




empresa

Investigación y pensamiento crítico

Nº 10 Enero 2013
ISSN: 2254-3376

	<p>3c Empresa, investigación y pensamiento crítico <i>Tirada nacional e internacional</i> <i>Periodicidad mensual</i> <i>Artículos revisados por el método de evaluación por pares de doble ciego.</i> ISSN: 2254-3376 Nº de Depósito Legal: A 268 - 2012</p>	<p>Editorial: Área de Innovación y Desarrollo, S.L. Empresa de transferencia del conocimiento al sector empresarial. Alcoy, Alicante (España) C/ Santa Rosa 15, nº 3 Tel: 965522821</p>
---	--	---

NORMATIVA DE PUBLICACIÓN

- Los artículos, que serán inéditos, tendrán una extensión máxima de 3.500 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía, aunque se apreciarán extensiones más breves. No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas. El resumen no excederá de 200 palabras.
- El título del artículo deberá estar expresado tanto en castellano como en inglés.
- Los artículos deberán estar escritos en castellano.
- Cada artículo deberá ir precedido de un pequeño resumen, en castellano e inglés, y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el Journal Economic Literature.
- Se valorará la inclusión de cuadros y gráficos que apoyen las tesis desarrolladas en el artículo.
- Deberá aparecer el nombre del autor/es en la primera hoja, junto a su titulación académica oficial y la universidad, institución o empresa en la que presten sus servicios.
- Las referencias irán al final del artículo bajo el epígrafe Referencias bibliográficas, ordenadas alfabéticamente por autores y de acuerdo con el siguiente orden: nombre (en minúsculas) del autor o autores, iniciales de los apellidos, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, en caso de que el mismo autor tenga más de una obra citada en el mismo año), título del artículo (entre comillas) y título de la revista a la que pertenece el artículo (en cursiva o subrayado).
- No se admitirán artículos con errores ortográficos. Los contenidos de los artículos deben ser cuidadosamente leídos y revisados antes de su envío, tanto por el autor como por un amigo o colega crítico.
- Los originales estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible y a color.
- Las imágenes de la publicación se enviarán en formato jpg.
- La revista se reserva la posibilidad de editar y corregir los artículos, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.
- Se debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso en la utilización de lenguaje y funciones matemáticas.
- Los autores deberán ceder los derechos de publicación de los artículos a ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.

SUMARIO

ARTÍCULOS:

MOTIVACIÓN POR LA CALIDAD EN SISTEMAS EMPRESARIALES	6
The motivation for quality in enterprise systems.....	6
<i>Ana Mengual, David Juárez Varón, Francisca Sempere, M^a Cruz Fernández.</i>	
LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL DOCENTE Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO.....	17
The personal characteristics of the teacher and market orientation.....	17
<i>Inés Küster, Natalia Vila, M^a Elena Avilés.</i>	
CO-MARKETING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL	31
Co-marketing as a strategic business tool.....	31
<i>Francisco Torreblanca Díaz, Francisco J. Lorente Sanjuán, Rosalía López Tortosa, Carolina Blanes Nadal, David Juárez Varón.</i>	
PLANIFICACIÓN DE LA VISITA DE VENTA Y RENDIMIENTO INDIVIDUAL DEL VENDEDOR....	44
Sales call planning and salesperson outcome performance.....	44
<i>Pedro Canales Ronda.</i>	



empresa

Envío: 22-11-2012

Aceptación: 26 -12-2012

Publicación: 11-01-2013

MOTIVACION POR LA CALIDAD EN SISTEMAS EMPRESARIALES

THE MOTIVATION FOR QUALITY IN ENTERPRISE SYSTEMS

Ana Mengual¹David Juárez Varón²Francisca Sempere³M^a Cruz Fernández⁴

1. Ingeniero en Organización Industrial. Diploma de Estudios Avanzados (programa del dpto. de ingeniería Textil y Papelera). Universidad Politécnica de Valencia.
2. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de ingeniería Mecánica y Materiales). Universidad Politécnica de Valencia.
3. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de Organización de Empresas). Universidad Politécnica de Valencia.
4. Ingeniero en Organización Industrial. Diploma de Estudios Avanzados (programa del dpto. de Organización de Empresas). Universidad Politécnica de Valencia.

RESUMEN

El presente trabajo analiza los factores determinantes para la capacitación y adiestramiento de todo el personal en la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad, a fin de garantizar su implantación, como elemento prioritario a objeto de minimizar la resistencia al cambio y lograr la aceptación de nuevos paradigmas.

ABSTRACT

This paper analyzes the determining factors for training of all staff in the implementation of a system of quality assurance in order to ensure its implementation, as a priority to minimize resistance to change and gain acceptance of new paradigms.

PALABRAS CLAVE

Motivación, Calidad, capacitación, aceptación, liderazgo.

KEY WORDS

Motivation, Quality, training, acceptance, leadership.

INTRODUCCIÓN

Existe una tendencia creciente de empresas que cuentan con su Sistema de Calidad, pero detectan que el personal carece de la sensibilización requerida; en la gran mayoría de estos casos, los responsables de las modificaciones de la documentación del sistema, son únicamente los redactores y los revisores, por lo que son muy pocas las ocasiones en que los usuarios de los documentos pueden iniciar una solicitud de modificación.

Esto es particularmente importante porque es muy conveniente, como parte de esa sensibilización, crear el sentido de pertenencia, esto es, que todo el personal sienta que la documentación es propia, para que pueda resultar útil.

Otro aspecto relevante es la forma como la documentación está redactada; si es confusa, los usuarios no la entienden y la rechazan, si es tan simple que resulta vaga y no aporta la información requerida y las soluciones esperadas, los usuarios la desechan paulatinamente. Es necesario contar con un balance adecuado, de acuerdo a los diversos estratos de la documentación.

También es imprescindible que el Programa de Capacitación incluya sesiones periódicas acerca de la cultura de calidad, en las que se explique la importancia de las actividades, funciones y trabajos de todos y cada uno de los integrantes de la organización, al grado de hacerles sentir que pueden y deben intervenir en el mejoramiento del sistema, que todos los comentarios y aportaciones sustentadas y bien fundamentadas, serán tomadas en cuenta, inclusive que tienen facultades para realizar paros de trabajos cuando se demuestre que éstos atentan contra la calidad.

En estas sesiones también debe tratarse con extremo cuidado el aspecto de la motivación, pues en ocasiones resulta frustrante y contraproducente, cuando el personal se convence de querer hacer las cosas bien, lo cual no es suficiente, pues se requiere poder lograrlo y también saber cómo hacerlo; este asunto va ligado con dar a conocer la estructura de la documentación del sistema, pero no sólo para conocerla, sino para entenderla y sobre todo para comprenderla; este programa debe incluir desde el personal directivo y ejecutivo, hasta el operario y el obrero.

La motivación provoca estímulos para querer hacer las cosas bien. La motivación no debe ser individual, sino colectiva; no a un grupo de individuos, sino a unos individuos que forman un grupo, que se conocen y que conocen sus necesidades y limitaciones, sus cualidades y capacidades.

La motivación no es suficiente si no provoca inquietudes para buscar el poder y el saber. El poder, como capacidad realizadora, requiere desarrollar las habilidades necesarias, a través de un programa de capacitación adecuado a las tareas que cada individuo tiene que ejecutar.

La motivación para cumplir su cometido debe llegar hasta la búsqueda del saber en sus tres formas:

- Conocer **QUÉ** debe hacer cada quién.
- Entender **CÓMO** se debe hacer cada cosa.
- Comprender **POR QUÉ** se tienen que hacer las cosas.

Si la motivación no llega a su fin y se queda en el “querer hacer”, puede ser más perjudicial que benéfica; puede ser traumante y provocar sentimientos de culpabilidad por aparente ineptitud.

Por tanto, la motivación es insuficiente con solamente unas charlas o algunas conferencias que toquen el tema sin dar una solución efectiva; requiere de un programa integral, acorde a las condiciones particulares, a la cultura y preparación del personal, y adecuado a las funciones de la empresa u organización.

No a la motivación, si ésta no cumple su cometido.

Tanto la búsqueda de la sensibilización, como la tarea de apoyar con la motivación, son tendientes a garantizar que el Sistema de Calidad sea sólido, sin que necesariamente lo haga rígido, porque puede tornarlo frágil; el sistema tiene que ser suficientemente flexible para que resulte útil.

MOTIVACIÓN

Cada persona tiene su propia suposición del objetivo que tiene el resto de las personas a la hora de trabajar.

Por ejemplo, un director de ventas quiere que un comercial incremente sus ventas. Llama a este comercial a su oficina y repasa con él el plan de comisiones, explicando que puede llegar a ganar diez mil euros más aumentando sus ventas en un 13%. El método de este director de ventas para animar a su comercial supone que los hombres trabajan más para conseguir más dinero.

En otro ejemplo, un responsable de equipo gestiona un grupo de mujeres que monta sintonizadores de TV. Es un trabajo delicado, pero el montaje de los sintonizadores debe llevar la marcha de las demás piezas. Por ello, establece una cantidad diaria para cada mujer. Comprueba la producción de cada una con respecto a estas cantidades al final de cada jornada. Si una de las mujeres se queda corta, registra el déficit y le recuerda que ha fallado su meta.

Este responsable de equipo tiene la suposición que las personas no cumplen con sus objetivos, a menos que les obligue a ello.

En ambos ejemplos, hacen algunas suposiciones básicas sobre el comportamiento humano. Estas suposiciones no están basadas en el conocimiento preciso de cómo actúan las personas.

En otras palabras, dirigen a sus colaboradores con suposiciones y presentimientos sobre lo que hace funcionar a la gente. El mando que no comprende lo que hace trabajar a las personas está dirigiendo con los ojos cerrados. Actúa basándose en suposiciones. Sólo si tiene la suerte y son correctas sus suposiciones resultará un mando eficaz.

Pero no hay mandos que tengan tanta suerte. Habrá muchos que son ineficaces porque sus suposiciones sobre el comportamiento humano son equivocadas.

Como el mando, una organización utiliza ciertos métodos y políticas para dirigir y controlar a sus empleados.

Por ejemplo, el uso de tarjetas de control de tiempo, escalas de salario, primas, se basan en ciertas suposiciones sobre el comportamiento humano.

Vamos a buscar las suposiciones en que se basan estas políticas tradicionales.

Hay que empezar por observar algunas políticas tipo. Por ejemplo, una empresa que fabrica motocicletas. Una de sus cadenas de montaje fabrica las cajas de cambio. Cada hombre de esta cadena tiene que hacer lo siguiente:

- Fichar en el reloj al entrar y al salir
- Cumplir con la cuota establecida por la empresa: 32 cajas de cambio por día
- Vestir correctamente

- Llevar el pelo cortado
- Reducir las conversaciones innecesarias

Naturalmente, el objeto de estos métodos es asegurarse de que nada interfiera con la producción de cajas de cambio. Veamos las suposiciones que hay detrás de estas políticas. Una suposición es que sin un sistema de controles, como el reloj de control, la gente llegaría tarde a trabajar. En otras palabras, la empresa supone que no se puede confiar en la puntualidad de la gente.

Una segunda suposición es que hay que decir a cada hombre exactamente cuánto trabajo se espera de él. Es por ello que esta empresa establece una cuota de 32 cajas de cambio al día. La empresa supone que, a menos de establecer algún mínimo de rendimiento aceptable, un empleado hará menos de 32 cajas al día.

También hace que sus hombres lleven monos, el pelo cortado y hablen poco. Por consiguiente, suponen que sin esas políticas, la gente se volvería sucia, llevaría el pelo largo y sería charlatana.

En general, detrás de las políticas de esta empresa hay la suposición de que la gente es perezosa, sucia y de mal comportamiento y, por consiguiente, hay que decirle que haga lo que se espera de ella.

Estos métodos de dirección y control son tradicionales, por ello convengamos en llamar a estas suposiciones que hay detrás de estos métodos SUPOSICIONES TRADICIONALES sobre la naturaleza humana.

Veamos otro punto de vista. Existe otro conjunto de suposiciones que pueden verse en los métodos de otra empresa, de electrónica por ejemplo, que fabrica ordenadores.

La empresa fabrica ordenadores. Cada ordenador lo monta un pequeño grupo de tres personas. Estos grupos están fuertemente unidos. Se distribuyen el trabajo entre si y resuelven muchos de sus problemas técnicos y de organización. La suposición que hay detrás de estos métodos de trabajo es que la gente es responsable.

Los mandos de la empresa confían en sus hombres en cuanto a sugerencias para mejorar el proceso de fabricación. Recientemente uno de los colaboradores diseñó un sistema ante un problema que tenían al implantar los circuitos integrados.

Existen tasas de producción en esta empresa, pero no están establecidas por la Dirección General e impuestas a los trabajadores. Por el contrario, los mandos trabajan con cada grupo para establecer "tasas" que cumplan con las necesidades de la empresa y ayuden a los colaboradores a alcanzar los objetivos personales de su carrera.

En cuanto a incentivos, la empresa paga bien a sus empleados. La empresa cree que su política de permitir que sus hombres sean creativos y de recompensar la creatividad con subidas de salario y promociones, es la razón principal que atrae y mantiene a los individuos preparados. Y también reconoce que los hombres no sólo trabajan por dinero, una de las principales recompensas de la persona que diseñó el sistema para resolver el problema de los circuitos impresos fue el enorme respeto que ganó por ello.

Las suposiciones que tiene la empresa sobre el comportamiento humano se podrían resumir diciendo: En primer lugar cree que la gente no es necesariamente perezosa, al contrario puede disfrutar con su trabajo.

En segundo lugar cree que los empleados pueden ayudar en el establecimiento de objetivos, como las tasas de producción, y trabajan más hacia los objetivos si han colaborado en establecerlos.

En tercer lugar, la empresa cree que el dinero es necesario como recompensa, pero hay otras cosas igualmente importantes como la posibilidad de ser creativo, la profesionalidad, el respeto del resto de compañeros.

Cuarto, la empresa cree que las personas, por naturaleza, buscan el estímulo de una mayor responsabilidad.

Quinto, supone que el hombre es inteligente y creador. De manera que deja que se trabaje en equipo.

Estas políticas son de tipo participativo. Llamaremos a estos métodos y maneras **SUPOSICIONES PARTICIPATIVAS.**

GESTIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Cualquier persona puede ser valiosa, pero no forzosamente en el mismo puesto de trabajo.

Una persona con alta necesidad de realización no rendirá bien en trabajos de grupo, en cambio sí lo harán las personas con necesidades de afiliación.

Una cuidadosa selección del puesto adecuado y una supervisión hábil aseguran la utilidad de todos.

La gestión hábil significa:

- Orientar esas necesidades hacia el trabajo, mejorando el rendimiento
- Teniendo en cuenta sus necesidades, buscar satisfacerlas ayudando a mejorar el clima de trabajo
- Se debe de gestionar según el tipo de necesidad superior de cada uno de los colaboradores.

De esta forma, para una persona que tiende hacia las necesidades de realización, hay que tener en cuenta:

REALIZACIÓN

- Necesidad de un feed-back, es decir, que se le diga frecuentemente que su trabajo es bueno, si es que lo hace bien.
- Necesidad frecuente de estímulos, no estando contento con un objetivo a largo plazo. Es necesario asegurarse de que tiene objetivos a corto plazo.
- Estos objetivos a corto plazo deben implicar trabajos de responsabilidad,
- En cuanto a la competitividad, es bueno que la tenga pero sin influir en el clima del equipo. Debemos intentar que tenga una "competición sana".

AFILIACIÓN

- Para orientarlos hacia el trabajo, que se den cuenta que una mejora en el rendimiento significa una mejora en la relación con el mando
- Cuando se esfuerzan en ese sentido debemos reforzarles con frecuentes palabras de aprecio.
- Son muy eficaces en trabajos de investigación, análisis, donde lo importante es el trabajo en equipo.

PODER

- Cuando vaya a realizar un trabajo, aunque sea poco importante, utilicemos el formalismo.
- Más que dárselo como un trabajo de rutina, pongámosle un nombre, un título.
- Es importante que sepa cuál es su situación dentro del departamento, de quien depende y de quien no, que sepa donde se encuentra en el organigrama del departamento.

Estas serían las formas de gestionar a las personas en cuanto a su búsqueda por la realización, afiliación o poder, orientándolas hacia la mejora de su rendimiento y clima social.

Respecto a consejos para motivar a un equipo de trabajo:

- Posibilitar la realización en el puesto de trabajo de una obra útil que pueda llevar el sello del que la realiza.
- Integrar a los colaboradores en el proyecto común de la empresa, y en el equipo. Negociar darle participación en el objetivo de cada colaborador.
- Fijar objetivos realistas al equipo e ir presionando para alcanzarlo.
- Comunicar con los colaboradores, reunirlos, ser el centro de información.
- Formar y desarrollar a los colaboradores que necesiten mayor capacitación.
- Utilizar un estilo de liderazgo adaptado al equipo. Evaluar las realizaciones y los resultados. Estimular sus iniciativas personales.
- Buscar la mejora continua en los procesos. Delegar trabajos en los colaboradores. Reconocer los trabajos bien realizados.
- Posibilitar la promoción como consecuencia de los resultados, cuando el entorno lo permita.
- Escuchar a los colaboradores.
- Tener y adoptar una actitud participativa con los colaboradores. Asignar los trabajos en base a las capacidades individuales.
- Fomentar el espíritu de equipo y las relaciones entre los colaboradores, en base al respeto y la confianza.

CONCLUSIONES

En la implementación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, uno de los factores determinantes que engloba todo sistema organizacional está determinado por la capacitación y el adiestramiento de todo el personal, a fin de garantizar su implantación, como elemento prioritario a objeto de minimizar la resistencia al cambio y lograr la aceptación de nuevos paradigmas.

Se pretende, por tanto, involucrar todos los que conformaran los comités respectivos, sin olvidar que las políticas y premisas de compromiso parten exclusivamente del Gerente de la Empresa.

Para ello se deben establecer mecanismos fiables y seguros para lograr el verdadero éxito que se espera.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] **Estudio de Andersen Consulting.** (1990). La Calidad Total como herramienta de negocio. Editorial: Andersen Consulting. ISBN: 404-6994-2.
- [2] **GALANO, Alberto.** (1993). Calidad Total: Clave estratégica para la competitividad de la empresa. Editorial: Ediciones Díaz Santos, S.A., ISBN: 84-7978-094-0.
- [3] **LEE BOWES.** (1998) . La Calidad Total como herramienta de negocio. Editorial: Plaza & Janes Editores, ISBN: 84-01-36110-9.
- [4] **MAZARRASA, Miguel.** (1994). Marketing y Calidad Total Editorial: Ediciones Gestión 2.000. ISBN: 84-8088-018-X.
- [5] **MERLI, Giorgio (Coopers & Lybrand Galgano).** (1995).La Calidad Total como herramienta de negocio. Editorial: Ediciones Díaz Santos, S.A ISBN: 84-7978-191-2.
- [6] **MENGUAL, A; SEMPERE F; JUÁREZ D, RODRÍGUEZ, A.** (2012).*El proceso de toma de decisiones como habilidad directiva*; Revista 3C Empresa, investigación y pensamiento crítico. ISBN: 2254-3376; Vol. 4; (pp. 44-57). Alcoy: Editorial: Área de Innovación y Desarrollo S.L
- [7] **MENGUAL, A; SEMPERE F; JUÁREZ D, RODRÍGUEZ, A.** (2012). *La resolución de problemas para la mejora continua y progreso de las empresas.* Revista 3C Empresa, investigación y pensamiento crítico, ISBN: 2254-3376; Vol. 5; (pp. 6-25).Alcoy: Editorial: Área de Innovación y Desarrollo S.L
- [8] **SEIJI TSUCHIYA.** (1995). Mantenimiento de la Calidad. Editorial: TGP Hoshin, ISBN: 84-87022-16-2.

Envío: 05-12-2012

Aceptación: 26 -12-2012

Publicación: 11-01-2013

LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL DOCENTE Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

THE PERSONAL CHARACTERISTICS OF THE TEACHER AND MARKET ORIENTATION

Inés Küster¹

Natalia Vila²

María Elena Avilés³

1. Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valencia.
2. Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valencia.
3. Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora – México.

RESUMEN

Este artículo describe las características o atributos personales en el profesor universitario que más pudieran influir en su orientación al mercado. Así, se abordan de forma general, los temas de motivación, auto concepto y habilidades sociales, considerando las principales teorías que las sustentan y su papel en el ámbito docente. Con ello, se da pie al debate sobre las características que en un docente debería cuidarse. De esta manera, se desprende que existen tres características o atributos personales deseables en el profesor, especialmente relevantes: la motivación intrínseca, el auto concepto, y las habilidades sociales. Asimismo, se reflexiona sobre los efectos que un enfoque de orientación al mercado posee sobre el docente. Finaliza este trabajo con el posible planteamiento de un modelo susceptible de ser contrastado empíricamente.

ABSTRACT

This article describes the characteristics or attributes in the university professor who most influence its market orientation. This covers generally, issues of motivation, self-concept and social skills, considering the main theories behind them and their role in teaching. This will give rise to the discussion of the characteristics that a teacher should be wary. Thus, it appears that there are three characteristics or attributes desirable in the teacher, especially relevant: intrinsic motivation, self-concept, and social skills. Furthermore, we examine the effects of a market orientation approach has on the teacher. Ends this approach can work with a model that could be empirically tested.

PALABRAS CLAVE

Motivación, auto concepto, habilidades sociales, docente.

KEYWORDS

Motivation, self-concept, social skills, teaching.

INTRODUCCIÓN

Existen ciertas evidencias que constatan que las teorías y conceptos de marketing pueden ser aplicados en el contexto educativo y, en especial, en el ámbito de la educación superior. Así, se defiende que las instituciones deben tener en cuenta lo que acontece en su entorno (mercado) y actuar en consecuencia. En este marco, la orientación al mercado de una institución educativa requiere necesariamente de la participación y colaboración de todos los empleados (Webster, 1991), por lo que debe pasar inequívocamente, por el compromiso en este enfoque por parte del personal que en ella trabaja. De esta manera, el profesor juega un papel determinante en esa OM al relacionarse directamente con los clientes externos, es decir, los estudiantes. Así, las características personales del profesor juegan un papel preponderante para asumir los compromisos inherentes a una orientación al mercado, de allí la importancia de identificar cuáles son esas características y/o actitudes personales que lo llevan a tener un grado mayor o menor de OM que contribuya a incrementar la calidad de la enseñanza de su institución educativa.

Capelleras y Veciana, (2004) sostienen que en el ámbito de las instituciones universitarias, el personal académico constituye un recurso clave ya que el nivel de rendimiento alcanzado en sus actividades docentes e investigadoras determina en gran medida la contribución que la institución realiza a la sociedad. Asimismo, apuntan, que la evidencia empírica indica que las actitudes y comportamientos del profesorado, son el factor con una mayor importancia relativa sobre el nivel de calidad de servicios en la enseñanza universitaria.

Así, se podría asemejar la figura del docente al de un vendedor, el cual se encuentra en una posición fronteriza entre el mercado y la empresa por lo que es receptor de información acerca de las necesidades de los clientes, siendo capaces de determinar sus necesidades, deseos y preferencias” (Lambert et al., 1990, p. 141).

En este sentido, el personal docente puede representar una plataforma única para comunicar el mensaje marketing de la empresa (la universidad) a sus clientes (estudiantes, padres de familia, empleadores y demás públicos) y ser la voz del cliente para la empresa. Es más, como resultado de ese contacto directo, el profesor en particular tendrá una obligación creciente de determinar y ofrecer juicios acerca de las necesidades de los clientes, así como de acercar de forma regular esa información hacia otros miembros de la organización (Wotruba, 1996).

Antes de describir las habilidades docentes deseables en el profesor universitario, se hace necesario describir primeramente, su papel en la enseñanza y las cualidades ideales que debería tener como persona, para identificar las variables que guiarán el presente artículo.

EL DOCENTE UNIVERSITARIO Y SUS CARACTERÍSTICAS PERSONALES

Hargreaves (1996) nos muestra cómo la sociedad actual ha supuesto cambios en el profesor tanto como persona como profesional. Define la sociedad de hoy como una sociedad postmodernista, que tiene sus orígenes en la mitad del siglo XX como consecuencia del surgimiento de nuevas condiciones sociales y culturales con características diferenciadas y bien definidas. Así, entre otros aspectos, la burocratización deja paso a instituciones más flexibles donde los papeles sociales de sus miembros dejan de ser estables. Como afirma el autor, se trata de aceptar la condición postmoderna no de forma acrítica, sino analizada y asumirla como un nuevo marco de condiciones y relaciones sociales. Dichas condiciones y valores sociales afectan al trabajo del profesor y plantean, a menudo, demandas contradictorias como el individualismo y autonomía de los centros frente a las culturas cooperativas. Se admite la necesidad de cambio, si bien, la mejora puede ser opcional. Como señala Gimeno Sacristán (2001), los docentes deben aprender a convivir con la sociedad en la que nos encontramos y, en este sentido, educar y convivir en el ámbito de una cultura global.

EL PERFIL DESEABLE DEL DOCENTE UNIVERSITARIO

Así y a la vista de lo expuesto en líneas previas, el profesor debe ser una persona con unas cualidades individuales bien específicas. Ya en 1981, González Baquero destaca que el profesor universitario, cualquiera que sea su especialidad, ingeniería, medicina, derecho u otra, es solicitado por la institución no sólo como profesional técnico, sino más bien como educador. Los cambios educativos, parten de la necesidad de tener verdaderos educadores dentro de la universidad, que vayan más allá de la entrega de información, es decir que eduquen. La educación es una de las funciones con mayor exigencia, por su alto compromiso con las nuevas generaciones y con los destinos de un país. Educar va más allá de la entrega de información: engloba patrones y conductas que en gran medida, no pueden medirse a corto plazo, sino que se valoran solamente con el pasar del tiempo.

La labor del profesor universitario de acuerdo a Lain (1984), comprende tres actividades básicas: (1) enseñar, comunicar a otro y convivir con otro algo de lo que se sabe, (2) investigar, incrementar lo que ya se sabe con una verdad nueva, por mínima que sea, y (3) formar, colaborar a que de la universidad salgan mentes y conductas lúcidamente instaladas en el nivel de su tiempo.

Por su parte Castro Pereira (1988), diferenció tres indicadores sobre el contexto del perfil del docente denominándolos: Beta, Gamma y Alfa. 1) Los indicadores Beta se relacionan con las competencias generales de la profesión, engloban las funciones y tareas significativas de la misma 2) los Gamma son inherentes a los conocimientos, destrezas y manejo instrumental demandados por dichas tareas, y 3) los indicadores Alfa se refieren a los rasgos de la personalidad, aptitudes y condiciones físicas requeridos por cada indicador ocupacional y en armonía con los otros dos para que resulten en una sinergia y congruencia completa¹.

Küster (2000) describe cómo el profesor, históricamente, ha actuado como depositario y transmisor de conocimientos, ejercitando dicha actuación en el aula; menciona cómo el Informe Bricall (2000, p. 186), donde se indica que el trabajo en clase del docente resulta especialmente valioso para ofrecer al estudiante una exposición clara y rigurosa de un tema. Cita además, algunos estudios llevados a cabo en este ámbito que ponen de manifiesto la relevancia de esta figura. En este sentido Rodríguez et al. (1995), Centrarón su investigación en las opiniones de los estudiantes acerca de los planes de estudio y obtuvieron que el papel del profesor (su cualificación, interés y motivación) es el factor de mayor capacidad explicativa acerca de la valoración de los nuevos planes de estudio, seguido por los recursos, las actividades institucionales, las asignaturas y aspectos logísticos como horarios y calendario de exámenes.

Benedito y Col (1999) conciben al profesor universitario como un profesional que realiza un servicio a la sociedad a través de la Universidad; que ha de ser crítico, competente en el ámbito de su propia disciplina, capacitado para ejercer la docencia y realizar actividades de investigación. Trueba (1999) supone al docente como la persona capaz de ejecutar roles de investigador apoyado en la labor de equipo, orientado en la unión de esfuerzos, la promoción e intercambio de ideas e innovaciones, y capaz de compartir información y

¹ Citado por Segura (2004) en Hacia un perfil del docente universitario. Revista Ciencias de la Educación. Año 4, vol. 1, Nº 23, p.17

conocimientos en espacios más exigentes. Por su parte, Ortega y Gasset (1997) en su *Misión de la Universidad*, propuso los que deberían ser, a su juicio, principios básicos de la enseñanza universitaria; a saber: a) la transmisión de la cultura, b) la enseñanza de las profesiones intelectuales, y c) la investigación científica y la formación de futuros investigadores. Así, Bigné et al. (1999) concluyeron que el papel del profesor en la calidad de la titulación, representa el factor más importante en la evaluación de la calidad de la misma.

Küster (2000) menciona algunos estudios que se han centrado en analizar las características del profesor ideal (Elton, 1987; Brown y Atkins, 1988; Ramsden, 1992) y sus cualidades (Wotruba y Wright, 1975; Marsh, 1987). Basándose en Mora (1997), la tabla (2.2) muestra las nuevas cualificaciones o competencias en los profesores.

Competencias especializadas	Competencias metodológicas	Competencias sociales	Competencias participatorias
Conocimiento Destrezas Habilidades	Flexibilidad	Sociabilidad modos de conducta	Participación
Interdisciplinarios específicos	Pensamiento independiente	Voluntad de flexibilidad y de cooperar	Capacidad de coordinar, organizar, persuadir

Tabla 1. Tipos de competencias a desarrollar por el profesor universitario. Fuente: Mora (1997).

Las primeras se refieren al conocimiento y destrezas del docente, el conjunto de sus habilidades interdisciplinarias, la habilidad en el manejo de los conocimientos propios de su área. En cuanto a las segundas, se refieren a la flexibilidad. Este concepto está muy relacionado con el ánimo, la tolerancia y el aceptar nuevas ideas, hechos o situaciones distintas. La flexibilidad de pensamiento permite al docente adaptarse a situaciones nuevas o repentinas del entorno donde se desenvuelve. Las competencias sociales se refieren a las interacciones y habilidades sociales diversas: su conducta o comportamiento y disposiciones específicas como la voluntad de ser flexible y de cooperar, tener una actitud positiva hacia el trabajo y hacia el trabajo en equipo. Las competencias participatorias engloban la capacidad de coordinar, organizar, persuadir, tomar decisiones, liderar y asumir responsabilidades.

Posteriormente, otros autores han dado su opinión de lo que consideran debe ser el perfil deseable del docente universitario (ver tabla 3.2). Así, Salcedo (1999) expone, que la nueva visión de la universidad supone la presencia de ciertos rasgos fundamentales en el docente, entre los cuales se destacan la capacidad de adaptación permanente a las nuevas circunstancias y demandas del entorno social, la tolerancia de la ambigüedad y la capacidad de afrontar situaciones confusas, es decir, de emplear exitosamente tácticas de sobrevivencia a corto plazo, así como estrategias de largo alcance, guiado por una visión amplia de la universidad y un sistema de valores concordantes con la institución.

Bajo esta óptica, Rugarcía (2001) toma como punto de inflexión la misión del docente, la cual debe promover en el participante la captación de conceptos sobre la profesión y la cultura, a la par del desarrollo de habilidades y el reforzamiento de determinadas actitudes que lo impulsen a ejercer su vocación profesional y humana de cierta manera. Segura (2004) expone la necesidad de afianzar las características de liderazgo y talento humano, con la habilidad para integrar equipos de trabajo altamente comprometidos, que puedan percibir las necesidades de los demás y se orienten a la satisfacción de las mismas, destacando en ellos la capacidad para compartir metas personales y profesionales. Por ello, quien ejecute la labor docente, debe tener como centro el crecimiento del estudiante, no sólo en el tema que se imparte, sino en su desarrollo como individuo (Segura, 2005).

Por otro lado, Vázquez de la Hoz (2005), explica que las tendencias actuales de la Psicología Educativa sugieren que los profesores y todo el personal vinculado al sistema educativo, desarrollen competencias como la toma de decisiones oportunas y acertadas; la comunicación asertiva, afectiva y efectiva; la solución de conflictos de manera creativa y exitosa; la cooperación y trabajo en equipo, todo ello dentro y fuera del aula de clases, en relación con los alumnos, pero también con otros docentes, con el personal administrativo, las directivas de la institución y en general con toda la comunidad educativa.

Báez de la Fe y Cabrera (2003) sintetizan el significado de un buen docente de la siguiente manera: "...lo sustantivo para ser un buen profesor es la posesión de ciertas actitudes y características de personalidad que constituyen los soportes del proceso: sentido vocacional, responsabilidad, dedicación, capacidad de feedback, habilidad relacional, justificación permanente y racionalizada de lo que se hace, convencimiento, sentido dialéctico, capacidad de diálogo, facilidad de discriminación de la información, puesta en escena..." (p.5). Los autores concluyen en que la buena enseñanza universitaria consistiría en una articulación coherente de los grandes componentes de la práctica docente estableciendo un equilibrio relativo entre sus requisitos personales, recursos didácticos y condicionantes institucionales (ver tabla 2).

Requisitos personales	Recursos didácticos	Condiciones institucionales
Conocimientos	Planificación rigurosa	Supeditación a las destrezas
Honestidad	Transmisión clara	Y motivación del alumnado
Esfuerzo	Escenificación desafiante y cautivadora	Tensión docencia-investigación-gestión
Dedicación	Respetuosa proximidad al alumnado	
Entusiasmo		

Tabla 2. Componentes de la práctica docente. Fuente: Elaboración propia a partir de Báez de la Fe y Cabrera (2003).

Del Barrio (2004), en su análisis de la responsabilidad del profesor, destaca las funciones que mayor esfuerzo y tiempo le requieren son: la docencia y la investigación. El autor se

pregunta cuáles son las cualidades que debe tener un buen docente universitario, para lo cual sintetiza diversas aportaciones realizadas por la literatura sobre el particular (Herrera, 1998, 302; Mallado y Pérez 1995; Carmona y Carrasco, 1988; Lang, 1986; Lymden 1982; Costlin, Greenough y Menges, 1973). (Ver tabla 3).

Autor/es	Características
Hildehand, Wilson y Dienst (1971)	Organización-claridad. Dinamismo-entusiasmo.
Costlin, Greenough y Menges (1973)	Claridad en la exposición. Grado de preparación de clases. Estímulo de la curiosidad del alumno. Estimulación de los intereses, motivación y pensamiento de los estudiantes. Manifestación de entusiasmo. Manifestación de atención e interés por los alumnos.
Tren y Cohen (1973)	Claridad de organización, interpretación y explicación.
Wotruba y Wright (1975)	Comunicación efectiva, actitud positiva hacia los estudiantes, imparcial en la evaluación, entusiasta y bien organizado, flexible en la enseñanza, buen orador.
Orevall y Marsh (1977)	Entusiasmo-preocupación. Organización.
Lymden (1982)	Claridad en la exposición. Entusiasmo y respeto por la opinión de los alumnos.
Laín, (1984)	Enseñar, comunicar a otro, convivir con otro algo de lo que se sabe. Investigar, incrementar lo que ya se sabe con una verdad nueva, por mínima que sea.
Lang, (1986)	Entusiasmo y convicción por la enseñanza. Dominio de la materia a enseñar. Uso de métodos de enseñanza apropiados. Experto en comunicación oral y escrita. Relación amplia y positiva con los estudiantes.
Marsh (1987)	Claridad en la exposición, exigencia adecuada, entusiasmo, apertura, empatía.
Brown y Atkins (1988)	Las principales habilidades son: explicación, presentación de la información, generación de interés y preparación de la clase, asociadas con los objetivos cubiertos, entendimiento y motivación.
Carmona y Carrasco (1988)	Claridad expositiva. Capacidad para combinar teoría y práctica Conocimientos. Dedicación. Amenidad.
Castro Pereira (1988)	Tres indicadores sobre el contexto del perfil del docente: 1) Beta: competencias generales de la profesión, engloban las funciones y tareas significativas de la misma. 2) Gamma son inherentes a los conocimientos, destrezas y manejo instrumental demandados por dichas tareas, 3) Alfa: los rasgos de la personalidad, aptitudes y condiciones físicas requeridos por cada indicador ocupacional.
Mallado y Pérez (1995)	Expresión clara y precisa. Planificación diaria de las clases. Motivación del alumno. Metodología empleada
Herrera (1998)	Formación adecuada, dominio del conocimiento. Creatividad, motivación al

	estudiante. Espíritu participativo, comunicación. Responsabilidad social, liderazgo.
Ortega y Gasset (1997)	Transmisión de la cultura, enseñanza de las profesiones intelectuales Investigación científica y formación de investigadores.
Mora (1997)	Competencias especializadas; Competencias metodológicas; Competencias sociales; Competencias participatorias.
Benedito y Col (1999)	Crítico, competente en su disciplina, capacitado para ejercer la docencia y realizar actividades de investigación.
Trueba (1999)	Capaz de ejecutar roles de investigador apoyado en la labor de equipo, orientado a la unión de esfuerzos, la promoción e intercambio de ideas e innovaciones; capaz de compartir información y conocimientos.
Salcido (1999)	Capacidad de adaptación permanente a las nuevas circunstancias y demandas del entorno social, la tolerancia de la ambigüedad y la capacidad de afrontar situaciones confusas.
Báez de la Fe y Cabrera (2003)	Sentido vocacional, responsabilidad, dedicación, capacidad de feedback, habilidad relacional, justificación permanente y racionalizada de lo que se hace, convencimiento, sentido dialéctico, capacidad de diálogo, facilidad de discriminación de la información, puesta en escena.
Vázquez de la Hoz (2005)	Toma de decisiones oportunas y acertadas; la comunicación asertiva, afectiva y efectiva; la solución de conflictos de manera creativa y exitosa; la cooperación y trabajo en equipo.

Tabla 3. Cualidades deseables del docente universitario. Fuente: Elaboración propia a partir de Küster (2000), Báez de la Fe y Cabrera (2003), de la Cruz (1999), Del Barrio (2004), Segura (2004), Vázquez de la Hoz (2005).

Como se puede apreciar en la tabla 3, en el contexto del aula, el desempeño del docente es importante para desarrollar un control racional de las actividades que se realizan y para lograr la motivación necesaria para que los participantes sean activos, actúen con base en decisiones bien pensadas, estableciendo una atmósfera de grupo y respondiendo con intentos racionales para diagnosticar y solucionar problemas. Del Barrio (2004) llega a la conclusión de que resulta difícil señalar cuál de las características juega un papel más importante en la tarea del profesor universitario, por lo que, seguramente, lo fundamental sea el logro de una coherencia adecuada entre todas ellas (Castro Pereira, 1988).

LA ORIENTACIÓN AL MERCADO Y LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL DOCENTE

La orientación al mercado es un recurso organizativo que permite alcanzar una ventaja competitiva basada en la comprensión de las necesidades de los consumidores y las acciones de los competidores y la configuración de una estrategia coordinada y adaptada a dichas circunstancias (Hunt y Morgan, 1995). Dobni y Luffman (2003) sostienen que la OM no solamente incide sobre la formulación de la estrategia sino también sobre la implantación de la misma, aportando disciplina, cohesión y coordinación interna (Pelham y Wilson, 1996).

En este marco, Kohli y Jaworski (1993) analizaron la relación entre la OM y el compromiso del empleado, espíritu de equipo y rendimiento del negocio, y recomendaron una investigación posterior para ver si las características de los empleados ayudaban o dificultaban dicha orientación al mercado. Estudios posteriores han demostrado que la OM aparece ligada a un mayor énfasis en la captación, formación y compensación de los empleados (Rueckert, 1992; Jaworski y Kohli, 1993; Selnes et al., 1996; Horng y Chen, 1998; Pulendran et al., 2000; Shoham y Rose, 2001) y, consecuentemente se han constatado efectos positivos en cuanto a su satisfacción, compromiso e implicación en las actividades de la empresa (González-Benito y González-Benito, 2004).

Los estudios de Shoham et al. (2005) muestran que el compromiso y espíritu de grupo del empleado pueden ser considerados tanto antecedentes como consecuencias de la OM. Lancaster y Van der Velden (2004) consideran que las características de los recursos humanos, el nivel de comunicación humana, el nivel de valores comunes compartidos, el deseo de resolver conflictos y de asumir responsabilidades, influencia el grado de orientación al mercado.

En el ámbito de las instituciones universitarias, varios autores destacan la importancia de la motivación, el compromiso, la satisfacción y la auto eficacia del profesorado en el proceso de mejora de la calidad de las actividades de la institución (Rowley, 1996; Bush et al., 1998; Oshagbemi, 2000). Veciana (1999, p. 100) indica que “la mejora de la calidad es fruto de la iniciativa, la creatividad y la motivación de todo el personal de la organización”. Asimismo, la evidencia empírica indica que las actitudes y comportamientos del profesorado son el factor con una mayor importancia relativa sobre el nivel de calidad de servicio en la enseñanza universitaria (Capelleras y Veciana, 2004).

CONCLUSIONES

En línea con Hogg, Carter y Dunne (1998), a través de este trabajo se ha destacado la importancia de invertir en capital humano. De manera más específica, mediante este trabajo de reflexión se ha pretendido analizar aquellas características deseables en un docente universitario que además pueden ser susceptibles de propiciar un enfoque orientado al mercado y que pueden poseer consecuencias positivas sobre este docente.

Así, y en base en lo anteriormente expuesto, se desprende que existen tres características o atributos personales deseables en el profesor, especialmente relevantes: i) la motivación intrínseca, ii) el autoconcepto, y iii) las habilidades sociales. Estos tres factores se pueden considerar como la antesala de la posterior orientación al mercado que desarrolle el docente. Estos factores 'antecedentes' se pueden entender de la siguiente manera:

- I. La motivación intrínseca, se caracteriza por el entusiasmo y convicción por una enseñanza que estimule la curiosidad intelectual del estudiante.
- II. El auto concepto, es la percepción que se tiene de uno mismo y comprende todas las creencias de la propia naturaleza.
- III. Las habilidades sociales reflejan las cualidades que permiten interrelacionarse de manera amplia y positiva con los demás: estudiantes, compañeros docentes, personal administrativo y directivo de la institución y con los múltiples públicos de su entorno. Se incluyen en estas habilidades, las siguientes variables, que han resultado en posteriores investigaciones como las más deseables en el ámbito docente:
 - ❖ La comunicación (tanto oral como escrita), que asegure una expresión clara y precisa para los receptores de la misma y que promuevan y mantengan el diálogo abierto y positivo.
 - ❖ La flexibilidad de pensamiento para adaptarse a las demandas del entorno,
 - ❖ El liderazgo, cuya importancia para formular los valores de cualquier organización y trasladarlos a la práctica diaria, es capital para el logro de los objetivos institucionales establecidos.
 - ❖ La empatía que permite al individuo anticipar, comprender y experimentar el punto de vista de otras personas.

A su vez, esta orientación al mercado lograda por el docente puede incidir en sus actitudes personales de:

- ❖ Satisfacción en el trabajo, es decir, la actitud general que adopta la con respecto a su trabajo;
- ❖ Compromiso organizacional, entendido como el sentimiento de apego hacia los objetivos y valores institucionales;
- ❖ Espíritu de equipo que se puede definir como el orgullo de pertenencia a la institución;
- ❖ Tolerancia a la ambigüedad o el grado de incertidumbre en el desempeño de las tareas y funciones asignadas; y tolerancia a los conflictos que surgen en las actividades laborales.

La elección de las variables antes citadas, no sólo son las características más deseables en un profesor, sino que tienen mucho en común con las características de la orientación al

mercado. Esto es, para que una organización esté orientada al mercado, debe generar información de mercado referente a las necesidades y preferencias de clientes y competidores y diseminarla por toda la organización y responder efectivamente a esta información. Para ello requiere un sistema de comunicación eficaz y oportuna, con la suficiente flexibilidad que le permita adaptarse a las necesidades y cambios del entorno y que sea adoptado por el personal en su conjunto de manera positiva, convencida y entusiasta.

Para lograr lo anterior en el ámbito docente, los profesores precisan de habilidades de comunicación efectiva que le ayuden a generar información relevante y diseminarla, no sólo en su área sino aquella que afecta a la institución en su conjunto. Para ello necesita flexibilidad para adoptar conceptos novedosos para el sector educativo, que le permita ofrecer un valor adicional a sus estudiantes (clientes). Además, esta flexibilidad se verá reflejada en su estilo de guiar, empatía para convencer y motivar a las personas que están a su cargo.

Así, en la figura (1) se plantea un posible modelo teórico en donde estos factores inciden en la orientación al mercado del docente. Aunque no analizada en este trabajo, cabe destacar el posible papel moderador que el enfoque de la alta dirección puede jugar en las características del docente universitario.

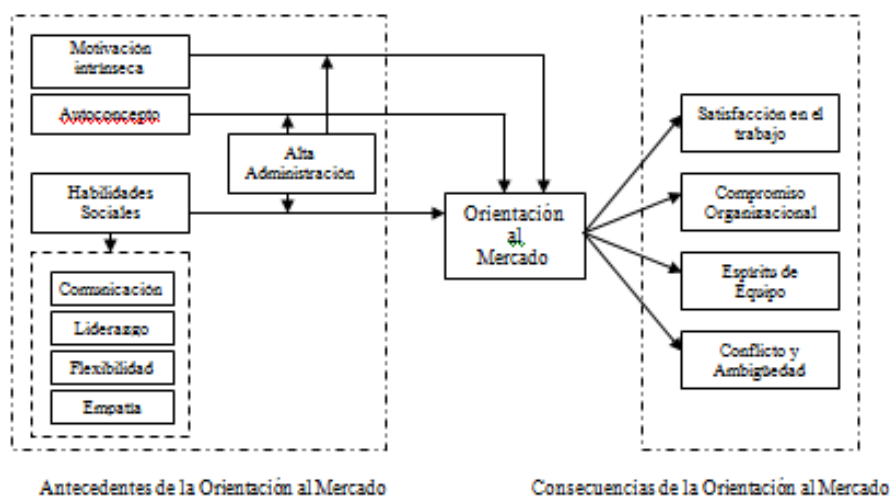


Figura 1. La influencia de la motivación intrínseca, el auto concepto y las habilidades sociales en el grado de orientación al mercado del docente universitario: el efecto moderador de la alta administración.

BIBLIOGRAFIA

- [1] **AMAT, O.** (2000). *Aprender a enseñar. Una visión práctica de la formación de formadores*. Barcelona: Editorial Gestión 2000, 5ª edición.
- [2] **ATWONG, C.T. Y HUGSTAD, P.S.** (1997). "Internet technology and the future of marketing education". *Journal of Marketing Education*, vol. 19, fall, (pp. 44-56).
- [3] **BELTRÁN, J.A.** (1999). "Aprender en la universidad". En Ruiz Carrascosa, J. *Aprender y enseñar en la universidad. Iniciación a la docencia universitaria*. Jaén: Universidad de Jaén, Dirección General de Planes de Estudio y Calidad, (pp. 9-42).
- [4] **BROWN, G. Y ATKINS, M.** (1988). *Effective teaching in higher education*. London: Methuen & Con. Ltd. Citado en De la Cruz (1999).
- [5] **CAPELLERAS, S. J. L. Y VECIANA, V. J. M.** (2004). "Actitudes del personal hacia el trabajo y la organización: una aplicación empírica en la universidad". *ESIC MARKET*, nº. 119, (pp. 47-69).
- [6] **DE LA CRUZ, A.** (1999). "Formación del profesor universitario en metodología docente. En Ruiz Carrascosa, J. *Aprender y enseñar en la universidad. Iniciación a la docencia universitaria*. Jaén: Universidad de Jaén, Dirección General de Planes de Estudio y Calidad, (pp. 43-120).
- [7] **ELTON, L.** (1987). *Teaching in higher education: appraisal and training*. London: Kogan Page. Citado en De la Cruz (1999).
- [8] **GARCÍA HOZ, V.** (1996). *La educación personalizada en la universidad*. Madrid: Ediciones Rialp, S.A.
- [9] **GHAZZAWI, I.** (2008). "Job satisfaction among information technology professionals in the U.S.: an empirical study". *The Journal of American Academy of Business*, vol. 13, nº 1, (pp. 1-15).
- [10] **HAGEDORN, L. S.** (2000). "What contributes to job satisfaction among faculty and staff?" *New Directions for Institutional Research*, nº 105.
- [11] **HAMMOND, K. L., WEBSTER, R.L. Y HARMON, H.** (2006). "Market Orientation, top management emphasis, and performance within university schools of business: implications for universities". *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 14, nº 1, (pp. 69-85).
- [12] **HERNÁNDEZ, A.J.** (1989). *Metodología sistemática en la enseñanza universitaria. Un proyecto de integración ecológica y pedagógica*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- [13] **HOGG, G., CARTER, S. Y DUNNE, A.** (1998). "Investing in people: internal marketing and corporate culture". *Journal of Marketing Management*, vol. 14, nº 8, (pp. 879-895).
- [14] **JAWORSKI, B. J. Y KOHLI, A. K.** (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, (pp. 53-70).
- [15] **KÜSTER, I.** (2000). *Proyecto Docente e Investigador para Oposición a Profesor Titular de Universidad*, Universidad de Valencia.

- [16] **LAÍN, P.** (1984). "Carta a un idóneo". *El País*, 12 agosto, p. 9. Citado en Hernández (1989).
- [17] **LANCASTER, G. Y VAN DER VELDEN, H.** (2004). "The influence of employee characteristics on market orientation". *The Journal of Bank Marketing*, vol. 22, nº 5, (pp. 343-365).
- [18] **MARSH, H.W.** (1987). "Students' evaluations of university teaching: research findings, methodological issues, and direction on for future research". *International Journal of Educational Research*, vol. 11. Citado en De la Cruz (1999).
- [19] **MORA, J.G.** (1997). "Empleo y cualificación tras la educación postobligatoria". *Información Comercial Española. Revista de Economía*, n. 764, Julio, (pp. 129-145).
- [20] **MORA, J.G.** (2000). *Profesorado universitario: situación en España y tendencias internacionales*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Secretaría General del Consejo de Universidades.
- [21] **OSHAGBEMI** (2000). "Job satisfaction profiles of university teachers". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 12, nº 1, (pp. 27-38).
- [22] **RAMSDEN, P.** (1992). *Learning to teach in higher education*. London: Routledge. Citado en De la Cruz (1999).
- [23] **RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I.; R. VÁZQUEZ CASIELLES Y J.A. TRESPALACIOS** (1995). "La Universidad en el ámbito comunitario: una aplicación empírica a los estudios en Ciencias Económicas y Empresariales". *IX Congreso Nacional / V Congreso Hispano-Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa AEDEM*, vol. II, mayo, (pp. 2531-2550).
- [24] **RUIZ CARRASCOSA, J.** (1999). *Aprender y enseñar en la universidad. Iniciación a la docencia universitaria*. Jaén: Universidad de Jaén, Dirección General de Planes de Estudio y Calidad.
- [25] **WOTRUBA, T.R. Y WRIGHT, P.L.** (1975). "How to develop a teacher-rating instrument: a research approach. *Journal of Higher Education*, vol. 46, n. 6, (pp. 653-663). Citado en De la Cruz (1999).

Envío: 23-11-2012

Aceptación: 26 -12-2012

Publicación: 11-01-2013

CO-MARKETING COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

CO-MARKETING AS A STRATEGIC BUSINESS TOOL

Francisco Torreblanca Díaz¹

Francisco J. Lorente Sanjuán²

Rosalía López Tortosa³

Carolina Blanes Nadal⁴

David Juárez Varón⁵

1. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales. Máster en Dirección de Marketing. Sinaia Marketing.
2. Ingeniero en Organización Industrial. Máster en Dirección de Marketing y Comunicación Empresarial. Sinaia Marketing.
3. Licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas. Sinaia Marketing.
4. Licenciada en Investigación y Técnicas de mercado. Profesora Organización y Gestión Comercial. Generalitat Valenciana.
5. Ingeniero en Organización Industrial. Doctor en Ingeniería (programa del dpto. de ingeniería Mecánica y Materiales). Universidad Politécnica de Valencia.

RESUMEN

La colaboración y el establecimiento de alianzas son acciones que permiten obtener mayor fuerza y conseguir mejores resultados y más satisfactorios

El co-marketing es una estrategia que persigue el acuerdo de colaboración entre dos o más marcas, empresas o instituciones para desarrollar un producto o servicio que genere unos resultados beneficiosos para las diferentes partes que componen el acuerdo de colaboración.

ABSTRACT

Collaboration and partnerships are actions enabling increased strength and to get better and more satisfactory results.

Co-marketing is a strategy pursued by the partnership agreement between two or more brands, companies or institutions to develop a product or service that creates a beneficial outcome for the different parts that comprise the partnership.

PALABRAS CLAVE

Marketing, co-marketing, colaboración empresarial.

KEYWORDS

Marketing, co-marketing, partnership.

INTRODUCCIÓN

La colaboración y el establecimiento de alianzas son acciones que se han ido desarrollando desde la antigüedad para obtener mayor fuerza, gracias a esa unión y conseguir mejores resultados y más satisfactorios para, lógicamente, ambas partes.

Todos somos conscientes de que un viaje es más fructífero, enriquecedor y divertido cuando tenemos un acertado compañero de viaje con el que compartir el camino a recorrer y descubrir nuevos horizontes que antes no nos hubiéramos planteado. De la misma manera podemos extrapolar estas palabras al ámbito empresarial, puesto que tenemos que asumir e interiorizar que las empresas no están solas en el enmarañado universo comercial que invade el mercado global en el cual nos encontramos.

La pregunta es: ¿Por qué no buscamos nuestra “media naranja” para desarrollar un determinado producto o servicio que de verdad llegue al corazón de mis clientes? Hablamos entonces de co-marketing.

¿QUÉ ES EL CO-MARKETING?

Entendemos co-marketing, del inglés “Cooperative Marketing”, como el acuerdo de colaboración entre dos o más marcas, empresas o instituciones para desarrollar un producto o servicio que genere unos resultados beneficiosos para las diferentes partes que componen el acuerdo de colaboración.

El camino no está hecho para ser andado solo, por lo que en cualquier punto del mismo se debe buscar un aliado para sorprender, fidelizar y enamorar a los clientes con algo que rompa con todo lo concebido hasta el momento.

Toda estrategia de co-marketing debe reportar beneficios para todas las partes que forman la alianza y generar un valor añadido que genere economías de escala. Cada una de las partes se debe centrar en desarrollar lo que mejor sepa hacer para que la colaboración tenga los mejores resultados posibles.

Las alianzas en Comarketing a menudo implican múltiples socios, y los esfuerzos de un socio dado de marketing en nombre de la alianza pueden afectar indirectamente a la demanda de los otros socios. Socios individuales, sin embargo, pueden ignorar los efectos de este tipo de externalidad e invertir de manera no óptima en detrimento de la alianza [1]. Cuando no hay externalidad o una externalidad relativamente débil, hay una preferencia estricta de los contratos basados en los resultados; Sin embargo, se invierte con una externalidad suficientemente fuerte.

Una de las bases a la hora de llevar a cabo una estrategia de co-marketing es encontrar a una empresa que tenga realmente interés en colaborar, compartir el mismo mercado meta o muy similar [2], ser honestos y sobretodo no perder el foco del porqué de la alianza: El cliente o consumidor [3, 4].

Este hecho es de vital importancia, puesto que las empresas o marcas que formen parte en la colaboración, aun teniendo productos o servicios diferentes, si comparten el mismo perfil de cliente, compartiendo intereses, aficiones, hábitos, costumbres, etc., tendrán muchas posibilidades de obtener éxito con el desarrollo del acuerdo.

Antes de iniciar una estrategia basada en el co-marketing se deben tener en cuenta una serie de puntos que no hay que obviar:

1. **Establecer clara y concisamente los objetivos de la alianza.**
2. **Desarrollar las diferentes actividades o acciones a desarrollar por las partes.**
3. **Recursos necesarios.**
4. **Qué aportará cada una de las partes.**
5. **Método de gestión de la alianza.**

6. **Responsabilidades.**
7. **Plan operativo.**
8. **Mecanismos de control compartidos.**
9. **Estructura organizativa.**
10. **Equipos de trabajos y medidas de decisión.**

No hay que perder de vista que una alianza de este tipo une y vincula de una manera muy fuerte a las diferentes partes por un tiempo, por lo cual, se deben conocer bien los valores y la esencia de la otra parte aliada.

Se generarán nuevas percepciones y asociaciones hacia ambas partes debido a la influencia de una sobre la otra en el nuevo producto o servicio que se obtenga. También hay que tener en cuenta el nuevo público al que se conseguirá llegar, puesto que con mucha probabilidad, será un público al cual no se hubiera llegado sin el desarrollo de dicha alianza.

Esto es así debido a que el co-marketing se sostiene bajo una unidad de producto que es compartido por las diferentes partes que componen la cooperación y que controlan por igual.

Esta cooperación se puede trabajar de diferentes formas:

- **Cooperación vertical:** Es aquella que une a diferentes elementos que trabajen en la misma cadena de valores para ser complementados el uno con el otro.
- **Cooperación horizontal:** Acuerdos establecidos por empresas pertenecientes a sectores diferentes, pero que están situadas en los mismos estamentos de la cadena de valor.

Aunque este tipo de estrategias son trabajadas en mayor medida por las grandes marcas y empresas, cada vez la tendencia apunta a las pequeñas y medianas empresas, puesto que pueden resultar muy beneficiadas de estas alianzas para superar los obstáculos que coexisten junto a ellas.

Diferentes bondades puede reportar el co-marketing a las empresas que decidan llevarlo a cabo. Una de ellas radicaría en la extensión en la base de clientes de la que se dispone en el momento previo a la realización del proyecto. Llegar a más clientes con un nuevo mensaje.

Al ser un proyecto común para varios aliados, el mensaje llegará más lejos y con más fuerza, puesto que la unión de esfuerzos conseguirá una estela mejor en dicho mensaje.

Permite encontrar y tener el acceso a nuevos mercados que en solitario sería mucho más complicado acceder y establecerse, así como incrementar las ganancias y mover el producto con mayor rapidez.

Cuando determinados productos o servicios alcanzan la etapa de madurez del ciclo de vida, muchas empresas comienzan a formar asociación/alianza con empresas de otras industrias. Se ofrecen descuentos a los consumidores cuando compran productos o servicios de sus empresas asociadas. Se demuestra que, incluso en mercados donde la demanda total no

crece, tal co-promoción de alianzas con empresas en diferentes industrias se puede beneficiar las empresas aliadas, así como a los consumidores de destino que compran productos o servicios de las empresas aliadas. Los beneficios provienen de precios discriminatorios entre los consumidores sensibles a los precios en los segmentos y segmentos insensibles al precio [5].

TAXONOMÍA Y EJEMPLOS

Los ejemplos de co-marketing abundan a día de hoy, ya que se debe recordar que esta forma de hacer marketing se ha realizado de manera natural desde hace años. El café con leche es un ejemplo. Se trata de un producto formado principalmente por dos ingredientes que pueden pertenecer a marcas distintas. La leche puede servir para el desayuno y para la cocina de repostería además de para ser mezclada con café. Por otro lado, el café se puede beber solo o con otros ingredientes como chocolate o licor. A pesar de sus diferentes usos, tanto un ingrediente como el otro comparten un mismo público objetivo: aquellas personas que siempre piden café con leche [6].

Por lo tanto, no es extraño que se puedan ver acciones de marketing donde las marcas que están detrás de estas clases de productos participen de manera conjunta.

Tal y como hemos visto en párrafos anteriores, el co-marketing hace referencia a la puesta en marcha de una acción conjunta entre marcas que tienen su ámbito de actuación en segmentos de mercado diferentes, pero que por una serie de factores en común, comparten un mismo mercado objetivo. Son muchos los casos y para hablar de ellos, es necesario construir una taxonomía sobre los diferentes tipos de co-marketing existentes.

CLASES DE CO-MARKETING

A partir de la revisión de la literatura científica sobre el tema y la propia experiencia, se ha podido construir una taxonomía de acciones de co-marketing, clasificadas en tres bloques:

BLOQUE 1. SEGÚN LOS ELEMENTOS DEL MARKETING MIX.

El co-marketing puede aplicarse en cualquiera de las fases del marketing mix o en todas ellas. Pero hoy en día no sólo se encuentran presentes las cuatro tradicionales P's dentro del marketing (promoción, distribución, precio, producto). También se incluyen otros factores dentro de la estrategia de marketing de la empresa que a día de hoy son muy importantes. Se trata desarrollo de la creatividad o la tecnología. Algunos ejemplos de acciones de co-marketing relacionados con el marketing mix son:

Producto. Dos empresas colaboran para integrar una oferta que combine dos o más productos o servicios de ambas partes aliadas [6]. Un ejemplo es McDonald's, que incorpora en sus postres McFlurry galletas de la marca Oreo, sirve manzana con Nocilla y muffins de chocolate Milka.

Comunicación. Casi todas las acciones de co-marketing lanzan un mensaje al público objetivo que tienen en común. Por lo tanto, esta fase estará presente en cualquier acción de este tipo de marketing.

Distribución. El caso más destacable es el de Unión Fenosa y Gas Natural. Ambas empresas comparten la misma base de datos y hacen acciones de marketing directo o realizan comunicaciones a aquellos clientes que pertenezcan a una empresa o la otra. Todo ello cumpliendo la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos.

Precios. Se trata de incorporar dos gamas de productos en una oferta de precios que sea lo suficientemente agresiva como para hacer más fuerza en el mercado. Un caso es el siguiente: Springfield y Pepsi colaboraron en conjunto con una oferta. Si el usuario llevaba una anilla o etiqueta de la botella de Pepsi a un establecimiento Springfield, y realizaba una compra superior a 40 euros, podía acceder a descuentos especiales.

Diseño y Creatividad. El co-marketing puede aplicarse a la fase de creatividad de una campaña o incluso a la fase creativa de creación de una identidad visual corporativa. Un caso es el de la creación del logotipo de ChupaChups® de Dalí. Aunque no se puede considerar esta acción como co-marketing, ya que, en el momento de creación del logo, Dalí era considerado como un artista y no como una marca. Aun así, existen otros casos de diseñadores que han convertido su nombre en una marca y que a partir de ahí, sí que han realizado co-marketing con otras empresas. Éste es el caso de Dolce&Gabbana y Motorola. Ambas marcas lanzaron una edición limitada del teléfono móvil Razr, conocida como Razr VSi Dolce&Gabbana.



Figura 1. Anuncio gráfico de Motorola ZR V3i Dolce&Gabanna. Fuente: MasAndroidmx.com.

Tecnología. Las nuevas tecnologías están cada vez más presentes en nuestras vidas. Por ello, no es extraño observar como marcas de automóviles o de otros sectores incluyen en sus productos tecnologías como bluetooth, ordenadores, pantallas. Y de ahí, se puede observar el nacimiento de acciones de co-marketing conjuntas entre marcas. Por ejemplo, la marca tecnológica Sony y Swarovski han hecho colaboraciones en conjunto, creando un marco de fotos digital que no sólo actúa como un objeto tecnológico sino también como una joya de moda.

BLOQUE 2. SEGÚN EL TIPO DE RELACIÓN ENTRE EMPRESAS.

El co-marketing puede surgir de varias maneras: a través de una planificación premeditada o por afinidad.

A partir de una planificación premeditada. Un ejemplo: una empresa de zumos quiere lanzar al mercado una gama de zumos dirigidos a niños, y para hacer más fuerza dentro del mercado y desbancarse de la competencia, decide elaborar una estrategia de co-marketing junto con una empresa de juguetes. La empresa que lleva la iniciativa decide realizar negociaciones con la segunda empresa para desarrollar dicha estrategia.

Por afinidad. Este tipo de relación se genera entre empresas que tienen productos / servicios complementarios y cuya estrategia de co-marketing surge a partir de los encuentros puntuales entre las mismas, ya sea en ferias u otro tipo de eventos corporativos.

BLOQUE 3. SEGÚN LOS SEGMENTOS DEL MERCADO.

Está claro que en co-marketing tienen que participar empresas que participen en segmentos del mercado diferentes [7]. Estas empresas pueden pertenecer a segmentos dispares o afines.

Segmentos dispares. Se trata de partes del mercado que, en principio, no tienen ninguna característica en común. El caso de Smart y el diseñador Jeremy Scott es un ejemplo. Este diseñador de moda participó en los acabados finales de la edición limitada de Smart Fortwo Electric Drive añadiendo al vehículo “dos alas” que simbolizaban la esencia de la marca Jeremy Scott. Otro caso parecido es el de Jean Paul Gaultier, que diseñó una edición limitada de la Coca-Cola Diet.



Figura 2. El diseñador Jeremy Scott posando junto al coche Smart Fortwo Electric Drive y zapatillas Adidas diseñadas por él mismo. Fuente: Elaboración propia.

Segmentos Afines. Cuando se hacen acciones de marketing entre empresas que tienen productos o servicios afines, se hace referencia al co-marketing natural. El caso más paradigmático es el de Doritos y Pepsi, que realizaron una campaña de marketing en conjunto anunciándose los dos productos, que son complementarios además de compartir el segmento joven como público objetivo.

LOS CASOS MÁS EXTREMOS DEL CO-MARKETING: LAS MARCAS HÍBRIDAS

El co-marketing no sólo incluye el hacer acciones de marketing de forma colaborativa por parte de las empresas. Se ha querido ir más allá, creando productos nuevos pertenecientes a “marcas híbridas”. Con ello, no se trata de unir a dos marcas y conservar la esencia de ambas de manera separada, sino de unir las dos marcas para crear un producto nuevo. Se combinan sus conocimientos, características diferenciales y valores corporativos en un producto que ya de por sí muestra su propia esencia. Un ejemplo es la cafetera Senseo, creada a partir de la marca de electrodomésticos Philips y la marca de café Marcilla, con el objetivo de competir con marcas como Nespresso o Dolce Gusto. También se ubica el caso de las zapatillas Adidas Supernova Riot, cuya suela ha sido creada por la marca de neumáticos Continental.

INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS, UNIDAS EN LA CAUSA DEL CO-MARKETING

Marcas relacionadas con el ámbito de la cultura (grupos de música, galerías de arte, autores de libros...) como con las industrias creativas (diseñadores de moda, interioristas, arquitectos, etc.) se han involucrado también en acciones de co-marketing con otras marcas. Un caso reciente es el de la colaboración de Fred Perry. La marca de ropa y el grupo de música No Doubt han colaborado de manera conjunta para que el grupo diseñe una de las colecciones de 2013. De esta manera, se crea un vínculo de afinidad por parte del público objetivo hacia las dos marcas, ya que el consumidor de Fred Perry suele ser un sujeto muy afín al tipo de música de No Doubt. Otro ejemplo de co-marketing e industrias creativas es el de la acción que han llevado recientemente la marca Adidas y Bubujajo, utilizando las muñecas Blythe, de la juguetera estadounidense Kenner. A pesar de que la marca desapareció hace unos años, las Blythe se consideran en la actualidad objetos de coleccionismo. Ello ha provocado que alrededor del mismo haya un mercado de diseñadores y marcas de moda que quieran vestir a las muñecas. Ante esta situación, Adidas no ha querido quedarse atrás. La marca de ropa deportiva fichó a Bubujajo, una popular diseñadora taiwanesa cuya obra se dedicaba a vestir a muñecas. Esta estilista reprodujo ropa de la marca Adidas de manera exacta con la intención de vestir a las muñecas Blythe y así crear una colección de muñecas. Por consiguiente, vemos dos marcas que se dedican a segmentos del mercado totalmente distintos, pero que comparten un público objetivo: mujeres que hacen deporte, que tienen devoción por la moda y que son susceptibles de coleccionar muñecas que fueron todo un icono en su infancia o juventud.



Figura 3. Muñecas Blythe vestidas con ropa Adidas diseñada por Bubujajo. Fuente: Elaboración propia.

Esta tendencia a la innovación viene determinada por los cambios. Tras la realización se debe valorar y medir los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES

La colaboración y el establecimiento de alianzas son acciones que permiten obtener mayor fuerza y conseguir mejores resultados y más satisfactorios

El co-marketing o “Cooperative Marketing” es una estrategia que persigue el acuerdo de colaboración entre dos o más marcas, empresas o instituciones para desarrollar un producto o servicio que genere unos resultados beneficiosos para las diferentes partes que componen el acuerdo de colaboración.

Cada una de las partes se debe centrar en desarrollar lo que mejor sepa hacer para que la colaboración tenga los mejores resultados posibles, permitiendo encontrar y tener el acceso a nuevos mercados en los que en solitario sería mucho más complicado establecerse, así como incrementar las ganancias y mover el producto con mayor rapidez.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] **CHENNAMANENI, P.R. AND R. DESIRAJU.** (2011). Co marketing Alliances: Should You Contract on Actions or Outcomes? *Management Science*, 57(4). (pp. 752-762).
- [2] **YILMAZ, H., A. KIRMANI, AND B.P.S. MURTHI.** (2008). The Effects of Centrality and Distinctiveness on the Usage of Co-promotions, in *Advances in Consumer Research*, Vol 35, A.Y. Lee and D. Soman, Editors. (pp. 824-824).
- [3] **TORREBLANCA F, JUÁREZ D., SEMPERE F; MENGUAL A.** (2012). Comportamiento del consumidor: Cosas ordinarias que se convierten en extraordinarias. *Revista 3c Empresa, investigación y pensamiento crítico*, 8(pp. 6-14). Alcoy. Editorial: Área de Innovación y Desarrollo S.L.
- [4] **TORREBLANCA F, JUÁREZ D., SEMPERE F; MENGUAL A.** (2012). Neuromarketing: La emocionalidad y la creatividad orientada al comportamiento del consumidor. *3c Empresa, investigación y pensamiento crítico*, 6: (pp. 20-30).Alcoy. Editorial: Área de Innovación y Desarrollo S.L.
- [5] **SON, M., M. HAHN, AND H. KANG.** (2006). why firms do co-promotions in mature markets? *Journal of Business Research*, 59(9): (pp. 1035-1042).
- [6] **ALCAIDE J.C, C.M.-Q., Íñigo.** (2010). El co-marketing como arma de presente y estrategia de futuro. *MK Marketing+Ventas*. (pp 260).
- [7] **Branding-360º.** En tiempos de crisis: Co-marketing. Blog Naranja-Limón, 2011.

Envío: 12-12-2012

Aceptación: 28-12-2012

Publicación: 11-01-2012

PLANIFICACIÓN DE LA VISITA DE VENTA Y RENDIMIENTO INDIVIDUAL DEL VENDEDOR

**SALES CALL PLANNING AND SALESPERSON OUTCOME
PERFORMANCE**

Pedro Canales Ronda¹

1. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Grupo de Trabajo Marketing Aplicado al Comportamiento del Consumidor. Universitat de València.

RESUMEN

La relación entre las acciones llevadas a cabo por los vendedores y los resultados obtenidos por los mismos en el desarrollo de sus actividades es vital para las empresas. Por ello, el presente estudio analiza el efecto que sobre el rendimiento individual del vendedor tienen, en opinión de 107 jefes de equipos de venta, diferentes aspectos comportamentales que los vendedores pueden gestionar en el desarrollo de su trabajo. En concreto, se analiza el efecto del conocimiento técnico y de la planificación de las visitas.

ABSTRACT

The relationship between the actions carried out by the salespersons and the outcome performance obtained by them in the development of their activities is vital for companies. Therefore, this study analyses the effect of different behavioral aspects that salespersons can manage to develop their job on the salespersons performance, in the opinion of 107 field sales managers. Specifically, we examine the effect of technical knowledge and the sales calls planning.

PALABRAS CLAVE

Comportamiento del vendedor, rendimiento del vendedor, conocimiento técnico, preparación de la venta.

KEY WORDS

Salesperson behavior, salesperson outcome performance, technical knowledge, sales planning.

INTRODUCCIÓN

El comportamiento de los vendedores incluye toda una serie de acciones, relacionadas directa o indirectamente con la venta, que contribuyen al logro de los objetivos personales y de la organización para la que trabajan (Churchill et al, 2000), una característica de estas tareas es que sobre ellas el vendedor ejerce un importante control, con independencia de los resultados que se puedan alcanzar a nivel de ventas realizadas (Baldauf et al., 2002). Una parte importante de esas tareas las realizan los vendedores antes de presentarse ante los potenciales clientes a fin de cerrar la venta, es el proceso de planificación de las visitas de venta.

En este contexto, y de acuerdo con la literatura (Baldauf et al., 2001 a-b; Piercy et al., 2001; y Román et al., 2002), por rendimiento debemos entender un resultado del comportamiento del vendedor que se evalúa en términos de su contribución a las metas de la empresa, y que vendrá determinado por factores que el vendedor puede controlar, denominados factores personales.

MODELO E HIPÓTESIS PLANTEADAS

Nuestro análisis se centra, tal como puede observarse en la figura 1, en la relación entre la preparación y planificación que los vendedores realizan (acciones previas a la realización de visitas de venta a sus clientes) y el rendimiento individual que obtienen de su trabajo.

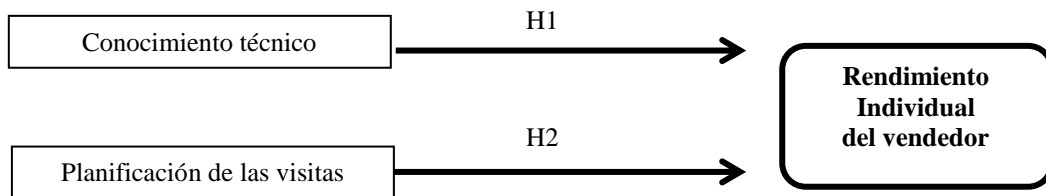


Figura 1. Modelo conceptual. Fuente: Elaboración propia.

PREPARACIÓN DEL VENDEDOR Y RESULTADOS

Dado que una de las principales misiones de los vendedores es la de aportar suficiente información y asesoramiento a sus clientes, el conocimiento técnico de aquello que venden es una capacidad esencial para el desarrollo de su trabajo (Baldauf y Cravens, 2002). Los vendedores deben conocer y dominar suficientemente aquello que ofrecen a sus clientes y, especialmente, deben ser capaces de adaptar ese conocimiento a las necesidades reales de los mismos a fin de ofrecerles la mejor alternativa posible para satisfacer sus necesidades. Además, el conocimiento técnico favorece la capacidad para comunicar al potencial cliente las ventajas del producto ofrecido, incrementando la satisfacción del mismo, y la posibilidad de lograr la venta (Agnihotri et al., 2009). Por ello, planteamos la siguiente hipótesis:

H1.- Un mayor conocimiento técnico de los productos vendidos producirá mejores resultados a nivel del rendimiento individual del vendedor.

Respecto a la planificación del trabajo de los vendedores, es necesario que estos sean capaces de organizar y gestionar las diferentes tareas a realizar antes, durante y después de la venta. Estas tareas incluyen acciones como la prospección de potenciales clientes, la fijación objetivos, determinar las estrategias de acercamiento a los clientes, etc. Para Anderson y Oliver (1987), una mejor planificación del trabajo del vendedor reduce el ratio de tiempo de venta-no venta y, pudiendo dedicar más tiempo al trabajo de apoyo y seguimiento de sus clientes, así como a la realización de presentaciones de venta. Cuando un vendedor está dispuesto a planificar sus acciones es de esperar que los resultados de las mismas sean más satisfactorios, por tanto:

H2.- Cuanto mejor sea la planificación de los vendedores, mejores resultados obtendrán tanto a nivel del rendimiento individual del vendedor.

METODOLOGÍA

Para la medición de los distintos elementos de las relaciones propuestas, hemos recurrido y adaptado escalas utilizadas en investigaciones previas para asegurar la validez de las mismas, así, todas las escalas han sido ampliamente empleadas y sus propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) han sido testadas a lo largo de la literatura. Para medir las acciones de preparación de los vendedores solicitamos a los jefes de vendedores que valoren a su subordinados y para ello utilizamos una escala tipo Likert, desde 1 “Necesita mejorar” hasta 7 “Excepcional”. En el Anexo 1 se recogen los ítems utilizados en el cuestionario. En concreto, el “Conocimiento técnico”, se basa en Behrman y Perreault (1982) mientras que la “Planificación de las visitas”, se basa en Babakus et al. (1996). Ambas escalas han sido utilizada en estudios posteriores por autores como Barker (1999); Baldauf et al. (2001-a) y Baldauf et al. (2002). En su análisis, se convirtieron los factores de las mismas de segundo a primer orden; y ello mediante el cálculo de las medias de los diferentes constructos. Se defiende la multidimensionalidad de los diferentes constructos en la medida en que la literatura consultada, como se indica en párrafos anteriores, aboga por ello. Cabe apuntar que dicho procedimiento fue posible puesto que se garantizaron las características psicométricas del instrumento propuesto.

Por su parte, el análisis del rendimiento de los vendedores (RDO) permite conocer cuál es su aportación a los resultados de la empresa, y es consecuencia de su comportamiento, siendo importante determinar la influencia de su propio esfuerzo por lograrlos y cuál es el efecto de factores externos no controlables por los mismos (Baldauf et al., 2002). La aportación que los vendedores hacen a los resultados de la empresa se analiza mediante el uso de 7 ítems, con una escala tipo Likert de grado 7 que oscila desde 1 “Necesita mejorar” hasta 7 “Excepcional”, basada en la desarrollada por Behrman y Perreault (1982); y que ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como Spiro y Weitz (1990), Cravens et al. (1993), Suján et al. (1994), Román et al. (1998) y Barker (1999).

Para alcanzar el objetivo planteado, procedimos primero a identificar diferentes segmentos de equipos de venta en función del nivel de cada uno de los diferentes constructos, en opinión de sus jefes de equipo, y realizamos diferentes análisis clúster. Para elegir el número de grupos adecuado al estudio planteado, analizamos el dendograma y, en todos los casos, la solución mejor era separar los equipos de venta en dos grupos. Posteriormente, y de acuerdo con Hair et al. (1999), realizamos un análisis de la prueba t-test para muestras independientes.

POBLACIÓN Y MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

El presente estudio se basa en las opiniones de jefes de equipo de venta de pequeñas y medianas empresas, los datos fueron obtenidos mediante entrevistas personales, lo que ayuda a tener un mejor acceso a los mismos y mejoró la veracidad de la información. Este procedimiento, en base a una muestra por conveniencia, permitió conseguir 107 cuestionarios válidos. La mayoría de las empresas actúan en el sector de los bienes de consumo (42,6%) y en el de bienes industriales (30,6%). Además, los datos muestran como el sistema de remuneración de los vendedores es fundamentalmente de carácter mixto.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

CONOCIMIENTO TÉCNICO Y RESULTADOS.

Para llevar a cabo este análisis se procedió, como se ha indicado anteriormente, a realizar un análisis clúster con los ítems que forman el constructo “Conocimiento técnico” (ver anexo 1). Los dos grupos resultantes tras analizar el dendograma están formados por 47 equipos de vendedores “buenos” y 60 equipos “malos”, los resultados se muestra gráficamente en la figura 2.

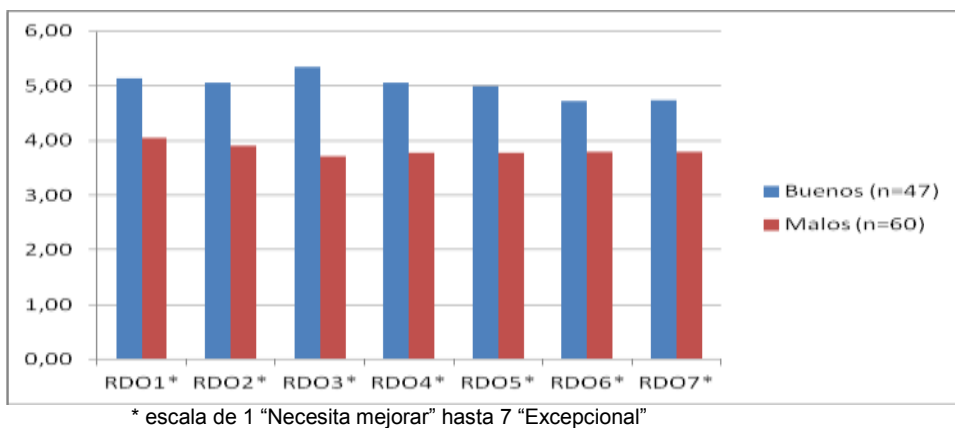


Figura 2. Conocimiento técnico y rendimiento. Fuente: Elaboración propia.

Tal como se muestra en la figura 2, el grupo de vendedores “buenos” obtiene unos resultados superiores en todos los ítems analizados, siendo todas las diferencias significativas. Por tanto podemos responder afirmativamente la hipótesis 1 y, por tanto, cuando los vendedores disponen de un mayor conocimiento técnico obtendrán mejores resultados a nivel individual. Esto es así porque el conocimiento técnico que los vendedores posean de los productos que ofertan a sus clientes, les capacita para poder aportarles soluciones a sus demandas y les permite transformar la información de la que disponen en ventajas para el cliente. Podemos indicar que el grupo “buenos” es valorado especialmente bien en la generación de resultados en unidades monetarias (RDO3), es decir aportan un mayor volumen de negocio a la empresa y venden a los mejores clientes (RDO4), lo cual les reportará una mayor remuneración por su trabajo.

Estos resultados permiten explicar la importancia que, en los últimos tiempos, está teniendo en la venta personal la figura del “ingeniero de ventas” como gestor de las relaciones (Wilson y Hunt, 2011).

PLANIFICACIÓN DE LAS VISITAS Y RESULTADOS.

De forma análoga a los casos anteriores procedimos con las variables relativas a la “Planificación de las visitas”, ver anexo 1, y la aplicación de un análisis clúster nos permitió diferenciar dos grupos de vendedores, formados por 55 equipos de vendedores “buenos” y 52 equipos “malos”, los resultados se muestra en la figura 3.

Como parece lógico, aquellos vendedores que son capaces de organizar y gestionar mejor las diferentes tareas relacionadas con su trabajo, y no únicamente se centran en vender, obtendrán mejores resultados.

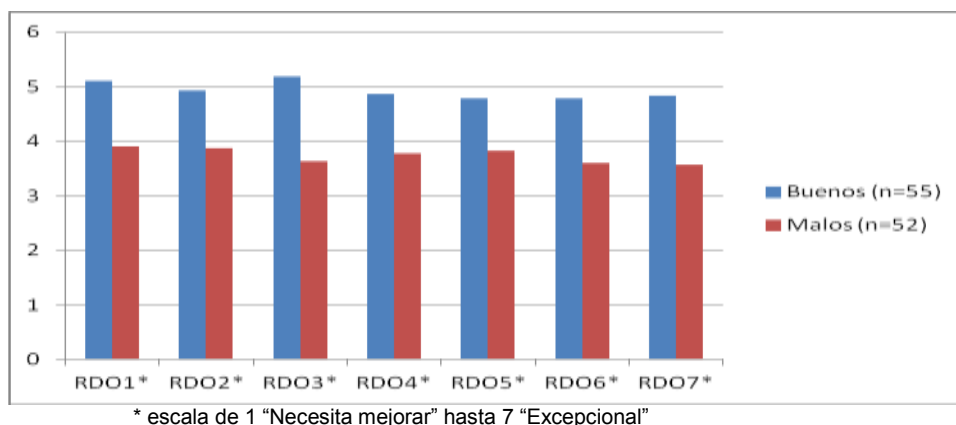


Figura 3. Planificación de las visitas y rendimiento. Fuente: Elaboración propia.

A nivel individual, los vendedores “buenos” son capaces de generar un mayor volumen de negocio (RDO3) debido a que la mejor planificación de su trabajo les facilita contactar con los clientes en el momento más oportuno y preparan mejor la presentación de nuevos productos (RDO7) para venderlos con mayor facilidad.

Por tanto, podemos contestar afirmativamente la hipótesis 3, es decir, una buena planificación de su trabajo por parte de los vendedores producirá mejores resultados tanto a nivel individual, rendimiento, como colectivo, efectividad.

CONCLUSIONES

Las conclusiones del estudio llevado a cabo nos permiten afirmar la importancia que tiene, para obtener unos buenos resultados individuales, el conocimiento técnico sobre aquello que el vendedor ofrece a sus clientes. Es decir, los vendedores con unos buenos conocimientos técnicos proporcionan a su empresa un mayor volumen de negocios, además de vender a mejores clientes. Esto es especialmente relevante cuando, se pretende introducir en el mercado un producto nuevo por parte de las empresas.

Respecto a la planificación del trabajo que realizan los vendedores, podemos indicar que afectan a sus resultados individuales, pues una correcta organización del trabajo les facilita alcanzar el objetivo de vender a sus clientes.

A luz de los resultados obtenidos, son varias las implicaciones gerenciales para las empresas. Así, se sugiere como forma de mejorar los resultados del vendedor que los vendedores dispongan de un elevado conocimiento sobre aquello que ofrecen a sus potenciales clientes, pues de esta forma podrán adaptar mejor su estrategia de venta, y es importante que los vendedores planifiquen correctamente su trabajo.

ANEXO I

CONOCIMIENTO TÉCNICO

Conocimiento técnico del diseño y especificaciones del producto o servicio.

Conocimiento de las aplicaciones y funciones del producto o servicio.

Están al día de la producción y tecnología usada por la empresa.

PLANIFICACIÓN DE VISITAS

Planifican cada entrevista de ventas.

Planifican la estrategia de venta para cada cliente.

Planifican diariamente sus actividades.

Planifican la información de su territorio y clientes.

RESULTADOS.

RDO1 Aportan una elevada cuota de mercado a la empresa.

RDO2 Realizan ventas de productos de alto margen de beneficio.

RDO3 Generan un elevado nivel de ventas (en unidades monetarias).

RDO4 Identifican y venden a los mejores clientes.

RDO5 Realizan operaciones rentables y de larga duración.

RDO6 Superan sus objetivos durante todo el año.

RDO7 Rápidamente venden productos o servicios nuevos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] **ANDERSON, E. Y OLIVER, R.** (1987). "Perspectives on Behaviour-Based Versus Outcome Based Sales force Control Systems". *Journal of Marketing*, Vol. 51 (October), (pp. 76-88).
- [2] **BABAKUS, E., CRAVENS, D., GRANT, K., INGRAM, T. Y LAFORGE, R.** (1996). "Investigation the relationships among sales management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organizations effectiveness". *International journal of research in marketing*, vol. 13, nº 4, pp. 345-363.
- [3] **BALDAUF, A., CRAVENS, D, Y PIERCY, N.** (2001-a). "Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations". *International Marketing Review*, Vol. 18, Nº 5, (pp. 474-508).
- [4] **BALDAUF, A., CRAVENS, D. Y PIERCY, N.** (2001-b). "Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXI, Nº 2, (pp. 109-122).
- [5] **BALDAUF, A., CRAVENS, D. Y GRANT, K.** (2002). "Consequences of sales management control in field sales organizations: a cross-national perspective". *International Business Review*, Vol. 11, (pp. 577-609).
- [6] **BALDAUF, A. Y CRAVENS, D.** (2002). "The effect of moderators on the salesperson behaviour performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships". *European Journal of Marketing*, Vol. 36, Nº 11/12, (pp. 1367-1388).
- [7] **BARKER, A.** (1999). "Benchmarks of successful sales force performance". *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol. 16, Nº 2, (pp. 95-104).
- [8] **BEHRMAN, D. Y PERREAULT, W.** (1982). "Measuring the performance of industrial salespersons": *Journal of Business Research*, Vol. 10, Nº 3, (pp. 355-370).
- [9] **CHURCHILL, G.A. JR., FORD, N.M., WALTER, O.C., JR., JOHNSTON, M.W. Y TANNER, J.F., JR.** (2000). *Sales Force Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill.
- [10] **CRAVENS, D.W., INGRAM, T.N., LAFORGE, R.W. Y YOUNG, and C.E.** (1993). "Behavior-Based and Outcome-Based sales force control systems". *Journal of Marketing*, Vol. 57, octubre, (pp. 47-59).
- [11] **GREENLEY, G. E.** (1995). "Forms of market orientation in UK companies". *Journal of Management Studies*, Vol. 32, (January), Nº 1, (pp. 47-66).
- [12] **PELHAM, A.** (1993). "An exploratory model and initial test of the influence of firm level Consulting oriented sales force programs on sales force performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XXII, Nº 2, (pp. 97-109).

- [13] **PIERCY, N., CRAVENS, D. Y LANE, N.** (2001). "Sales Manager behavior control strategy and its consequences: The impact of gender differences". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol XXI, Nº 1, (pp. 39-49).
- [14] **ROMÁN, S., RUIZ, S. Y MUNUERA, J.L.** (1998). "Formación, rendimiento y efectividad de la fuerza de ventas en las pymes". *X encuentro de profesores universitarios de marketing*, Santander, septiembre, (pp. 199-204).
- [15] **ROMÁN, S., RUIZ, S. Y MUNUERA, J.L.** (2002). "The effects of sales training on sales force activity". *European Journal of Marketing*, Vol.36, Nº 11/12, (pp. 1344-1366).
- [16] **SPIRO, R.L. Y WEITZ, B.A.** (1990). "Adaptative Selling: Conceptualization, Measurement and Nomological Validity". *Journal of Marketing Research*, Vol. 27 (February) (pp. 61-69).
- [17] **SUJAN, H., WEITZ, B.A. Y KUMAR, N.** (1994). "Learning orientation, working smart and effective selling". *Journal of Marketing*, Vol. 58, julio, (pp. 39-52).
- [18] **WILSON, J. Y HUNT, C.** (2011). "The Impact of Sales Engineers on Salesperson Effectiveness". *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, Vol. 5, Nº 2, (pp. 130).

CONSEJO EDITORIAL

COMPONENTES	
Director	Javier Francés Vilaplana
Editores adjuntos	Víctor Gisbert Soler
	María J. Vilaplana Aparicio
	Silvia Climent Sanchis
	Vicente Sánchis Rico

COMITÉ CIENTÍFICO TÉCNICO

ÁREA TEXTIL	Prof. Dr. Josep Valldeperas Morell Universidad Politécnica de Cataluña
ÁREA FINANCIERA	Prof. Dr. Juan Ángel Lafuente Luengo Universidad Jaume I, Castellón de la Plana
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y RRHH	Prof. Dr. Francisco Llopis Vañó Universidad de Alicante
ESTADÍSTICA, INVESTIGACIÓN OPERATIVA	Prof. Dra. Elena Pérez Bernabéu Universidad Politécnica de Valencia
DERECHO	Prof. Dra. María del Carmen Pastor Sempere Universidad de Alicante
INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA	Prof. Dr. David Juárez Varón Universidad Politécnica de Valencia
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	Prof. Dr. Manuel Llorca Alcón Universidad Politécnica de Valencia



empresa

info@3ciencias.com

www.3ciencias.com