraguas</u>	6. <u>Motocicleta</u>
3. <u>Escaleras</u>	7. <u>Cabaña</u>
4. <u>Volar</u>	8. <u>Estrella</u>

Dibujo que más le gustó: 4

Dibujo que menos le gustó: 8

Dibujo que le pareció más fácil: 2

Dibujo que le pareció más difícil: 8

Test de Wartegg Asesor de Desempeño Promedio 7 (ADP 7)

TEST DE WARTEGG

Nombre: Isa L.L. Fecha: 24/12/15
 Fecha de nacimiento: 05/1/88 Sexo F Estado civil: soltera
 Grado Instrucción: TECNICO Ocupación: Asesora



TITULOS DE LOS DIBUJOS:

1. <u>el jockey</u>	5. <u>Perros</u>
2. <u>El mar</u>	6. <u>hijos</u>
3. <u>Iskier</u>	7. <u>El sol</u>
4. <u>Cometas</u>	8. <u>Expresión</u>

Dibujo que más le gustó: _____

Dibujo que menos le gustó: _____

Dibujo que le pareció más fácil: _____

Dibujo que le pareció más difícil: _____

Anexo 18*Elaboracion del cuestionario guía para la entrevista de eventos conductuales.*

El primer objetivo de la aplicación de este cuestionario fue corroborar el detalle narrativo obtenido con cada respuesta, respecto a cada pregunta realizada, si efectivamente se ajusta o no a los descriptores conductuales especificados, permitiendo evaluar cada una de esas competencias preseleccionadas.

Como resultado general sobre este punto, en el cuestionario aplicado en las EEC de los asesores expertos, se observa que se deriva como mínimo un relato correspondiente a un nivel específico por cada competencia, es decir, cada pregunta provocó una historia o relato, en donde se pudo identificar la descripción de una conducta específica que corresponde (luego del posterior Análisis de Contenido de la Expresión Verbal efectuado) a un nivel de una de las competencias preseleccionadas. Algunas preguntas provocaron un relato más amplio en donde se logran apreciar hasta 4 descriptores conductuales por pregunta, cada uno de los cuales pertenece a una competencia distinta de las 16 competencias preseleccionadas. Se encontró que se exploran todas las competencias, excepto la competencia Búsqueda de información que no se evidenció en ninguno de los 3 asesores expertos. Por la disposición de tiempo para la aplicación de la entrevista no se exploraron las competencias pensamiento analítico y conceptual. No se evidenciaron competencias diferentes a las preseleccionadas para la entrevista.

Otro aspecto que se consideró fue el número de veces que se halló un descriptor conductual perteneciente a una determinada competencia. Se elaboró una tabla (tabla 1) donde se aprecia la frecuencia obtenida o número de veces que se halló un descriptor conductual de determinada competencia en el transcurso de la entrevista, y la(s) preguntas que lo ocasionaron. Esto sugiere inicialmente que las preguntas están dirigidas a recabar información relacionada con las competencias preseleccionadas. También se observa que esta frecuencia (tabla 7), tentativamente puede indicar una inclinación del vendedor hacia una determinada competencia durante la entrevista, y ayudar a delimitar aspectos como la relación que existe entre competencias y que comportamientos están más presentes (en su acción) o no para cada asesor.

Anexo 19

Frecuencia del descriptor por pregunta.

	<i>No. De pregunta</i>		
<i>Competencias</i>	<i>AE 1</i>	<i>AE2</i>	<i>AE3</i>
1. OHL	10,11,13	10,11,5,15	1, 2, 3,10,11,5
2. INI	13		
3. BUS			
4. PER	4	1, 2	c,5,4
5. COMP	4,9	2,3,5,8,10,11	16, e
6. SER	16,18	6, 10	a, 4
7. IMP	5	7, 6(cliente difícil),2,3,5	2
8. ORG		14,17	
9. REL	16, 17	16	16, 17
10. ANA			
11. CONC			
12. ANZ	1,7,9	18, 10	13, 16
13. CONTR	14	18	6
14. FLE	11	18	
15. INT	16,18	17,1	
16. AUT	18,19	19	b, d, 18

OBSERVACIONES		
AE1	AE2	AE3
Pregunta 11. Además se formulo: no se si le lleo a ocurrir el día de hoy o durante esta semana voy a realizar tantas ventas, eso lo Hacia?/ usted llevaba algún registro que indicara bueno visite tantos semanales , puedo aspirar a tantas ventas a la semana que viene, tenía algún tipo de registro? Pregunta 13. Se formulo de la siguiente manera: una situación de venta en particular recuerda que en algún momento se le puso a prueba esos principios o esos valores. Pregunta 18. Además se formuló: Le pregunte como era un día típico de trabajo y como veo era bastante movido, era mover de aquí hacia un posible cliente para tener una venta, de como llaman ustedes que es de emergencia, necesitas en ese momento una parcela y no la tienes (atender una emergencia podría estar relacionada con la competencia orientación hacia el servicio al cliente y con algunas actividades como resolver problemas, quejas, hacer seguimiento. Pregunta 4. Además se formuló: cuando toma la decisión de a este cliente le voy a ofrecer es esto, ¿Cómo usted toma esa decisión? Porque la toma. ¿La toma basada en algo con relación al cliente? Tabla de actividades del rol como asesor que le gusta realizar: Al momento de colocar la ponderación de esta tabla. Se desarrollo una conversación donde la entrevistada expreso que lo que más le gustaba de las actividades que realiza como asesora es rebatir objeciones o confrontar al cliente, preferiblemente en persona. Esto se relaciona con algunas competencias que se mencionan más adelante.	Pregunta 6. Situación difícil y cliente difícil. Pregunta 4. No se realizó: al entrevistado, contestar las preguntas 2 y 3, responde la pregunta 4. Pregunta 8: además se formuló: tiene alguna forma especial de relacionarse con un portugués, un italiano? Hay diferencias? Tiene que actuar Ud. Distinto?. Y que otras nacionalidades?.	Pregunta 2. No se efectuó la pregunta textualmente sino se formulo lo siguiente: cuando usted hacia entrevista de ventas recuerda algún momento?, que hizo para prepararse para esa entrevista Pregunta 5. Luego de la pregunta se formulo lo siguiente: recuerda algunas preguntas en algún caso específico con algún cliente Pregunta 8. No se realizó Tabla de actividades del rol como asesor (importancia): Al momento de colocar la ponderación de esta tabla. Se desarrollo una conversación que arrojo algunos descriptores conductuales. Las preguntas formuladas por el entrevistador fueron las siguientes: a. me estaba diciendo que resolver problemas o quejas del cliente; b. hacer seguimiento a los clientes?; c. ¿Y cuando presentaba un punto de vista contrario el cliente o... que tan... cuando sabías cuando desistir? d. ¿en qué invertía más tiempo Ud? Pregunta 16: luego de la pregunta se formulo además es una relación formal, o mas informal. También se pregunto: mantienes alguna relación cercana con un cliente? Estaba dentro de su estrategia de ventas Se realizo adicionalmente la siguiente pregunta: Para abordar al cliente tenía alguna estrategia en particular? Pregunta 19: fue contestada al hacer la pregunta 18.

Nota. La frecuencia se determinó a partir del número de veces que se halló un descriptor conductual por pregunta. Experto 1, DM (AE1), Experto 2, J.A. (AE2), Experto 3, M.A. (AE3). 1. Orientación Hacia el Logro (OHL), 2. Iniciativa (INI), 3. Búsqueda de Información (BUS), 4. Pericia (PER), 5. Comprensión

Interpersonal (COMP), 6. Orientación Hacia el Servicio al Cliente (SER), 7. Impacto e Influencia (IMP), 8. Conciencia Organizacional (ORG), 9. Construcción de Relaciones (REL), 10. Pensamiento Analítico (ANA), 11. Pensamiento Conceptual (CONC), 12. Auto-Confianza (ANZ), 13. Autocontrol (CONTR), 14. Flexibilidad (FLE), 15. Integridad (INT), 16. Autodisciplina- manejo eficaz del tiempo (AUT).

Tercero las respuestas obtenidas arrojaron diferentes descriptores conductuales para cada competencia. Es decir que las preguntas aunque fueron dirigidas a abordar ciertos aspectos relacionados con las competencias preseleccionadas, permitieron que el entrevistado pueda responder de forma amplia y abierta, por lo cual posibilitaron explorar desde el nivel más bajo hasta el nivel más alto en las competencias observadas.

Adicionalmente se agregaron algunas observaciones especificadas en la Tabla 7, respectivas a aclaratorias hechas por el entrevistador dentro de cada pregunta. Estas formulaciones facilitan obtener un detalle narrativo más claro y preciso de los asesores y posteriormente se consideraron para examinar cada competencia con mayor profundidad en la elaboración del cuestionario definitivo aplicado a la muestra de asesores de desempeño superior y promedio.

Anexo 20

Preferencia e Importancia de las actividades del rol (asesores expertos)

	<i>Actividades preferidas por el asesor</i>			<i>Preponderancia de las actividades</i>		
ACTIVIDAD	PUNTUACIÓN			PONDERACIÓN		
	AE1	AE2	AE3	AE1	AE2	AE3
Efectuar llamadas telefónicas a nuevos clientes	7	2	7	10	25	14.28
Captar nuevos clientes (CNC) en Punto de Ventas	3	1	2	20	10	14.28
(CNC) en el campo (terrazas del cementerio)	2	5	3	10	5	14.28
(CNC) fuera del cementerio	4	4	1	10	15	14.28
Hacer seguimiento a los clientes	6	6	6	20	15	14.28
Manejo de clientes que presentan objeciones (puntos de vista contrarios).	1	3	4	20	15	14.28
Resolver problemas o quejas del cliente	5	7	5	10	15	14.28

Acerca de las actividades del rol de Asesor de previsión funeraria, se indagó con los expertos acerca de los gustos o preferencias al realizar cada actividad y su percepción sobre la importancia relativa que cada actividad representa dentro de sus funciones. Dorila Mafla, la asesora experta 1 (AE1), considera que hacer seguimiento a los clientes, el manejo de clientes que presentan objeciones (puntos de vista contrarios), y captar nuevos clientes (CNC) en punto de ventas, son las tareas más importantes dentro de sus funciones. Las tareas que prefiere realizar son: 1.- Manejo de clientes que presentan objeciones (puntos de vista contrarios); 2, 3 y 4 captar nuevos clientes (CNC). Las actividades que menos les gusta realizar son las siguientes: Efectuar llamadas telefónicas a nuevos clientes (puntuación 7) hacer seguimiento a clientes (puntuación 6) y resolver quejas del cliente (puntuación 5).

Se logra apreciar que 2 de las 3 actividades que percibe como importantes para su rol concuerdan con su gusto por realizar dicha actividad. Estas son: manejo de clientes que presentan objeciones (puntos de vista contrarios), y captar nuevos clientes (CNC) en Punto de Ventas. Para la actividad Hacer seguimiento a los clientes, sucede lo contrario, su percepción de una actividad importante para su rol no la conlleva a clasificarla dentro de las actividades que menos prefiere realizar.

Jorge Arredondo, el asesor experto 2 (AE2) considera como tareas más importantes las siguientes: 1.- Efectuar llamadas telefónicas a nuevos clientes (25%), CNC fuera del cementerio, hacer seguimiento a los clientes, manejo de clientes que presentan objeciones (puntos de vista contrarios) y resolver problemas o quejas del cliente (15% c/u). como actividades que más le gustan realizar elige como opciones 1. captar nuevos clientes (CNC) en punto de Ventas, 2. Efectuar llamadas telefónicas a y 3. Manejo de clientes que presentan objeciones (puntos de vista contrarios) 4. (CNC) fuera del cementerio

Se aprecia que 3 de las 5 actividades que elige como importantes para su rol concuerdan con su gusto por realizar dicha actividad. Estas son: Efectuar llamadas telefónicas a nuevos clientes Manejo de clientes que presentan objeciones (puntos de vista contrarios) y (CNC) fuera del cementerio. Para las actividades hacer seguimiento a los clientes y Resolver problemas o quejas del cliente sucede lo opuesto, el asesor considera

que estas actividades son importantes para su rol pero las selecciona dentro actividades que menos prefiere realizar.

Para María Ávila, asesora experta 3 (AE3), considera que todas las actividades tienen la misma importancia. En cuanto al orden de preferencia por realizar las actividades relacionadas con la venta asigno los siguientes puntajes: puntuación 1, 2 y 3 Captar nuevos clientes (CNC) y 4 Manejo de clientes que presentan objeciones (puntos de vista contrarios). Las actividades que menos le gustan realizar son las siguientes: Efectuar llamadas telefónicas a nuevos clientes (puntuación 7) hacer seguimiento a clientes (puntuación 6) y resolver quejas del cliente (puntuación 5).

Para AE1 y AE3, se observa que poseen gustos similares, las actividades de CNC y el manejo de objeciones, son sus actividades preferidas (puntuación 1,2,3,4) y las actividades que menos prefiere realizar son: efectuar llamadas telefónicas a nuevos clientes (puntuación 7) hacer seguimiento a clientes (puntuación 6) y resolver quejas del cliente (puntuación 5).

El AE2 pondera el Efectuar llamadas telefónicas a nuevos clientes, como tarea más importante por encima de las otras (25%) y difiere de la apreciación de los expertos 1 y 2 (el asesor experto 1 pondera esta actividad con un 10% y el asesor experto 3 con un 15%). Asigna la puntuación 2 a esta actividad contrario al puntaje asignado por los asesores expertos 1 y 3 a esta actividad que consideran como la que menos les gusta realizar (puntuación 7).

Esto resultados indican que para los 3 asesores expertos, las actividades: manejo de objeciones, CNC en Punto de Ventas y CNC fuera del cementerio son las preferidas en común y las actividades Hacer seguimiento y resolver quejas a clientes, fueron elegidas como actividades que menos prefieren realizar. Estas tareas fueron consideradas por los asesores como las más relevantes de entre las demás actividades. Finalmente se obtuvo que en general la preferencia de cada asesor por realizar estas actividades, no necesariamente está determinada por la importancia que cada asesor atribuye a las mismas.

Observaciones generales sobre preguntas y tablas

El momento del llenado de la tabla de actividades, se prestó para que se desarrollara

un dialogo en el que se obtuvieron los siguientes indicadores: AE1 comentó que le gustaba rebatir el punto de vista del cliente e imponer el suyo, esto se relacionó con la competencia autoconfianza. Al momento de colocar la ponderación en la tabla actividades del rol como asesor, con AE3, se desarrolló una conversación, que se grabó y arrojó algunos descriptores conductuales para algunas competencias. Esto se puede apreciar mejor en las tablas 7 y 8. Las preguntas formuladas por el entrevistador fueron las siguientes: a. Me estaba diciendo que resolver problemas o quejas del cliente (se obtuvo un descriptor conductual para la competencia Orientación Hacia el Servicio al Cliente); b. Hacer seguimiento a los clientes? (Se obtuvo un descriptor conductual para la competencia Orientación Hacia el Servicio al Cliente); c. ¿Y cuándo presentaba un punto de vista contrario el cliente o... que tan... cuando sabías cuando desistir? (se obtuvo un descriptor conductual para la competencia Orientación Hacia el Servicio al Cliente); d. ¿en qué invertía más tiempo Ud.? (Se obtuvo un descriptor conductual para la competencia Orientación Hacia el Servicio al Cliente). Estas preguntas no son más que la misma actividad en sí, formulada de manera interrogatoria y la respuesta dada por el asesor es lo que este entiende por cada actividad y su forma particular de actuar.

Respecto a la pregunta b. Hacer seguimiento a los clientes? Se obtuvo una explicación por parte del asesor 3 sobre el porqué que asigno esta actividad dentro de las que menos prefiere realizar. Esto no solo produjo un descriptor conductual para la competencia autodisciplina, sino que se obtuvo que según lo expresado en su respuesta, su preferencia por realizar esta actividad está condicionada por el esfuerzo y tiempo que invierte en la realización de la misma:

Entrevistador: b. hacer seguimiento a los clientes? “No, no me daba el lujo porque es un lujo para un vendedor tener que llamar cinco (5) veces a un cliente y postdat... y que ellos te postdaten, porque eso para ti... tu tiempo vale oro. Entonces si te postdataba, gastabas energía, tiempo y todo lo demás y no finiquitabas nada. Entonces eso lo que hace es ponerte en una onda negativa porque no lograste nada con ese cliente.”

De este argumento se puede inferir que invertir mucho tiempo en esta actividad puede indisponer al vendedor ya que no le permite utilizar ese tiempo en la realización de otras actividades que considera más importantes dentro de su rol. Por estas razones se

considera que es importante no solo la calificación o ponderación del vendedor en cuanto al gusto o importancia por realizar una determinada actividad sino su explicación del porque asigna este puntaje o ponderación.

En relación a la actividad de efectuar llamadas telefónicas a nuevos clientes es necesario aclarar al entrevistado si la tarea consiste en efectuar llamadas a un nuevo posible cliente con el cual nunca se ha establecido contacto, o si se refiere al llamar al cliente luego de ya haber establecido un contacto inicial con este, esta duda se generó con el AE1 al momento del asesor realizar el llenado de la tabla.

Debido a que esta ambigüedad, entre estas dos actividades con distintos asesores, puede surgir al momento del llenado de cada tabla, y que se obtuvo una descripción de las actividades, que produjo luego del análisis respectivo unos descriptores conductuales para algunas competencias, se decidió grabar el audio todas las entrevistas completas, y luego hacer la transcripción respectiva de las mismas para realizar un adecuado proceso de codificación.