



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

“Diseño de un plan de mejoramiento de la gestión de Supervisores y Ejecutivos de la fuerza de ventas de una Empresa de Medicina Prepagada de la ciudad de Quito a partir de una evaluación de perfiles de competencias”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos para optar por el título de Psicóloga Mención Organizacional

Profesora guía: Lcda. Ana Cilveti

Autora: Valeria Chiriboga Salvador

2009

Quito

DECLARACION DEL PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Lcda. Ana Cilveti

C.C. 171870070-9

Licenciada en Psicología

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Valeria Chiriboga Salvador

C.C. 171672153-3

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por toda la bendición que significa mi vida; gracias Papis por el apoyo incondicional de siempre; gracias Anita Cilveti, por las horas dedicadas y por su preocupación; a Gustavo, mi compañero durante todo este proceso; gracias María Elena, por ser la guía cada día en mi crecimiento personal y profesional; y no puede faltar un gracias Ela y Adriana por su asesoramiento tan importante en este trabajo.

*Por ser la luz que ilumina mi camino,
este trabajo va dedicado para mis
Padres, Francisco y Linda, porque ha
culminado otra etapa que no hubiera
sido posible sin su amor y sabiduría.*

RESUMEN

Consciente de que la fuerza de ventas de una empresa significa el primer contacto con el cliente y una de las mayores fuentes de ingresos económicos, se realizó un estudio en una importante Empresa de Medicina Prepagada de la ciudad de Quito con el fin de crear un plan de mejoramiento basado en competencias, complementado con capacitación en una técnica de ventas específica y sobre el producto de la empresa.

El primer paso fue levantar la descripción de puestos para los cargos de Jefe, Supervisores y Ejecutivos del Departamento de Ventas a cargo de un Comité conformado por Gerente de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos y Jefe de Ventas. Las competencias utilizadas fueron definidas según las que arroja el Inventario Bochum de Personalidad y Competencias (BIP), herramienta que se utilizó a lo largo de todo el estudio.

Luego de aplicado el BIP a cada uno de los colaboradores de este departamento, se levantó un perfil de competencias de cada uno, con el fin de sacar un valor promedio de cada cargo, lo cual, implica un diagnóstico que es necesario para poder levantar un plan de mejoramiento.

Una vez definidas las competencias a trabajar a nivel Jefe y Supervisores, se trabajó con la Consultora venezolana Celorio & Dines Int., cuya asesoría permitió precisar las actividades y talleres que apunten al mejoramiento de dichas competencias y al cambio de paradigma en la Venta con la Capacitación en Ventas basada en la relación asesor – cliente con el método de escucha activa.

Estimado lector, espero que este trabajo sea para Usted un aporte para sus estudios y para su gestión dentro de su trabajo diario.

ABSTRACT

Very consent that the sales force of a company means the first contact with the client and one of the major sources of economic income, I realized a study in an important Company of Prepaid Medicine of the city of Quito in order to create a plan of improvement based on skills, complemented with training in a specific method of sales and on the product of the Company.

The first step was to develop the description for every post in the Sales Department, in which are included Chief, Supervisors Executives. The used skills were defined according to ones that thows the Bochum Inventory of Personality and Skills (BIP); this was the tool that was in use along the whole study. This procedure was made by a Committee, conformed by the Human Resources Manager, the Human Resources Assistant and the Sales Chief.

After the BIP was applied to each of the collaborators of this department, I got up a profile of each one, in order to extract an average value of every post. This implies a diagnosis which is necessary to be able to raise a plan of improvement.

Once the skills for the Chief and Supervisors were defined, I worked with the Venezuelan Consulting Celorio & Dines Int., whose advising allowed to specify the activities and workshops that should point to the improvement of the above mentioned skills and also the shift in Training Sale Sales Advisor based on the relationship salesperson – client, using the “Active Listening” method.

Estimated reader, I hope that this work is for You a contribution for your studies and your management inside your daily work.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Desarrollo del Tema.....	5
1. Competencias.....	5
1.1. ¿Qué son las Competencias?.....	5
1.2. Tipos de Competencias.....	6
1.2.1. Competencias Cardinales o Genéricas.....	7
1.2.1.1. Competencias Elementales.....	7
1.2.1.2. Competencias de Adaptación.....	8
1.2.1.3. Competencias Operativas.....	8
1.2.1.4. Competencias de interrelación o sociales.....	9
1.2.1.5. Competencias Directivas.....	10
1.2.2. Competencias Específicas.....	11
1.3. El BIP como método de evaluación de Competencias.....	12
1.3.1 Información general.....	12
1.3.2 Objetivos del BIP.....	13
1.3.3 Aplicación.....	14
1.3.4 Competencias que evalúa el BIP.....	14
1.3.5 Limitaciones del BIP.....	16
2. Análisis y descripción de puestos.....	18
2.1. Objetivo del análisis y descripción de puestos de trabajo.....	19
2.2. Esquema de la descripción de puestos.....	20

2.3. Beneficios de un programa de descripción de puestos	21
2.4. Métodos para reunir información.....	22
2.5. Redacción de la descripción de un puesto	23
2.6. Descripción de cargos en el Departamento de Ventas.....	24
2.6.1. Jefe de Ventas	25
2.6.2. Supervisor de Ventas.....	29
2.6.3. Ejecutivo de Ventas	32
3. El perfil del vendedor	36
3.1. Actitudes del vendedor profesional.....	38
3.2. Competencias	40
3.2.1. Competencias necesarias en Jefe y Supervisores de Ventas	41
3.2.2. Competencias necesarias en Ejecutivos de Ventas	43
3.2.3. Competencias cardinales.....	44
3.3. Habilidades para la venta.....	44
3.2.3. Conocimientos	46
4. Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo	47
4.1. Coaching	47
4.1.1. Coaching en empresas	48
4.2. Mentoring	50
4.3. Conocimientos	51
4.3.1. Conocimiento del producto	51
4.3.2. Conocimiento de la competencia.....	52

4.4. Capacitación en Técnica de Ventas	52
4.4.1 Escucha Activa	52
5. Resultados obtenidos de la aplicación del BIP.....	56
5.1. Contextualización de la Empresa	56
5.2. Características de la Muestra.....	59
5.3. Competencias Evaluadas.....	59
5.4. Tratamiento de la información obtenida.....	61
5.4.1. Interpretación cuantitativa de Resultados Obtenidos según el BIP	62
5.5. Reflexiones cualitativas de los datos obtenidos	64
5.5.1. Jefe de Ventas	64
5.5.2. Supervisores de Ventas.....	67
5.5.3. Ejecutivos de Ventas	70
5.6. Representación gráfica de información.....	72
5.6.1. Jefe de Ventas	72
5.6.2. Supervisores de Ventas.....	73
5.6.3. Ejecutivos de Ventas	73
5.7. Comparación entre Ejecutivos de Ventas Varones y Mujeres	74
5.7.1. Orientación a Resultados.....	74
5.7.2. Orientación a la acción.....	75
5.7.3. Influencia.....	76
5.7.4. Estabilidad Emocional	77

6. Propuesta de Mejoramiento de Competencias para la fuerza de Ventas de una Empresa de Medicina Prepagada de la ciudad de Quito	78
6.1. Devolución y retroalimentación de resultados del test	79
6.2 Trabajo con la Consultora en RRHH Celorio & Dines Int.	79
6.3. Programa de Coaching para Jefe y Supervisores de Ventas propuesto por Celorio & Dines Int.	82
6.3.1. Objetivo General	82
6.3.2. Objetivos específicos:	82
6.3.3. Contenido del Programa	82
6.4. Herramienta de comunicación para ventas “Escucha Activa” propuesto por Celorio & Dines Int.	85
6.4.1. Objetivo del taller:	85
6.4.2 Contenido del programa:	85
6.4.3. Duración	86
6.4.4. Inversión	86
6.5. Capacitación en Producto	87
6.5.1. Producto de la Empresa	87
6.5.2. Procesos Internos de la Empresa	88
6.5.3. Capacitación sobre la competencia	89
6.5.4. Duración	89
6.5.5. Inversión	90
6.6 Inversión total del programa	90
Conclusiones	91

Bibliografía.....	93
Anexos.....	97

INTRODUCCION

Existe una preocupación actual, por parte del departamento de Recursos Humanos y la Gerencia General de esta empresa de Medicina Prepagada por el acoplamiento y resultados del personal del Departamento de Ventas.

Vale la pena también mencionar el momento que está viviendo la organización porque, en los últimos meses se definió la nueva estrategia comercial, para lo cual, el Departamento de Recursos Humanos se vio con la labor de incrementar el número de vendedores en un 400% desde el mes de Diciembre de 2008. Este proceso se lleva conjuntamente con Jefe de Ventas de Quito, Supervisores y una prestigiosa consultora de RRHH.

La razón para poner atención a este departamento es primero, la gran importancia que tiene para la empresa porque la gestión de sus Ejecutivos genera ingresos económicos y además, significa un insumo de trabajo para todos los demás departamentos.

El proceso de mejoramiento de gestión en este departamento fomentará el crecimiento y rendimiento de los Ejecutivos de Ventas a partir de un modelo de desarrollo de competencias, que no es posible realizarlo sin una previa detección del estado de las mismas de manera individual. Este programa será complementado por una recapitación sobre el producto que ofrece la empresa y se impartirán conocimientos sobre una técnica de ventas, ya que nunca se ha capacitado en ninguna. Cabe recalcar que el mejoramiento de la gestión de vendedores está influenciado por el estilo de liderazgo de los Supervisores y del Jefe de Ventas de Quito. Es por esta razón que también se pretende trabajar con ellos en desarrollar sus competencias, entre ellas, el Liderazgo.

De esta manera, será posible alinear al Departamento de Ventas con la visión organizacional, "Ser la mejor opción en Medicina Prepagada, en constante

crecimiento e innovación, apoyados en alianzas estratégicas y un grupo humano comprometido con el cliente y la sociedad”, porque se busca crecer como empresa a través del incremento de ventas, desarrollando competencias en vendedores que prestarán una mejor calidad de servicio, tomando en cuenta que un Ejecutivo de Ventas es el primer contacto con cliente externo. Aquí, también se apunta a dos de los objetivos de calidad, que será optimizar los procesos de prestación de servicios y mejorar la satisfacción del cliente. Además, se combinarán competencias cardinales, que son las que deben desarrollar todos los miembros de la organización, apegándose a la misión, visión, objetivos y valores organizacionales; y las específicas, que son las que deben poseer los vendedores para realizar su gestión como tales.

Ya se ha mencionado el tema de las competencias, pero vale la pena primero, definir qué significa este término. En un documento escrito por Nelson Rodríguez, se encontró una definición tomada de distintos autores que reúne todos los elementos de las competencias:

*Son características permanentes de la persona que se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole, tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan y pueden ser generalizables a más de una actividad.*¹

Para definir qué competencias requieren los vendedores es necesario contar con una descripción de cada cargo que incluya funciones y un perfil de competencias, realizado en base al reactivo Psicológico BIP (Inventario Bochum de Personalidad Y Competencias). La descripción de un puesto, es la herramienta básica para poder gestionar los demás subsistemas de Recursos Humanos de manera adecuada. A continuación, se muestra una breve explicación sobre el procedimiento del análisis de puestos según la autora Martha Alles:

¹ Rodríguez N. (2008) *Selección efectiva de personal basada en competencias*. 1-2. Recuperada el 12 de Febrero de 2009 de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esta posición.”²

Una vez descrito el puesto, se determinará qué competencias son ideales en Ejecutivos de Ventas, tomando en cuenta aquellas que arroja la aplicación del BIP, ya que todo el proceso debe basarse en los mismos términos.

De esta manera, se puede proceder a detectar el nivel de competencias actuales que tienen los Ejecutivos de Ventas, Supervisores, Jefe de Ventas de Quito y compararlos con la descripción ideal, usando una confrontación de resultados que permita realizar a cada persona un plan personal de mejoramiento de competencias.

Es necesario recalcar que el desarrollo de ciertas competencias no es suficiente para mejorar el desempeño de un vendedor. Es indispensable tener un excelente conocimiento del producto que va a vender y debe apoyarse en técnicas de ventas. La técnica que se propondrá no se tratará simplemente acerca de cómo cerrar una venta sino que va más allá, la idea es cambiar el paradigma que ha existido siempre en la empresa acerca de un buen Ejecutivo de Ventas.

El paradigma antiguo sobre un buen vendedor se centraba en la facilidad para lograr un cierre en la venta; sin importar cómo era el acercamiento con el cliente. Dentro de este trabajo, se pretende cambiar este paradigma porque la idea nueva es contar con asesores que logren un contacto con su potencial cliente basado en escucha activa, lo cual permite tener una aproximación y una relación de confianza entre ambos. De esta manera, el éxito de la venta no se basará sólo en concretarla sino en todo el proceso previo a lograr esto.

Es una situación en donde tanto el vendedor como el cliente se sentirán satisfechos por la compra sabiendo que fue beneficiosa para las dos partes. Esto

² Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. (Cap. 3, p. 110). Buenos Aires: Granica.

se debe a que, cuando la venta es realizada de manera íntegra, y existe confianza hacia el asesor, éste se acerca al cliente, no sólo con el fin de venderle algo, sino con el objetivo de entender sus necesidades para de esta manera, ofrecerle un producto que vaya de acuerdo con éstas.

DESARROLLO DEL TEMA

CAPITULO I

1. Competencias

1.1. ¿Qué son las Competencias?

Actualmente, en el mundo empresarial, se habla mucho del tema de las competencias. Para entender su concepto, se debe definir qué es una persona competente, y se puede decir que es alguien capaz de cumplir eficientemente con las funciones de un cargo, logrando los resultados esperados e incluso, superando las expectativas. Es una persona que reúne los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes que son necesarias para realizar un conjunto de tareas de manera productiva.

Las personas que conforman una organización son la base para el funcionamiento de la misma, y si este grupo de gente se desempeña con calidad y posee las competencias necesarias, el éxito de la empresa será más seguro. Para ello, la gestión sobre las competencias debe ser una prioridad en el trabajo diario de quienes manejan el talento humano, porque permite analizar las que son clave para cumplir con la estrategia empresarial, evaluar el potencial de las ya existentes, y desarrollar las competencias del personal actual.

Existen varios conceptos que nos explican qué es una competencia. En términos generales, son las conductas y capacidades innatas de una persona, que le permiten desempeñar sus funciones en un puesto de trabajo. Según Alles (2006), hay tres elementos fundamentales en la capacidad para el trabajo; estos son el nivel de complejidad de los procesos mentales, los valores y los intereses de la

persona (o el compromiso con el trabajo) y los conocimientos y habilidades necesarios para el trabajo.

Tomando el modelo de Spencer y Spencer (1993), “competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.”³ Y recogiendo los conceptos anteriores, se puede decir que son un conjunto de habilidades y aptitudes que están relacionadas con las características del comportamiento del colaborador en el puesto de trabajo, al entorno laboral y a la eficiencia en la ejecución de sus tareas. Para complementar esta idea, se tomará en cuenta el aporte de Martha Alicia Alles (2006) que destaca que las competencias están formadas por tres aspectos: lo práctico (el saber hacer), los rasgos de personalidad (el saber ser), y la toma de decisiones frente a ciertas situaciones (el saber actuar).

Es muy importante que en el trabajo del departamento de Desarrollo del Talento Humano de cada organización se tome en cuenta la gestión por competencias en todos los subsistemas, empezando por la descripción de perfiles, que es la base para el funcionamiento de todos los demás, porque permite que se lleven a cabo de manera más eficiente los procesos de selección de personal, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, plan de carrera profesional, y capacitación y desarrollo.

1.2. Tipos de Competencias

Según la autora Martha Alles, en su libro *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, existen dos tipos de competencias que se explican a continuación:

³ Ibid., p. 59.

1.2.1. Competencias Cardinales o Genéricas

Este tipo de competencias son “aquellas que deberían poseer todos los integrantes de la organización”⁴. Es decir, que indiferente al área, jerarquía y funciones que existen dentro de la empresa, se deben desarrollar por igual en todos los colaboradores. No están vinculadas a desarrollar tareas específicas, sino a fomentar el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos y a alinear a todos los colaboradores a un sistema cuyas partes están interrelacionadas.

Es importante recalcar que para identificar y definir las competencias genéricas, se debe alinear siempre a la estrategia, misión, visión y objetivos organizacionales; e incluso también, a la cultura. Este punto muy importante debe ser tomado en cuenta en todos los procesos realizados en Recursos Humanos, porque es un departamento que constituye un aliado estratégico de la gerencia general para llegar a las metas planteadas.

Alejandro Lanuque, en su artículo “Gestión por Competencias” (2007), nos da una clasificación de cinco competencias genéricas descritas a continuación.

1.2.1.1. Competencias Elementales

Según Lanuque (2007), las competencias elementales son aquellas de tipo más básico; es decir, son las que son generadas a partir de la formación y la integración a la cultura organizacional que da cada empresa cuando ingresa un colaborador, y posteriormente son la base para el desarrollo profesional con un desempeño eficaz y eficiente. Ejemplos de este tipo de competencias son el análisis de problemas, la decisión, la energía, la proactividad, la sensibilidad interpersonal.

⁴ Ibid., p. 59.

1.2.1.2. Competencias de Adaptación

“Son aquellas competencias que resultan imprescindibles para la adaptación de un profesional a la vida de una organización estructurada y para desarrollarse en un carrera dentro de la misma”.⁵ Es decir, es la facilidad que tiene una persona para incorporarse a una empresa, a la cultura, a las nuevas funciones y a todo lo que implica su trabajo diario. Si el colaborador posee este tipo de competencias y su vinculación se da con facilidad, es muy probable que ponga en práctica sus capacidades y conocimientos, posibilitando, además el desarrollo de las competencias específicas que demandarán sus funciones.

Cabe recalcar que si una persona posee en un alto grado competencias de adaptación, no sólo van a resultar en la incorporación a una nueva organización, sino también a los cambios que tenga que vivir la empresa en la cual se desempeña y de la misma manera, al crecimiento profesional y a nuevos retos. Dentro de este tipo de competencias se encuentran la innovación, la creatividad, el impacto, la orientación al logro y la tenacidad.

1.2.1.3. Competencias Operativas

En todo puesto de trabajo, por más ejecutivo que éste sea, existen labores de tipo operativo que, si no son desempeñadas de una manera correcta, afectan a las demás actividades y a su vez, al trabajo de los demás colaboradores de la empresa. El trabajo operativo es la base de todo proceso y del funcionamiento de todo departamento y área de una organización, y su buen manejo, permite un desarrollo de la empresa.

⁵ Lanuque, A. (2007) *Gestión por Competencias 2-4*. Tomada de <http://www.gestiopolis.com/marketing/rppnet/competencias-dentro-de-los-recursos-humanos.htm>

“Se trata de aquellas competencias relacionadas con el desempeño eficaz de los puestos de trabajo desde el punto de vista de una actuación personal, individual en los mismos. Son habilidades de eficacia y eficiencia operativa cuando el profesional trabaja en una tarea o en un proyecto personal e individual.”⁶

1.2.1.4. Competencias de interrelación o sociales

“Son aquellas que resultan relacionadas con el éxito en las tareas que suponen contacto interpersonal con otras personas para el correcto desempeño del puesto de trabajo”⁷. Generalmente, este tipo de habilidades están relacionadas con la eficiencia y la eficacia de los puestos de contacto social, tomando en cuenta que la interrelación con cada persona es diferente, por el mismo hecho de que cada individuo cuenta con una personalidad e historia personal propias.

Ángel Marcuello, en su artículo *Las Competencias Sociales: Concepto y Técnicas para su Desarrollo*, nos da una explicación aún más clara de este tipo de competencias:

*Las Competencias sociales son aquellas aptitudes necesarias para tener un comportamiento adecuado y positivo que permita afrontar eficazmente los retos de la vida diaria. Son comportamientos o tipos de pensamientos que llevan a resolver una situación de una manera efectiva, es decir, aceptable para el propio sujeto y para el contexto social en el que está. Entendidas de esta manera, las competencias sociales, pueden considerarse como vías o rutas hacia los objetivos del individuo. El término habilidad o competencia nos indica que no se trata de un rasgo de personalidad, de algo más o menos innato, sino más bien de un conjunto de comportamientos adquiridos y aprendidos.*⁸

⁶ Ibid

⁷ Ibid

⁸ Marcuello, A. (2006). *Las Competencias Sociales: Concepto y Técnicas para su Desarrollo*, 1-4. Recuperada el 02 de Marzo de 2009 de http://www.psicologia-online.com/autoayuda/asertividad/competencias_sociales.shtml

Cuando se desarrollan las Competencias Sociales en una persona, es probable que mejoren otras habilidades que están estrechamente relacionadas, como por ejemplo, el nivel de la capacidad para tomar decisiones, la asertividad en el trato con la gente y en el manejo de situaciones, la capacidad de comunicarse de forma efectiva; también crecen la autoestima y la habilidad para identificar y manejar las propias emociones y saber reconocer emociones en el resto, es decir, el desarrollo de una inteligencia emocional.

Esta última competencia es muy importante en el momento de mantener contacto con otras personas, ya que si una persona es consciente de sus emociones, si sabe cómo expresarlas a la persona adecuada, en el momento preciso y con las palabras correctas, su calidad de relaciones interpersonales será alta, y esto dentro de una empresa es básico, primero, porque llevarse bien entre colaboradores de una misma empresa garantiza un buen clima de trabajo; y en el trabajo de tipo comercial, ayudará a llegar al cliente e incrementar las ventas para la empresa.

1.2.1.5. Competencias Directivas

El liderazgo de quienes están al frente de cada departamento, área y de una organización, es fundamental. Los directivos, o ahora llamados líderes son quienes dirigen el trabajo de los demás colaboradores, enfocándolos a metas comunes, activan el trabajo en equipo, desarrollan el potencial de la gente que tienen a cargo y su gestión permite que un departamento funcione de la manera adecuada.

Según Lanuque (2007), son aquellas competencias que resultan imprescindibles para dirigir a otras personas dentro de la organización, orientando su desempeño en diferentes niveles o grados de supervisión o con distintos grados de

responsabilidad. Dentro de este tipo de competencias se encuentran la identificación directiva, el liderazgo de personas y grupos, la planificación y la visión.

Es importante ir formando a nuevos líderes, que crezcan en la empresa y en un futuro, puedan ser quienes estén al frente de un departamento, es por esto, que las competencias directivas no sólo deben ser tomadas en cuenta en jefes y gerentes, sino en colaboradores de mandos medios que tengan el potencial para ocupar este tipo de cargos posteriormente.

1.2.2. Competencias Específicas

Así como existen competencias que deben poseer todos los integrantes de una organización, sin tomar en cuenta el área, funciones o el nivel jerárquico, existen otro tipo de competencias que sí deben ser desarrolladas por separado en los distintos departamentos de la organización. Esto se debe a que cada área realiza tareas diferentes, por lo que deben tener conocimientos específicos, y competencias de acuerdo a sus funciones de trabajo.

Alejandro Lanuque, en un interesante artículo da una idea de este tipo de competencias. “Las competencias específicas refieren a habilidades específicas que se refieren a un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa u organización.”⁹

Incluso dentro de un mismo departamento, cada colaborador debe desarrollar sus propias competencias específicas, porque es muy común que varias personas estén bajo un cargo con la misma denominación pero con diferentes funciones a cargo que requieren habilidades, conocimientos y destrezas puntuales.

⁹ Lanuque, A. (2007). *Competencias*. 1-2. Recuperada el 01 de Marzo de 2009 de <http://www.rppnet.com.ar/competencias.htm>

Para tener claro qué competencias requiere cada cargo, es importante tener definido y descrito cada puesto. Aquí se vuelve a la idea de que la descripción de cargos es el proceso base y el punto de partida para poder desarrollar cualquier subsistema de la mejor manera.

1.3. El BIP como método de evaluación de Competencias

La información proporcionada a continuación acerca de esta herramienta, fue tomada del *Manual Inventario Bochum de Personalidad y Competencias*, escrito por los autores Hossiep y Paschen en el año de 2006.

1.3.1 Información general

El Inventario Bochum de Personalidad y Competencias (BIP) fue creado por Rüdiger Hossiep y Michael Paschen, y ellos a su vez contaron con la colaboración de Carola Fink, Britta Hermann, Brita Külpmann, Oliver Mühlhaus, Jan K. Woike y Marion Wolff. Fue creado en Göttingen, Alemania en el año de 1998. Su nombre original es “Das Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung. La adaptación al idioma español la realizaron David Arribas, Sara Corral y Jaime Pereña, miembros del Departamento de I+D de Tea Ediciones en el año 2006.

Es un cuestionario autoaplicado que busca evaluar las principales características de personalidad de un individuo e identifica determinadas competencias que son importantes en el desarrollo de ciertas labores profesionales. El éxito que pueda tener un individuo dentro del ámbito laboral y en el desarrollo personal depende, por una parte, de los conocimientos y aptitudes que posee y por otra, de los rasgos de personalidad y competencias. Es una gran herramienta que cada

persona tenga conocimiento y conciencia de estas características para mejorar aspectos puntuales.

El BIP es un instrumento científico, que ha sido desarrollado en forma profesional y en anteriores estudios ha demostrado una alta capacidad para evaluar distintos aspectos con un alto grado de calidad valorando elementos clave de motivación, competencias sociales, aspectos de constitución psicológica y conductas orientadas a la tarea, incluyendo además una escala de distorsión de la imagen para contrastar la validez de los resultados obtenidos.

Proporciona una excelente predicción de la efectividad del sujeto evaluado en diversas situaciones de trabajo. La inclusión de factores motivacionales y de personalidad convierten al BIP en un instrumento ideal para evaluar tanto al personal administrativo como a los ejecutivos de alto nivel. Sin embargo, el nivel de fiabilidad de los resultados obtenidos va a depender estrictamente del nivel de sinceridad y atención que tenga el sujeto aplicado a la hora de responder a cada pregunta. La corrección se realiza en la página web www.e-perfil.com, y se debe ingresar un pin que es proporcionado en el momento de comprar los usos del test. Se consume un uso por sujeto evaluado.

1.3.2 Objetivos del BIP

El primer objetivo del BIP es dar respuesta a cuestiones prácticas. Este test integra conceptos de la Psicología diferencial y de la Psicología motivacional. No se basa en un concepto subyacente, integrador y teórico que sustente todas sus dimensiones.

Otro objetivo muy importante es obtener una autoimagen tipificada del sujeto que está relacionada a aspectos que son relevantes en el mundo laboral. Esto se da porque el test es autoaplicado y el sujeto responde según la imagen que tiene de sí mismo. “Los resultados de la prueba representan una fuente de información

muy útil en procesos de orientación, de consultoría y de selección pero no deberían ser el único criterio de decisión.”¹⁰

El BIP sólo evalúa aspectos de la personalidad que son accesibles al sujeto evaluado; es decir, no profundiza en aspectos que se pueden evaluar en tests proyectivos como el Rorschach. No es útil para quienes tienen interés de evaluar aspectos clínicos.

Y por último, quisiera mencionar que otro de los objetivos es evaluar dimensiones que suelen figurar entre las competencias que son de interés de la mayoría de empresas, como por ejemplo el trabajo en equipo, liderazgo, orientación a resultados, entre otros.

1.3.3 Aplicación

La aplicación se puede realizar tanto de manera individual como colectiva a adultos en el entorno laboral desde los 20 años de edad. La aplicación dura aproximadamente 45 minutos y ésta se basa en baremos elaborados con diversas muestras españolas. El material que integra el Test son el manual, los cuadernillos de aplicación, hojas de respuestas, el PIN de corrección y los cuadernillos de devolución de resultados.

1.3.4 Competencias que evalúa el BIP

Se evalúan un total de diecinueve competencias, comprendidas entre catorce dimensiones principales y cinco complementarias relacionadas con la personalidad y las competencias a nivel laboral. Estas 19 escalas se agrupan en

¹⁰ Hossiep, R.; Paschen, M. (2006). *Manual Inventario Bochum de Personalidad y Competencias*. Madrid: Tea Ediciones, 13.

cuatro grandes áreas para permitir más fácilmente la comprensión e interpretación de los resultados. Estas áreas son:

- **Motivación laboral:** se analizan algunas de las motivaciones más importantes que pueden darse en el ámbito laboral. Las personas no trabajan sólo por un sueldo, sino que también persiguen otros objetivos. Para el éxito laboral y para la satisfacción personal es muy importante que el puesto de trabajo permita dar respuesta a las principales motivaciones de la persona, porque de lo contrario, hay más tendencia a experimentar frustraciones y conflictos. Dentro de esta área se evalúan las siguientes competencias:
 - Orientación a resultados
 - Iniciativa para el cambio
 - Liderazgo
- **Comportamiento laboral:** No todas las personas tienen la misma forma de trabajar ni los mismos comportamientos cuando se enfrentan a la realización de sus tareas. Eso hace que cada persona pueda ser más efectiva en ciertos tipos de trabajos y en otros no. En esta área se analizan tres tipos de comportamiento laboral que pueden ser muy característicos en algunos puestos de trabajo, y estos son;
 - Esmero
 - Flexibilidad
 - Orientación a la acción
- **Habilidades sociales:** en el ámbito laboral han tomado gran importancia las habilidades sociales, es decir, la forma que cada persona se relaciona con los demás; la mayor o menor habilidad en el desarrollo de relaciones y el modo particular de afrontar los conflictos con otras personas. Por esta razón, el BIP

analiza en este grupo cinco dimensiones que son relevantes dentro de la empresa, a continuación las detallo:

- Inteligencia social
 - Sociabilidad
 - Desarrollo de relaciones
 - Trabajo en equipo
 - Influencia
- Estructura psíquica: Por último, se analizan tres aspectos relacionados a la personalidad del evaluado, que pueden tener repercusiones significativas en su vida laboral. Son aspectos relacionados con la forma de ser, y por esta razón, es común que sean características permanentes y difíciles de cambiar pero es útil conocerlos y ser conscientes de cuáles son las características personales de cada uno. Estos aspectos son:
 - Estabilidad emocional
 - Capacidad de trabajo
 - Seguridad en sí mismo

1.3.5 Limitaciones del BIP

La primera limitación en relación a este trabajo es que el BIP está estandarizado según estudios con población española, mas no se han realizado trabajos para la estandarización dentro de Latinoamérica. Sin embargo es una herramienta que se utiliza dentro de estos países, incluso dentro de la Universidad de las Américas dentro de clases porque es uno de los tests que más se puede aplicar a estudios en países latinoamericanos.

Otra limitación que menciona el Manual del test se da cuando el BIP es utilizado como único instrumento para tomar decisiones de selección o colocación dentro procesos en el área de Recursos Humanos. Es una limitación conocida que tienen los cuestionarios de autoinforme y la evaluación mejora cuando se unen varios criterios. Es un instrumento de gran ayuda y proporciona gran cantidad de información sobre un sujeto cuando es utilizado por un profesional capacitado.

CAPITULO II

2. Análisis y descripción de puestos

El capítulo descrito a continuación, está basado en el libro de Martha Alles *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (2006), porque explica claramente el proceso de análisis y descripción de puestos basado en competencias.

El análisis y descripción de cada puesto es la base para todos los demás procesos que se realizan en Recursos Humanos. Es una herramienta de fácil desarrollo, que puede ser aplicada en cualquier tipo de organización, con independencia del sector de actividad, volumen de trabajadores y cualquier otro parámetro que quisiéramos analizar.

Quisiera citar a esta autora que da un concepto claro de este subsistema: “El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.”¹¹

El análisis de puestos es el procedimiento en el que se obtiene toda la información correspondiente a cada cargo; “es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre: el contenido de un puesto (tareas a realizar); los requerimientos específicos; el contexto en que las tareas son realizadas; qué tipo de personas deben contratarse para esta posición”¹²

No es suficiente sólo analizar y recoger información; es indispensable que este proceso quede concretado en un documento por escrito, que según Alles (2006) refleja el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

¹¹ Alles, M.. (2006). Op. Cit. *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica. P. 111.

¹² Ibid. P. 114

A través del análisis y descripción, se consigue ubicar el puesto dentro de la organización. En el formato propuesto por Martha Alles, se debe incluir una misión del puesto, las funciones principales tareas a desempeñar, las relaciones interpersonales que tendrá el colaborador dentro y fuera de la empresa; a quién reporta y a quiénes coordina; qué documentos recibe y cuáles que elabora, el perfil duro y blando, que incluyen una formación académica específica y competencias que debe tener la persona. En otras palabras, identifica qué se debe hacer, por qué se lo hace, dónde se hace, cómo se hace y con quién se lo hace.

El documento por escrito debe ser utilizado para realizar cualquier otro proceso dentro del departamento de Recursos Humanos, ya que se debe tener claro el perfil para seleccionar personal, para evaluar el desempeño de los colaboradores, para conocer sobre qué puntos se debe capacitar, y dentro de qué escala salarial está la persona que ocupa el cargo. También debe ser actualizado cada cierto tiempo. Martha Alles (2006) también menciona ciertos aspectos que pueden ser puntos de atención cuando debe revisarse la descripción del cargo: cuando la escala salarial es inequitativa, cuando los empleados no tienen claras sus funciones, cuando hay conflictos entre colaboradores porque no saben quién debe realizar cada tarea, cuando hay responsabilidades abiertas, cuando el personal seleccionado y contratado no es el adecuado para el puesto, cuando hay poca producción y baja calidad en el trabajo y cuando la prestación de servicios y entrega de productos está demorada.

2.1. Objetivo del análisis y descripción de puestos de trabajo

El objetivo principal de describir un puesto de trabajo es mejorar la gestión de cada colaborador porque, al tener delimitado un cargo, quien lo ocupe, tendrá claras cuáles son las tareas que debe realizar, qué responsabilidades tiene a cargo, con quiénes debe interrelacionarse dentro de su gestión diaria y que de esta manera, se desempeñe con éxito.

También apoya a que las personas que dirigen los diferentes departamentos tengan entendido cómo están distribuidas las diferentes tareas dentro de sus equipos de trabajo para delegar y establecer objetivos comunes e individuales.

Alles (2006) también menciona otros objetivos muy importantes como establecer y mejorar las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

2.2. Esquema de la descripción de puestos

Como se mencionó anteriormente, para que sea posible analizar y describir puestos es necesario reunir y analizar la información sobre las tareas a realizar, las responsabilidades, y el perfil que debe tener la persona que ocupe un puesto en particular para luego, poder describir por escrito.

Alles (2006) da un aporte valioso al mencionar que es indispensable calificar los puestos para definir sobre cuáles se debe recabar la información para poder describirlos. Esto quiere decir que se debe determinar el nivel jerárquico, la formación requerida, los resultados de la gestión a su cargo y si maneja personal. También se debe tomar en cuenta la relación con puestos paralelos y con subordinados.

Según esta autora, es necesario seguir tres pasos para describir un puesto: primero se debe realizar una entrevista de recolección estructurada, en la cual se debe diseñar un cuestionario o entrevista dirigida. Segundo, se debe confirmar los datos recolectados previamente y por último, se concreta la descripción con la información correcta comprobada.

2.3. Beneficios de un programa de descripción de puestos

La implementación de un programa de análisis y descripción de puestos de trabajo trae muchos beneficios a la organización y en general, a la gestión sobre el desarrollo del talento humano que la conforma. Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, facilita el buen manejo de los demás subsistemas de Recursos Humanos, porque una vez definidas las tareas y competencias, se puede trabajar para mejorarlas.

Según Alles (2006), el primer beneficio de tener un programa estructurado de descripción de puestos es que “posibilita la comparación y clasificación de puestos. De este modo, compensaciones son más equitativas”.¹³ Resulta una valiosa herramienta para el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que, si se lo hace escogiendo a la persona indicada según el puesto, mejorará los procesos de cada departamento.

También influye de manera positiva con el subsistema de capacitación, porque si se tiene claro cuáles son las funciones y competencias requeridas, se puede organizar un plan de capacitación y entrenamiento dirigido a reforzar puntos específicos y a llenar vacíos para que cada colaborador desarrolle mejor su trabajo. Y este es un punto importante a tomar en cuenta, porque en el trabajo propuesto posteriormente en esta tesis, se apunta a capacitar al personal del departamento de Ventas, sobre una técnica de ventas, y sobre herramientas de coaching y mentoring (para el Jefe y Supervisores), para que puedan mejorar su gestión a nivel individual, y por lo tanto, la del departamento en general

Además, mejora los procesos de evaluación de desempeño, cuya retroalimentación es muy importante para el mejoramiento de la gestión de cada puesto de trabajo. Si se conoce bien cada puesto, se puede definir rendimientos estándar, sobre los cuales se va a evaluar a cada colaborador cada cierto tiempo,

¹³ Alles, M.. (2006). Op. Cit. *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica. P. 114.

lo que permite un seguimiento del desarrollo y esto va de la mano con los planes de sucesión, ya que si se direcciona el crecimiento de la persona, es factible que ascienda en un futuro.

2.4. Métodos para reunir información

Alles (2006) propone básicamente tres tipos de métodos para reunir información: la entrevista, cuestionarios y observación directa. La utilización de uno de ellos, o su combinación depende de cada caso. Es muy usual usar varios métodos simultáneamente porque se puede tener más cantidad de información que ayudará a hacer un análisis y descripción más ricos y más objetivos.

En el caso de la entrevista, quien responde, es importante que comprenda el fin de la misma. Debe ser enfocada directamente a las preguntas sobre funciones, tareas, contexto, necesidades, etc. Se puede realizar de manera individual con el colaborador que ocupa el puesto, o de manera colectiva con varias personas que ocupan el mismo puesto. También es común que se haga con el supervisor directo del ocupante del puesto.

Como comenta la autora Martha Alles (2006), la entrevista debe ser estructurada, y por lo tanto, es importante que se utilice un formulario que guíe el proceso y el orden de las preguntas. El formulario debe contener los siguientes puntos: título del puesto, una breve definición del contenido; los deberes, responsabilidades y tareas a realizar; la formación académica requerida; las interrelaciones dentro de su departamento, con otras áreas, clientes externos y otras organizaciones; condiciones laborales; competencias necesarias en la persona que ocupa el puesto y el nombre y fecha de quien elaboró el proceso.

Otro método muy útil es la utilización de cuestionarios, donde se exponen preguntas sobre cada puesto que son llenadas por escrito por el colaborador que lo ocupa. Un esquema basado sólo en cuestionarios es menos costoso que el

basado en entrevistas. Si se lo administra de manera correcta, brindará información valiosa y acertada.

También se utiliza la observación directa, en la cual el observador estructura previamente un formulario, que lo llena a partir de lo que ve. No hay participación directa del observador. Es importante que las tareas sean observables, de lo contrario, no es posible utilizar este método.

2.5. Redacción de la descripción de un puesto

Para este subcapítulo, se han tomado en cuenta las sugerencias de la autora Martha Alles en su libro *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Para poder redactar y documentar la descripción de un puesto, se deben tomar en cuenta los siguientes ítems:

- Quién elabora la descripción y fecha.
- Identificación del puesto: incluye el nombre del puesto, el código de identificación interna de la organización, el área, el departamento y a quién reporta. También debe constar la fecha en la cual fue realizado el proceso.
- Resumen del puesto: es la misión del puesto; es un breve resumen donde se detallan las actividades principales. Debe ser redactado de manera concreta y sin frases abiertas,
- Formación académica requerida: especifica el nivel de educación que debe tener la persona y si es necesaria una carrera universitaria definida.
- Relaciones: se muestran las interrelaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la empresa, dónde se detalla, a quién reporta, a quién supervisa, con quién trabaja conjuntamente y con quién se comunica fuera de la empresa, puede ser con clientes o con gente de otras organizaciones.

- Responsabilidades y deberes: es una lista detallada de las tareas a realizar. Se debe ser conciso sin omitir ninguna responsabilidad del puesto.
- Autoridad: se definen los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión de otras personas, el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos.
- Criterios de desempeño: es qué se espera de cada empleado; es decir, que cumpla con todo lo detallado en la descripción del puesto.
- Condiciones de trabajo y ambiente: detalla situaciones a las cuales se debe exponer el colaborador, por ejemplo, horarios especiales, viajes o condiciones físicas.
- Cualidades necesarias: son ciertas habilidades que debe tener desarrolladas la persona para ocupar el puesto.
- Competencias: son las destrezas personales que debe tener la persona para cumplir con sus tareas y para relacionarse con las personas con quienes debe trabajar.

2.6. Descripción de cargos en el Departamento de Ventas

En un Comité conformado por el Jefe de Ventas, la Gerente de Recursos Humanos y la Asistente de Recursos Humanos, se levantó la descripción de puestos, en la que se incluye un nivel ideal de competencias relacionado a la descripción cuantitativa del BIP, la cual se describe en un los capítulos 3.2.1. y 3.2.2. Se tomaron en cuenta los puntos que sugiere Martha Alles, pero también fueron añadidos código del cargo, a quién reporta, responsabilidad sobre información, decisiones y experiencia laboral.

2.6.1. Jefe de Ventas

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

ELABORADO POR: Gerente de RRHH, Jefe de Ventas y Asistente de RRHH

FECHA: 15 de Junio de 2009

CARGO: Jefe de Ventas

CÓDIGO: Ven01

Reporta a: Gerente Comercial

Supervisa a: Supervisores y Ejecutivos de Ventas

I. MISIÓN

Supervisar y ejecutar el cumplimiento de las metas y programas de ventas de los productos y/o servicios que brinda la empresa

II. FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificar y supervisar la apertura de mercados tendientes a identificar potenciales clientes
- Diseñar y elaborar programas de ventas en base a metas establecidas a corto, mediano y largo plazo y verificar su cumplimiento
- Coordinar con marketing el desarrollo de planes y programas de promoción y publicidad de los productos que comercializa la empresa
- Preparar y presentar pronósticos y metas de ventas a corto y mediano plazo, asegurando que se alcancen tanto el volumen como los estimados de utilidades proyectadas
- Organizar las actividades operativas de ventas, para asegurar cobertura, densidad de distribución, recuperación de cartera, etc.

- Realizar contactos y efectuar visitas personales a clientes importantes y potenciales para mantener sólidas relaciones comerciales
- Cumplir con los plazos propuestos y verificar la calidad de los productos ofertados por la compañía del negocio individual y empresarial
- Coordinar y supervisar las actividades de la fuerza de ventas; establecer y dirigir programas de capacitación para los vendedores
- Coordinar con sus superiores aspectos relacionados con fijación de políticas y condiciones de los planes ofertados
- Mantener el número adecuado de la fuerza de ventas necesarios para cumplir con los objetivos del área
- Realizar charlas de capacitación a clientes nuevos con el fin de reforzar los conocimientos de los productos de la compañía
- Verificar que los clientes renovados realicen el primer pago a cobranzas
- Enviar cartas de bienvenida y/o renovación a los afiliados nuevos y/o renovados
- Controlar los documentos internos del departamento
- Coordinar con los Supervisores sus actividades

III. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN

DOCUMENTOS QUE ELABORA	¿A QUIEN VAN DIRIGIDOS?
Cartas	Clientes nuevos y renovados
Reportes	Gerencia General, Comercial, Financiera
Reporte de Ventas Mensuales	Gerencia Comercial
Reporte de Gestión Diaria	Gerencia Comercial
Histórico de Ventas	Gerencia Comercial

DOCUMENTOS QUE RECIBE	¿DE QUIEN LOS RECIBE?
Contratos	Supervisores de Ventas
Renovaciones	Ejecutivas de Renovaciones
Reporte de siniestralidad mensual	Analista Comercial

IV. RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS

Relaciones Internas

- Producción
- Comercial
- Marketing
- Operaciones
- Cobranzas
- Servicio al Cliente
- Gerencia General
- Auditoría Médica
- Reembolsos

Relaciones Externas

- Clientes
- Brokers

V. TOMA DE DECISIONES

Decisiones Autónomas

- Selección de Personal de Ventas
- Control de fuerza de Ventas

- Asignación de clientes a la fuerza de ventas

Decisiones Compartidas

- Implementar estrategias para el área
- Establecimiento de condiciones generales de contratos nuevos

VI. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal

Título Superior en Administración de Empresas o afines

Educación no Formal

Talleres de Liderazgo

Cursos de Ventas

Experiencia Laboral

2 años como Jefe de Ventas

Conocimientos

Manejo de grupos, trabajo en equipo, venta de intangibles, técnicas de ventas

Competencias

Orientación a Resultados (Puntaje Ideal según el BIP: 99)

Liderazgo (Puntaje Ideal según el BIP: 99)

Iniciativa al Cambio (Puntaje Ideal según el BIP: 99)

Estabilidad Emocional (Puntaje Ideal según el BIP: 99)

Desarrollo de Relaciones (Puntaje Ideal según el BIP: 99)

Trabajo en Equipo (Puntaje Ideal según el BIP: 99)

Influencia (Puntaje Ideal según el BIP: 75)

2.6.2. Supervisor de Ventas

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

ELABORADO POR: Gerente de RRHH, Jefe de Ventas y Asistente de RRHH

FECHA: 15 de Junio de 2009

CARGO: Supervisor de Ventas

CÓDIGO: Ven02

Reporta a: Jefe de Ventas

Supervisa a: Ejecutivos de Ventas

I. MISIÓN

Supervisar y coordinar las actividades de los vendedores

II. FUNCIONES PRINCIPALES

- Planificar y organizar las acciones comerciales de corto, mediano y largo plazo de la fuerza de ventas a mi cargo
- Evaluar la gestión comercial diaria y permanente del personal respectivo
- Controlar las actividades diarias del grupo de ventas a cargo dentro y fuera de la oficina
- Evaluar el desempeño del personal a su cargo
- Tomar las acciones correctivas necesarias para mejorar el desempeño del personal a su cargo
- Motivar al personal a cargo

- Revisión de reportes diarios de fuerza de ventas
- Manejo de archivo de cotizaciones
- Elaborar el consolidado semanal de reportes y visitas
- Capacitar al personal a su cargo en técnicas de ventas, productos, mercado, relaciones interpersonales, manejo de clientes
- Custodiar los recursos materiales y financieros a mi disposición
- Guardar la confidencialidad de la información y documentación con relación a la empresa y a las personas
- Cumplir y hacer cumplir estrictamente las normas, procedimientos y reglamentos establecidos al interior de la Compañía
- Solución de problemas relacionados con el área
- Acompañar a los vendedores en determinadas citas
- Elaboración de informes solicitados por jefaturas

III. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN

DOCUMENTOS QUE ELABORA	¿A QUIÉN VAN DIRIGIDOS?
Informes	Jefe de Ventas y Gerente Comercial
Cartas	Clientes

DOCUMENTOS QUE RECIBE	¿DE QUIÉN LOS RECIBE?
Reporte Diario	Ejecutivos de Ventas

IV. RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS

Relaciones Internas

- Corporativos

- Servicio al Cliente
- Cobranzas
- Producción
- Contabilidad
- Convenios

Relaciones Externas

- Clientes

V. TOMA DE DECISIONES

Decisiones Autónomas

- Asignación de Counters
- Visitas a Clientes
- Cruces de Cuentas

Decisiones Compartidas

- Evaluación de Ejecutivos

VI. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal

Estudios completos o incompletos en Administración de Empresas o afines

Educación no Formal

Talleres de ventas, programas de Office

Experiencia Laboral

2 años en posiciones similares en empresas de venta de intangibles o Medicina Prepagada

Conocimientos

Relaciones Humanas, Servicio al Cliente, Mercado y productos, técnicas de ventas, manejo de clientes

Competencias

Orientación a Resultados (Puntaje Ideal según el BIP: 99)

Liderazgo (Puntaje Ideal según el BIP: 99)

Iniciativa al Cambio (Puntaje Ideal según el BIP: 99)

Estabilidad Emocional (Puntaje Ideal según el BIP: 99)

Desarrollo de Relaciones (Puntaje Ideal según el BIP: 99)

Trabajo en Equipo (Puntaje Ideal según el BIP: 99)

Influencia (Puntaje Ideal según el BIP: 75)

2.6.3. Ejecutivo de Ventas

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

ELABORADO POR: Gerente de RRHH, Jefe de Ventas y Asistente de RRHH

FECHA: 15 de Junio de 2009

CARGO: Ejecutivo de Ventas

CÓDIGO: Ven03

Reporta a: Supervisor de Ventas

Supervisa a: N/A

I. MISIÓN

Gestionar la venta de los productos que ofrece la compañía

II. FUNCIONES PRINCIPALES

- Realizar telemercadeo para captar clientes
- Concretar citas para visitar clientes
- Ofertar personalmente los productos de la empresa
- Realizar las afiliaciones mediante los documentos de enrolamiento
- Entregar los contratos realizados a los Supervisores de Ventas
- Dar seguimiento a los contratos logrados
- Solicitar referidos a los clientes
- Llevar un registro diario de ventas
- Realizar el cobro de la primera cuota de afiliación
- Conocer los productos ofertados por la competencia
- Llenar los informes de actividades diarias

III. RESPONSABILIDAD SOBRE INFORMACIÓN

DOCUMENTOS QUE ELABORA	¿A QUIEN VAN DIRIGIDOS?
Registro diario de gestión de ventas	Supervisor de Ventas
Documentos de enrolamiento	Afiliados
DOCUMENTOS QUE RECIBE	¿DE QUIEN LOS RECIBE?
Solicitudes	Supervisor de Ventas
Contratos	Supervisor de Ventas
Anexos	Supervisor de Ventas
Recibos de cobros	Clientes

IV. RELACIONES INTERNAS Y/O EXTERNAS

Relaciones Internas

- Supervisor de Ventas
- Jefe de Ventas

Relaciones Externas

- Clientes

V. TOMA DE DECISIONES

Decisiones Autónomas

Afiliaciones

Decisiones Compartidas

Afiliaciones de planes empresariales

Descuentos

VI. PERFIL DE CONTRATACIÓN

Educación Formal

3er. Año de Marketing, Administración o afines

Educación no Formal

Talleres de Ventas

Experiencia Laboral

6 meses en venta de intangibles

Conocimientos

Técnicas de ventas, productos

Competencias

Orientación a la Acción (Puntaje Ideal según el BIP: 80)

Orientación a Resultados (Puntaje Ideal según el BIP: 90)

Influencia (Puntaje Ideal según el BIP: 60)

Estabilidad Emocional (Puntaje Ideal según el BIP: 70)

CAPITULO III

3. El perfil del vendedor

Todo negocio apunta a vender un bien o servicio, y el éxito depende de la cantidad de sus resultados de ventas. Para que estos productos o servicios lleguen a potenciales clientes, es necesario contar con asesores capaces de detectar las necesidades de quienes están interesados en comprar, generando confianza y de esa manera, concretando la venta.

También se debe tomar en cuenta que la persona encargada de tan importante misión esté completamente capacitada acerca del producto que está ofreciendo y que tenga experiencia en el manejo de ventas, ya sea de productos tangibles como intangibles y sobre todo, en el trato con clientes.

El ejercicio profesional de la venta se mide en términos de calidad, consistencia, productividad y rentabilidad en la obtención de sus resultados con las oportunidades detectadas y calificadas del mercado. Todo vendedor, con o sin experiencia, es quien deberá poseer determinadas condiciones propias que le hagan potencialmente exitoso y a lo que deberá agregarse una complementación esencial que hará posible que así resulte.¹⁴

El proceso de la venta, está pasando por un proceso de transformación. Antes existía un viejo paradigma que daba la idea de un vendedor como un impulsor de un producto o servicio. Ahora, la nueva idea, y la que se trata de inculcar en la fuerza de ventas de la empresa en cuestión, es que un Ejecutivo de ventas es un profesional que debe estar preparado para interactuar asertivamente con sus clientes, vinculando íntimamente su empresa con el mercado.

¹⁴ Heller, M. (2007). *Los 6 elementos que hacen exitoso a un vendedor*. Recuperada el 13 de Febrero de 2009 (1-7), de <http://www.gestiopolis.com/marketing/elementos-que-hacen-exitoso-a-un-vendedor.htm>

Juan Carlos Aguilera, en su artículo *El manual básico del vendedor*, expone una idea de lo que significaba el paradigma anterior de la venta y del asesor, que es lo que se intenta romper:

*El concepto de venta es considerado como una forma de acceso al mercado, que es practicada por la mayor parte de las empresas que tiene una saturación en su producto y cuyo objetivo es vender lo que producen en lugar de producir lo que el mercado desea.*¹⁵

Para tener más claro este tema, se empezará por dar una definición del nuevo paradigma de lo que es la venta para la empresa, y se puede decir que ésta es un proceso que permite que el asesor de un bien o servicio concrete una venta, a partir de la identificación de una necesidad o requerimiento de un cliente, generando una relación de confianza y un beneficio mutuo.

Por otro lado, el perfil del vendedor describe el conjunto de rasgos y cualidades que debe reunir para lograr buenos resultados en la venta de los productos o servicios que comercializa la empresa en la cual trabaja. Según Aguilera (2007), el perfil del vendedor es elaborado por los directivos o gerentes de ventas de cada empresa, en función de los rasgos y cualidades que los vendedores deben tener para ser capaces de lograr buenos resultados comercializando cada tipo de producto. Por esta razón, cada organización debe tener un perfil propio que esté adaptado a la misma y al tipo de producto.

El objetivo de la empresa estudiada, es tener un grupo de ejecutivos de ventas que superen el promedio, es decir, que lleguen a un nivel profesional, que sean asesores capaces de escuchar y crear una relación de confianza con el cliente, que puedan ofrecer la mejor opción y que tengan una gran calidad de servicio, ya que hacia esto va dirigida la cultura de la organización. Esto quiere decir que el

¹⁵ Aguilera, J. (2007). *El manual básico del vendedor*. Recuperada el 03 de Junio de 2009 (5-79) de <http://www.vozdelcampo.cl/descargas/Manual-Basico-de-Ventas.pdf>

asesor debe mostrar más interés en resolver el requerimiento del cliente que en concretar una venta.

Esta idea de asesorar al cliente, es la que realmente marca la diferencia entre un vendedor promedio y uno profesional. A continuación se expone una frase interesante de Ton Rohn que explica esta diferencia.

En la medida que el vendedor centre su función en "vender" un producto, los fracasos, los no, serán un duro golpe a sus objetivos, a sus intereses, a su persona. Por el contrario, si se concentra en "ayudar", asesorar, asistir al cliente, su objetivo estará cumplido, al margen de la decisión final que éste adopte.¹⁶

3.1. Actitudes del vendedor profesional

Para entender mejor este tema, es preciso definir lo que significa una actitud, porque suele confundirse con la acción. "Las actitudes son el conjunto de respuestas que el ser humano manifiesta cuando se encuentra ante determinadas personas, situaciones, lugares y objetos."¹⁷ Es por esta razón que las acciones que manifiestan actitudes o respuestas positivas en todo momento, ante toda persona y en todo lugar, constituyen una de las más importantes cualidades que el vendedor debe tener. Según Ivan Thompson (2006), en su artículo *El perfil del Vendedor*, existen nueve actitudes positivas básicas en todo buen vendedor:

- Compromiso: Se da cuando el colaborador siente la necesidad de contribuir con el mejoramiento de la empresa en la cual trabaja logrando los objetivos, cultivando buenas relaciones con clientes, mejorando la imagen de la organización; es un signo de orgullo de pertenencia. "El compromiso de los trabajadores refleja la implicancia intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los

¹⁶ Rohn, T. (2009). *Qué significa vender*. 1-2. Recuperada el 02 de Junio de 2009 de <http://sistemamultinivel.blogspot.com/2009/04/que-significa-vender.html>

¹⁷ Thompson, I. (2006).1-4. *El perfil del vendedor*. Recuperada el 22 de Marzo de 2009 de <http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html>

trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.”¹⁸

- **Determinación:** Es el valor o fuerza que tiene una persona para actuar. Está relacionada con el valor que debe tener para lograr los objetivos propuestos, además de mantenerse firme para cumplir con los compromisos contraídos con la empresa, los clientes y con uno mismo.
- **Entusiasmo:** Es la atención y esfuerzo que se dedica con empeño e interés al desarrollo de una actividad o trabajo. Implica manifestar fervor o pasión en las actividades que se realizan, por ejemplo, en las presentaciones de venta que se efectúan ante los clientes, en los servicios que se les brinda para lograr su satisfacción o en todo aquello que se hace para mejorar la imagen de la empresa.
- **Paciencia:** Es la capacidad para realizar una actividad o un trabajo difícil, pesado o minucioso con perseverancia. Es poder mantener la calma o demostrar tolerancia aún en las situaciones más difíciles y complicadas, por ejemplo, cuando algún cliente presenta su reclamo de forma airada.
- **Dinamismo:** es la actividad, energía y diligencia grandes que tiene una persona para hacer ciertas actividades. Es la energía activa que estimula los cambios o el desarrollo.
- **Sinceridad:** Es ser una persona veraz y con un accionar sin engaños, hipocresías, ni mentiras. Esta característica es muy importante en un vendedor, porque es la primera persona que entabla contacto con clientes externos, y la información proporcionada acerca del producto debe ser exacta. De no ser así, pueden existir muchos problemas posteriores con la organización, cuando el cliente haga uso del producto y vea que lo que le dijeron en el momento de comprar no es cierto. Esto puede dañar la imagen de la empresa y puede ocasionar pérdida de varios clientes.

¹⁸ Jiménez, J. (2007) 1-5. *Compromiso Laboral*. Recuperada el 22 de Marzo de 2009 de http://www.elpais.com/articulo/semana/compromiso/laboral/elpepueconeg/20071007elpneglse_4/Tes

- Responsabilidad: Significa cumplir con las políticas y normas de la empresa, y también, con los compromisos contraídos con los clientes.
- Coraje: Que es la capacidad de tener arrojo, valor y audacia aún en medio de la oposición (por ejemplo de la competencia) o los desaires (que a veces hacen algunos clientes); persistiendo hasta el final para lograr los objetivos propuestos.
- Honradez: Que implica ser una persona íntegra, recta, incorruptible y leal. Aspectos indispensables para mantener una buena imagen tanto al interior de la empresa como en el mercado.

Quisiera agregar a estas nueve actitudes otras características importantes. Una de ellas es que estudia permanentemente para mejorar su eficiencia. Esto se refiere a que intenta conocer cada vez más sobre el producto que vende, para asesorar mejor a sus clientes, y dependiendo de sus necesidades, les ofrecerá el producto que más satisfaga las mismas; y por otra parte, también estudia su trabajo, es decir, se retroalimenta a sí mismo, encontrando las debilidades y fortalezas que aparecieron en su gestión para mejorar constantemente.

Otros factores a tener en cuenta en un vendedor profesional son que usa el tiempo en forma efectiva, asignando prioridades; planifica y controla sus resultados para mejorar el rendimiento; sabe cómo persuadir a otras personas y conoce cómo negociar sin perjudicar los intereses de la empresa.

3.2. Competencias

La descripción de las competencias en este capítulo, está basada en el *Manual Inventario Bochum de Personalidad y Competencias* de Hossiep y Paschen (2006).

3.2.1. Competencias necesarias en Jefe y Supervisores de Ventas

- Liderazgo: “Evalúa la motivación y el interés por ejercer influencia en el entorno social, el interés por tareas de dirección y de gestión, el gusto por tener autoridad y ser un líder y modelo para el grupo de trabajo”¹⁹. En el Jefe de Ventas se espera una puntuación de 99 y en Supervisores de 90, que según este test, significa que entre sus principales objetivos laborales figuran el de dirigir y coordinar los trabajos de otras personas. En caso necesario es capaz de intervenir en las actividades de los demás y no duda en dar las instrucciones que estima convenientes. Cuando trabaja en grupo prefiere tener un papel directivo y disfruta influyendo sobre los demás.
- Orientación a Resultados: “Es el deseo de afrontar los problemas alcanzando resultados con excelencia. Es la motivación de destacar, conseguir resultados considerados difíciles, mantener un nivel alto de actividad y mejorar constantemente en el propio rendimiento.”²⁰ En el Jefe se espera una puntuación de 99 y en Supervisores de 90, que quiere decir que la persona afronta sus tareas de forma inmediata y tratando de llegar lo antes posible a la meta. Si decide realizar algo se lanza inmediatamente a poner sus ideas en marcha. Además, es capaz de concentrar su esfuerzo en los aspectos relevantes del trabajo sin dejarse distraer o paralizar por cosas, por lo que a menudo puede despreciar otras informaciones que puedan aparecer.
- Iniciativa para el cambio: “Evalúa el afán de cambiar y mejorar lo que no está bien y el deseo de transformar los métodos y las estructuras de acuerdo con los propios puntos de vista. Es el gusto por introducir modificaciones y cambios e intentar que estos se hagan en función de las propias ideas.”²¹ El perfil ideal para Jefe es de 99 puntos y para Supervisores de 90, que denota

¹⁹ Hossiep, R; Paschen M. (2006). *Manual Inventario Bochum de Personalidad y Competencias*

²⁰ Ibid

²¹ Ibid

que estas personas están siempre abiertas a cambiar aquellas conductas que deben ser mejoradas y también están dispuestas a aceptar los cambios de la Empresa y del medio externo.

- Desarrollo de Relaciones: “Detecta el gusto por fomentar los contactos sociales, tanto con personas conocidas como con desconocidos. Incluye también el interés por construir y mantener relaciones sociales y el esfuerzo por desarrollar redes sociales, tanto en el ámbito laboral como en el privado.”²² El puntaje ideal en Jefe es de 99 y en Supervisores de 90.
- Trabajo en Equipo: La competencia del trabajo en equipo implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos dejando de lado los intereses individuales. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. En otras palabras, significa ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás. Los puntajes ideales son de 99 para Jefe y de 90 para Supervisores.
- Influencia: “Evalúa la tendencia a actuar de forma dominante en las situaciones sociales, a actuar de forma constante para conseguir los objetivos, a pesar de las dificultades, y a evitar las perturbaciones o injerencias.”²³ El puntaje ideal para ambos cargos es de 75 puntos, que expresa que la persona no es ni demasiado autoritaria e imponente ni sumisa, sino que es democrático y toma en cuenta las ideas de los demás sin perder su autoridad.
- Estabilidad Emocional: “Busca evaluar el equilibrio y las emociones estables.”²⁴ En estos cargos se busca una puntuación de 99 para el Jefe de Ventas y de 90 para Supervisores que denota una rápida recuperación

²² Ibid

²³ Ibid

²⁴ Ibid

después de los fracasos y alta capacidad de controlar sus reacciones emocionales.

3.2.2. Competencias necesarias en Ejecutivos de Ventas

- Orientación a Resultados: “Es el deseo de afrontar los problemas alcanzando resultados con excelencia. Es la motivación de destacar, conseguir resultados considerados difíciles, mantener un nivel alto de actividad y mejorar constantemente en el propio rendimiento.”²⁵ En Ejecutivos se espera un puntaje de 90 en orientación a resultados, que significa que estas personas buscan rápidamente llegar a las metas que se imponen a nivel personal y que exige la empresa.
- Orientación a la Acción: “Es la disposición a pasar rápidamente a la acción, a transformar las decisiones en acciones destinadas a la consecución de objetivos y también tratan de proteger las acciones que están en curso contra distracciones o interrupciones.”²⁶ El puntaje esperado es de 80, el cual quiere decir que la persona pasa brevemente a la acción. En este cargo es sumamente importante que estén constantemente en la búsqueda de clientes y haciendo visitas.
- Influencia: “Evalúa la tendencia a actuar de forma dominante en las situaciones sociales, a actuar de forma constante para conseguir los objetivos, a pesar de las dificultades, y a evitar las perturbaciones o injerencias.”²⁷ El puntaje que se busca en esta competencia es de 60, y este puntaje medio tiene una razón, ya que quiere decir que el Ejecutivo tiende a relacionarse con los demás de forma normal, sin mostrar dominancia ni sumisión. Es capaz de defender en ocasiones sus puntos de vista con decisión y en otras prefiere el

²⁵ Ibid

²⁶ Ibid

²⁷ Ibid

consenso. Cuando un tema le importa y tiene criterios claros, trata de convencer a otros de sus ideas y no se rinde con facilidad.

- **Estabilidad Emocional:** Esta competencia “evalúa el equilibrio y las emociones estables”²⁸. Para Ejecutivos de Ventas es necesario tener una puntuación media-alta en esta competencia (70 puntos según el BIP) que denote que tienen una capacidad de resistencia normal ante las situaciones difíciles, los fracasos y los problemas personales. Aceptan los retrasos y las dificultades pero es posible que les cueste encontrar nuevas motivaciones después de los fracasos. Tienen en general una actitud positiva ante la vida, pero en ocasiones puede que les resulte difícil superar ciertas dificultades o situaciones estresantes.

3.2.3. Competencias cardinales

Cada cargo dentro de la empresa tiene sus competencias específicas; pero hay dos competencias en particular que son consideradas cardinales, la orientación a resultados y la estabilidad emocional.

3.3. Habilidades para la venta

Otra vez tomando el modelo propuesto por Ivan Thompson, voy a mencionar las siete habilidades que requiere un vendedor para su gestión como tal. Este tipo de competencias, a diferencia de las personales, pueden irse desarrollando con esfuerzo, disciplina y el apoyo de la empresa. Estas habilidades son:

- **Habilidad para encontrar clientes:** se va desarrollando a medida que el vendedor adquiere experiencia. Encontrar clientes es el primer paso para poder realizar la gestión de ventas. Existen varias maneras de contactar

²⁸ Ibid

posibles nuevos clientes. Para esto, se debe delimitar el target al cual va dirigido el producto, los sectores en los cuales está permitido vender, cartera de clientes de compañeros, etc.

- Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes: está estrechamente relacionada con la competencia que se mencionó anteriormente como “tener facilidad de palabra”. Es entablar una buena relación con el cliente partiendo de una comunicación clara, donde la información impartida sea veraz. Un vendedor que sabe escuchar al cliente e identifica sus necesidades cultivará buenas relaciones.
- Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes: parte de la competencia de saber escuchar atentamente.
- Habilidad para cerrar la venta: esta habilidad está totalmente ligada a las anteriormente mencionadas. Cuando ya ha sido contactado y citado el cliente, se debe mantener una escucha atenta donde el vendedor pueda conocer las necesidades de la persona, y con un conocimiento profundo del producto, se puede encontrar la satisfacción de estas necesidades que llevará a un cierre de venta.
- Habilidad para brindar servicios post venta: Si bien, un vendedor se encarga de conseguir nuevos clientes para una empresa, esto no puede quedar aquí, porque el éxito está en mantenerlos. Es demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes pueden requerir en el presente o en el futuro. El vendedor es el contacto que el cliente tiene dentro de la empresa, y cuando éste demande necesidades de atención, el vendedor, al igual que todos los demás colaboradores de la organización, están en la obligación de atenderlo y solucionar los problemas que puedan presentarse a lo largo del camino.
- Habilidad para retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado: un vendedor exitoso es quien mantiene intercambios de comunicación constantes “dentro de casa” con sus superiores, sobre su gestión con clientes, de donde se pueden sacar las fortalezas y debilidades de la organización y de

los productos y con esta información se pueden tomar medidas al respecto. Este es un camino para el mejoramiento continuo de la empresa.

3.2.3. Conocimientos

Otra de las cualidades indispensables que debe tener el vendedor está relacionada con los conocimientos que son necesarios para que desempeñe apropiadamente sus funciones. Según Thompson (2008), el vendedor necesita tener los siguientes conocimientos:

- **Conocimiento de la empresa:** Es indispensable que tanto el vendedor como cualquier colaborador conozca acerca de la historia, misión, normas y políticas de venta, productos que comercializa, servicios que presta, opciones de pago que brinda a sus clientes, tiempos de entrega, localización de sus oficinas y sucursales, etc. Si la persona no cuenta con estos conocimientos, no puede alinear su gestión a la dirección que sigue toda la organización.
- **Conocimiento de los productos y servicios:** características generales, ventajas con respecto a lo que ofrece la competencia, y beneficios. No es posible vender algo que no se conoce. Si el vendedor tiene un profundo conocimiento sobre el producto o servicio que va a vender, puede encontrar el producto exacto que vaya a satisfacer la necesidad del cliente.
- **Conocimiento del mercado y de la competencia:** Implica saber quiénes son los clientes actuales y potenciales, cuáles son los competidores, quién es el líder del mercado, cuáles son los precios promedios, qué ofertas son las que tienen mayor impacto o están en vigencia, etc. Dentro de este punto, es importante destacar el conocimiento que debe tener un vendedor acerca de los productos que ofrece la competencia, para que en el momento de la venta frente a un cliente, pueda destacar los propios.

La capacitación sobre estos conocimientos está incluida dentro del plan propuesto posteriormente en el capítulo 6.

CAPITULO IV

4. Métodos para el desarrollo de competencias dentro del trabajo

4.1. Coaching

La palabra coaching procede del término inglés “*to coach*”; es decir, entrenar. En el artículo *Conceptos básicos del coaching* publicado en la página web gestión y emprendimiento, se expone una definición más completa que ayuda a entender de qué se trata el *coaching*.

*El coaching es el conjunto integrado de acciones orientadas a mejorar el desempeño de una persona, de manera que alcance su potencial esperado en el trabajo, y es realizado por un coach o entrenador y la persona o grupo que están implicados en este proceso. (...) Busca construir habilidades como comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo o ventas.*²⁹

En otras palabras, es el desarrollo de aptitudes y conocimientos en otra persona que permite mejorar su desempeño laboral. El *coaching* está dirigido a lograr un alto rendimiento, y es posible que logre impactar en la vida personal. Por lo general, el jefe directo hace el papel de coach y este proceso dura un corto periodo de tiempo y se centra en competencias específicas y objetivos.

En este proceso hay que definir a dos actores principales: el *coach* (que hace el papel de entrenador) y el *coachee* (que es quien recibe el proceso de *coaching*). Para que el proceso sea exitoso, es indispensable que el *coachee* reconozca que su entrenador es una persona con mayor experiencia, y sabe cómo resolver ciertas situaciones. Otro punto importante es que el *coach* guía, mas no dice cómo se deben hacer las cosas, deja que sea un proceso de aprendizaje fluido.

²⁹ *Conceptos básicos de coaching* (2009). Recuperada el 15 de Junio de 2009 (1-1) de http://gestionyemprendimiento.blogspot.com/2009_01_01_archive.html

No es necesario que cuando se hable de *coach*, se apunte al jefe directo de la persona entrenada, ya que puede tratarse de una persona externa a la empresa, una persona del mismo nivel o un representante del departamento de Recursos Humanos. A continuación, se sustentará esta idea con el valioso aporte de Martha Alles (2007) en su libro *Desarrollo del talento humano basado en competencias*:

El coaching puede ser realizado por una persona perteneciente a la misma organización. En este caso podrá ser un tutor o mentor. (...) El coach también puede ser una persona del mismo nivel, un par o una persona del área de Recursos Humanos. (...) Los buenos jefes pueden cubrir este rol bajo la figura el jefe como coach. Puede ser una persona que no pertenezca a la organización. En este caso será un coach externo, y se deberán pautar reuniones periódicas con un plan de trabajo para que el aprendiz despeje dudas y sea orientado permanentemente respecto del tema específico del coaching.³⁰

Volviendo a citar a Martha Alles (2007) y a su libro mencionado en esta misma página, ella explica cinco pasos que deben darse en todo proceso de *coaching*:

1. Elegir el tipo de *coach* adecuado para cada caso.
2. El *coach* como el aprendiz deben fijar objetivos de trabajo que sean medibles y alcanzables
3. Los dos participantes de este proceso deben acordar rutinas, especificando días y horarios de trabajo.
4. En forma conjunta, también deben definir la metodología a seguir.
5. Tanto el *coach* como el *coachee* deberán registrar su trabajo de cada jornada y cómo se van cumpliendo los objetivos.

4.1.1. Coaching en empresas

El *coaching* dentro de empresas es una forma de desarrollar altas competencias y producir avances en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos. Es importante

³⁰ Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. (Cap. 4, pp. 166-167). Buenos Aires: Granica

recalcar que para poder realizar *coaching* dentro de una organización, el entrenador debe siempre alinearse a la estrategia, misión, visión y objetivos. Omar Romano, en su artículo *Coaching Empresarial*, define de manera clara y completa a este tipo de coaching.

*En el entorno empresarial y personal se conoce por coaching al proceso interactivo y transparente mediante el cual el coach o entrenador y la persona o grupo implicados en dicho proceso buscan el camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades. El coaching es un sistema de preguntas por el cual el Coach (profesional) ayuda al coachee (cliente) a sacar lo mejor de si mismo.*³¹

Como se dijo en una idea anterior, en el *Coaching* Empresarial se da una interacción entre el *coach* y el *coachee*, mediante el cual el coach busca abrir nuevas posibilidades de reflexión y de acción en el su aprendiz. Una vez iniciado este proceso, Carlos Mora Vanegas en su artículo *La relevancia del Coaching Empresarial*, propone tres fases dentro de este proceso.

La primera fase, se da cuando esta conversación o interacción se inicia y el *coachee* menciona las situaciones concretas que enfrenta. “El Coach ayuda al *coachee* a formular, de modo adecuado las preguntas claves de la situación que enfrenta así como a plantear y articular el problema de manera poderosa.”³²

En la segunda fase, el coach va más allá e indaga acerca de los paradigmas y los modelos mentales que llevan al *coachee* a plantear la solución de una determinada manera. “En esta etapa el coach cuestiona el modelo explicativo de la realidad del *coachee*, para validarlo. Es en esta fase donde se produce la

³¹ Romano, O. (2009). *Coaching Empresarial*. Recuperada el 15 de Mayo de 2009 (1-3) de <http://www.vidapositiva.com/notaprint.asp?IdNota=5712&titulo=Coaching%20empresarial>

³² Mora, C. (2008). *La Relevancia del Coaching Empresarial*. Recuperada el 15 de Mayo de 2009 (3-3) de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/relevancia-del-coaching-empresarial.htm>

solución innovadora cuando se cuestiona el modelo explicativo. Este espacio requiere el desarrollo de una capacidad reflexiva importante.”³³

La tercera fase es la búsqueda y el diseño de una nueva solución que ayude al entrenado a mejorar su gestión. “Aquí el coachee debe diseñar nuevas conversaciones que lleven a que se creen las condiciones necesarias para que la nueva propuesta ocurra.”³⁴

Cuando el *Coaching* es practicado por un profesional formado y experimentado acorde al área en que se desarrolla; es decir si la persona conoce a profundidad el departamento y cómo ser un buen coach, se pueden obtener muy buenos resultados de desarrollo en los colaboradores.

Como se mencionó anteriormente, los *coaches* pueden ser colaboradores de la empresa con experiencia o asesores externos. Contar con especialistas ajenos a la empresa, es una buena solución para ciertos problemas puntuales, pero también es muy importante la formación de *coaches* internos que estén en constante interacción con los colaboradores para mejorar la gestión del día a día; es por esta razón que en el plan de mejoramiento propuesto en este trabajo, se proponen ambas alternativas, ya que se trabajará con una consultora externa y se formarán *coaches* que apliquen estos principios con los grupos de trabajo.

4.2. Mentoring

El *mentoring* o también llamado tutoría es una herramienta que sirve para apoyar el desarrollo personal y profesional de un colaborador. En este proceso interactúan un mentor y el beneficiario del proceso, que se denomina *mentee* o *mentorizado*. El mentor capacita al *mentorizado* para que disponga de nuevas

³³ Ibid

³⁴ Ibid

perspectivas, enriquezca sus formas de pensar y promueva un conocimiento personal más profundo. Es estrictamente necesario que el mentor sea interno y tenga experiencia sobre el trabajo que realiza actualmente la persona que está siendo capacitada.

Es común que el jefe directo haga el papel de tutor, o también colaboradores del área que llevan más tiempo y están en la capacidad de llevar a cabo este proceso. Para aclarar la idea, se expondrá una definición de *mentoring* tomada de la página web. www.gerenciaactual.com, de su artículo *Coaching y Mentoring*:

*Es un proceso en el cual una persona ayuda a la otra a experimentar un crecimiento profesional a través del aprendizaje. Fundamentalmente dicho aprendizaje se da a través de consejos, información o guía que hace una persona que tiene conocimiento, experiencia y habilidades en beneficio del desarrollo de la otra persona.*³⁵

El *mentoring* se utiliza por separado en cada colaborador, como una forma de adaptarse a largo plazo el desarrollo de la persona que aporta beneficios a la organización. Supone una forma de apoyo al desarrollo; se centra en ayudar a una persona a mejorar sus técnicas en cada departamento y une los objetivos de la organización con los de cada colaborador.

4.3. Conocimientos

4.3.1. Conocimiento del producto

Como se mencionó en el Capítulo III, es indispensable que el vendedor conozca sobre el producto o servicio que va a comercializar, sobre sus usos, aplicaciones, precios, ventajas y beneficios. No es posible vender algo que se desconoce. Si el vendedor sabe profundamente acerca del producto, puede explicarlo mejor al cliente y puede enlazarlo con las necesidades del mismo, generando un beneficio

³⁵ *Coaching y Mentoring* (2007). Recuperada el 18 de Junio (1-1) de <http://gerenciaactual.blogspot.com/2007/06/coaching-y-mentoring.html>

para el posible comprador. Se debe planificar no sólo una capacitación sobre los productos que comercializa la empresa, sino también sobre todos los procesos que se realizan internamente en la empresa en los distintos departamentos; de esta manera, se puede ofrecer un mejor servicio.

4.3.2. Conocimiento de la competencia

Si el vendedor conoce los productos de la competencia a profundidad y sus precios, puede responder a las inquietudes del cliente en el momento de la negociación, resaltando las ventajas que tiene lo que ofrece sobre lo que la competencia comercializa. En el momento de adquirir un producto o servicio, es común que el cliente tenga varias opciones para escoger la mejor. Si el vendedor está consciente de esto y aclara las dudas del cliente, es más factible que cierre el negocio.

Es muy importante que la capacitación sobre la competencia y sus productos sea un complemento a la capacitación que reciban los vendedores, de esta manera, se puede tener una preparación completa que le permita al vendedor tener todos los argumentos para cerrar una venta.

4.4. Capacitación en Técnica de Ventas

4.4.1 Escucha Activa

La información dada en este sub capítulo es tomada de un amplio artículo publicado en la página web www.escuchaactiva.com, que explica claramente este proceso.

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. Cuando dos o más personas se encuentran en una conversación, por ejemplo, es muy común que estén más pendientes de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación. Existe la creencia errónea de que se escucha en forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al oír sin interpretar lo que se oye.

“La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. Es la unión y puesta en práctica de las habilidades de escucha centrada en el otro y la empatía.”³⁶

Para entender este concepto, se debe diferenciar primero, que escuchar no es lo mismo que oír. “El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye.”³⁷ Si en el trabajo propuesto, se aplicará la técnica de la escucha activa, hay que entender que la escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo.

La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona. ³⁸

Según este artículo, los elementos que facilitan la escucha activa son:

- Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro, identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.

³⁶ *La escucha activa*. Recuperado el 31 de Abril de 2009 (1-3) de www.escuchaactiva.com

³⁷ *Ibid*

³⁸ *La escucha activa*. Op. Cit. Recuperado el 31 de Abril de 2009 (1-3) de www.escuchaactiva.com

- Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal y no verbal (tomando en cuenta contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

También existen elementos que se deben evitar en la escucha activa, como son la distracción, interrumpir a la persona que está hablando, contar la historia de uno, juzgar, y ofrecer soluciones o respuestas prematuras; ya que estos hechos pueden entorpecer el proceso para ofrecer soluciones viables.

4.4.1.1. Proceso de Escucha Activa

Para que sea posible el proceso de la escucha activa, es necesario que se den una serie de acciones que están encadenadas para obtener el resultado de entender la totalidad del mensaje, interpretando el significado correcto del mismo. Según el artículo *El proceso de la escucha activa*, publicado en la página web www.escuchaactiva.com, el proceso de la escucha activa se compone de seis tareas:

4.4.1.1.1. Preparación

Es la predisposición mental y física para prestar la atención necesaria durante la entrevista. “En la preparación tendremos presente tres aspectos: la elección del momento y el lugar para la comunicación, la recopilación y el análisis de la información sobre nuestro interlocutor y presentar una actitud positiva hacia la escucha.”³⁹

³⁹ *El proceso de la escucha activa*. Recuperado el 31 de Abril de 2009 (2-4) de www.escuchaactiva.com

4.4.1.1.2. Posición y mirada

Es indispensable presentar una posición adelantada, avanzando el cuerpo desde la cintura y mirar fijamente a los ojos de quien nos habla. De esta manera, la persona que emite el mensaje, se siente atendida. Además, se debe respetar la distancia con el interlocutor, teniendo en cuenta el tipo de relación que existe hacia él, sobre todo si es el caso de un vendedor frente a un cliente, que son dos personas que no tienen una relación de amistad, sino de trabajo.

4.4.1.1.3. Reforzar al interlocutor

Es hacerle saber a quien emite el mensaje, que está siendo entendido. Es usar el parafraseo, la reformulación, la ampliación y hacerle preguntas al cliente sobre lo que ha dicho.

4.4.1.1.4. Observar el lenguaje no verbal

Durante el proceso de escucha activa es importante observar el lenguaje no verbal, es decir, gestos corporales, sus expresiones faciales y características de la voz, tales como el tono, la intensidad y el ritmo.

4.4.1.1.5. Obtener las ideas principales

Es destacar ciertas palabras sustentan el mensaje del cliente; es decir, es extraer las ideas principales del mensaje.

4.4.1.1.6. Retroalimentación

Finalmente, mediante la retroalimentación se transmitirá al cliente el resumen del mensaje escuchado, demostrándole que hemos interpretado correctamente su mensaje.

CAPITULO V

5. Resultados obtenidos de la aplicación del BIP

5.1. Contextualización de la Empresa

La empresa en cuestión, es una compañía de Medicina Prepagada que lleva quince años en el mercado ecuatoriano, ofreciendo a su clientela un servicio de calidad por medio de planes individuales, empresariales, corporativos y oncológicos, a través de un trato muy cálido a todos sus clientes. Las personas o familias que hacen uso de este servicio pueden tener la tranquilidad que en el caso de enfermedad, hospitalización, consultas médicas y compra de medicamentos recetados, cuentan con un gran respaldo que cubre un buen porcentaje del gasto total.

Además que hay que considerar que trabajan conjuntamente con hospitales y médicos de gran prestigio alrededor de todo el país. También hay convenios con cadenas de farmacias importantes a nivel nacional.

Esto se ve reflejado en la política de calidad de esta empresa, en la misma que se manifiesta que “somos una empresa que presta servicios de Medicina Prepagada, apoyado en productos innovadores, procesos eficientes y proveedores calificados. Buscamos con amabilidad y respeto brindar un servicio de calidad, con un grupo humano comprometido con el cliente y en constante mejoramiento.”

“Nos dedicamos al respaldo y mejoramiento de la salud de nuestros afiliados”, esta es la misión de esta empresa, mientras que la visión es “ser la mejor opción en Medicina Prepagada, en constante crecimiento e innovación, apoyados en

alianzas estratégicas y un grupo humano comprometido con el cliente y la sociedad.” Los valores corporativos de la empresa son la ética, honestidad, responsabilidad, transparencia, integridad, compromiso, solidaridad, tolerancia, respeto, amabilidad y proactividad.

Los objetivos de calidad son los siguientes:

- Mejoramiento de los procesos de prestación de servicio
- Mejoramiento del desempeño del personal
- Mejoramiento de las alianzas con los proveedores para beneficio del cliente
- Mejoramiento de las alianzas con los canales de venta
- Innovación en productos y servicios
- Mejoramiento de la satisfacción del cliente.

Actualmente, la compañía cuenta con 205 colaboradores a nivel nacional, en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca. Con respecto a la organización interna de la empresa, está dividida en cinco áreas principales, que cuentan con los diferentes departamentos que conforman la organización. Las áreas y sus respectivos departamentos son los siguientes:

- Gerencia General
- Área Financiera:
 - Contabilidad
 - Tesorería
 - Cobranzas
 - Producción

- Sistemas
- Área de Operaciones:
 - Convenios
 - Auditoría Médica y Liquidaciones
 - Reembolsos
 - Aseguramiento de ingresos
- Recursos Humanos
 - Capacitación y comunicación
 - Selección, beneficios y evaluación del desempeño
 - Nómina y legislación laboral
- Área Comercial:
 - Corporativos (Cuentas corporativas)
 - Ventas (Cuentas individuales y empresariales)
 - Marketing
 - Masivos

Es importante contextualizar mejor el Área Comercial, porque el trabajo de esta tesis se realizará específicamente en el Departamento de Ventas. Vale la pena mencionar que el Departamento de Corporativos se encarga de la venta de este tipo de planes a través del canal de Brokers de seguros; el Departamento de Masivos se especializa en comercializar los productos oncológicos a través de canales con esta denominación mientras que el Departamento de Ventas gestiona planes individuales y empresariales y oncológicos.

Si bien, la estrategia comercial anterior era fortalecer el canal de brokers de seguros para comercializar planes corporativos, ahora, sin descuidar esta parte, se ha planteado reforzar la fuerza de ventas directa de la empresa para que la venta de planes individuales y empresariales sea mayor. Para esto, se incrementó

personal en este departamento en más de 400%, y el objetivo de este trabajo va enfocado a consolidarlo.

5.2. Características de la Muestra

- Todos los colaboradores evaluados son mayores de edad y pertenecen en su totalidad al Departamento de Ventas de una Empresa de Medicina Prepagada de la ciudad de Quito.
- El promedio de edad es de 32 años.
- El número de mujeres es 18 en total.
- El número de varones dentro del departamento es de 27 colaboradores.

5.3. Competencias Evaluadas

Para Jefe y Supervisores de Ventas se evaluaron las siguientes competencias, y el puntaje ideal lo definió el Comité conformado por Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Ventas y Asistente de Recursos Humanos:

- Orientación a Resultados (OrRes)
 - Nivel Ideal para Jefe: 99 puntos obtenidos en la aplicación del BIP
 - Nivel Ideal para Supervisores: 90 puntos obtenidos en la aplicación del BIP

- Iniciativa al Cambio (IniCa)
 - Nivel Ideal para Jefe: 99 puntos obtenidos en la aplicación del BIP
 - Nivel Ideal para Supervisores: 90 puntos obtenidos en la aplicación del BIP

- Liderazgo (Lider)
 - Nivel Ideal para Jefe: 99 puntos obtenidos en la aplicación del BIP
 - Nivel Ideal para Supervisores: 90 puntos obtenidos en la aplicación del BIP

- Desarrollo de Relaciones (DesRe)
 - Nivel Ideal para Jefe: 99 puntos obtenidos en la aplicación del BIP
 - Nivel Ideal para Supervisores: 90 puntos obtenidos en la aplicación del BIP

- Trabajo en Equipo (TraEq)
 - Nivel Ideal para Jefe: 99 puntos obtenidos en la aplicación del BIP
 - Nivel Ideal para Supervisores: 90 puntos obtenidos en la aplicación del BIP

- Influencia (Influ)
 - Nivel Ideal para Jefe: 75 puntos obtenidos en la aplicación del BIP
 - Nivel Ideal para Supervisores: 75 obtenidos en la aplicación del BIP

- Estabilidad Emocional (EstEm)
 - Nivel Ideal para Jefe: 99 puntos obtenidos en la aplicación del BIP
 - Nivel Ideal para Supervisores: 90 puntos obtenidos en la aplicación del BIP

Para Ejecutivos de Ventas se evaluaron las siguientes competencias, y el puntaje ideal lo definió el Comité conformado por Gerente de Recursos Humanos, Jefe de Ventas y Asistente de Recursos Humanos:

- Orientación a Resultados (OrRes)
 - Nivel Ideal para Ejecutivos: 90 puntos obtenidos en la aplicación del BIP
- Orientación a la Acción (OrAc)
 - Nivel Ideal para Ejecutivos: 80 obtenidos en la aplicación del BIP
- Influencia (Influ)
 - Nivel Ideal para Ejecutivos: 60 obtenidos en la aplicación del BIP
- Estabilidad Emocional (EstEm)
 - Nivel Ideal para Ejecutivos: 70 obtenidos en la aplicación del BIP

5.4. Tratamiento de la información obtenida

Los resultados arrojados de la aplicación del BIP en la fuerza de Ventas de esta empresa se analizarán de tres maneras:

- Tratamiento cuantitativo: dado que el test arroja resultados numéricos, se tratará la información de esta manera al sacar los promedios de valoración de las competencias evaluadas en cada cargo.
- Tratamiento cualitativo: de cada resultado promedio se especificará la significación que da el Inventario Bochum de Personalidad y Competencias para la comprensión de cada competencia y para la posterior comparación con el perfil ideal planteado en la descripción de cargos.
- Tratamiento gráfico: es interpretar gráficamente los resultados obtenidos, de manera que sea posible hacer comparaciones entre competencias en un mismo grupo e incluso entre géneros.

5.4.1. Interpretación cuantitativa de Resultados Obtenidos según el BIP

	Edad	Sexo	OrRes	IniCa	Lider	DesRe	TraEq	OrAcc	Influ	EstEm
Jefe de Ventas	36	Varón	99	40	99	99	99	X	75	99
Supervisor 1	37	Varón	85	80	90	55	30	X	90	70
Supervisor 2	35	Varón	65	75	55	45	25	X	25	35
Supervisor 3	29	Varón	85	99	90	40	40	X	75	30
Ejecutivo 1	47	Mujer	95	X	X	X	X	75	60	70
Ejecutivo 2	44	Mujer	85	X	X	X	X	55	60	40
Ejecutivo 3	33	Mujer	65	X	X	X	X	70	10	30
Ejecutivo 4	42	Mujer	70	X	X	X	X	80	55	75
Ejecutivo 5	41	Mujer	90	X	X	X	X	60	60	55
Ejecutivo 6	37	Mujer	70	X	X	X	X	15	45	60
Ejecutivo 7	36	Mujer	55	X	X	X	X	30	60	55
Ejecutivo 8	35	Mujer	40	X	X	X	X	15	5	45
Ejecutivo 9	35	Mujer	75	X	X	X	X	25	55	35
Ejecutivo 10	34	Mujer	55	X	X	X	X	20	70	35
Ejecutivo 11	33	Mujer	20	X	X	X	X	35	40	35
Ejecutivo 12	31	Mujer	35	X	X	X	X	60	40	65
Ejecutivo 13	28	Mujer	25	X	X	X	X	65	10	45
Ejecutivo 14	27	Mujer	30	X	X	X	X	25	5	50
Ejecutivo 15	25	Mujer	60	X	X	X	X	60	60	45

Ejecutivo 16	24	Mujer	95	X	X	X	X	40	45	50
Ejecutivo 17	23	Mujer	40	X	X	X	X	20	35	25
Ejecutivo 18	22	Mujer	25	X	X	X	X	15	40	1
Ejecutivo 19	27	Varón	50	X	X	X	X	1	50	25
Ejecutivo 20	50	Varón	85	X	X	X	X	15	25	20
Ejecutivo 21	23	Varón	75	X	X	X	X	30	95	45
Ejecutivo 22	30	Varón	75	X	X	X	X	25	55	70
Ejecutivo 23	50	Varón	80	X	X	X	X	15	55	70
Ejecutivo 24	27	Varón	65	X	X	X	X	25	70	30
Ejecutivo 25	35	Varón	45	X	X	X	X	25	55	30
Ejecutivo 26	32	Varón	85	X	X	X	X	55	10	95
Ejecutivo 27	21	Varón	75	X	X	X	X	25	70	35
Ejecutivo 28	27	Varón	75	X	X	X	X	75	20	45
Ejecutivo 29	42	Varón	60	X	X	X	X	15	35	5
Ejecutivo 30	26	Varón	55	X	X	X	X	10	55	45
Ejecutivo 31	26	Varón	70	X	X	X	X	10	45	20
Ejecutivo 32	24	Varón	55	X	X	X	X	35	65	15
Ejecutivo 33	24	Varón	55	X	X	X	X	35	80	30
Ejecutivo 34	26	Varón	70	X	X	X	X	5	50	15
Ejecutivo 35	26	Varón	99	X	X	X	X	50	45	50
Ejecutivo 36	39	Varón	70	X	X	X	X	35	70	50
Ejecutivo 37	32	Varón	80	X	X	X	X	65	65	50
Ejecutivo 38	32	Varón	55	X	X	X	X	55	45	45
Ejecutivo 39	47	Varón	85	X	X	X	X	15	45	35
Ejecutivo 40	23	Varón	75	X	X	X	X	60	35	70
Ejecutivo 41	28	Varón	95	X	X	X	X	15	99	1
PROMEDIO	32									

5.4.1.1 Jefe de Ventas

	OrRes	IniCa	Lider	DesRe	TraEq	Influ	EstEm
PUNTAJE REAL	99	40	99	99	99	75	75
PERFIL IDEAL	99	99	99	99	99	75	75

5.4.1.2. Supervisores de Ventas

	OrRes	IniCa	Lider	DesRe	TraEq	Influ	EstEm
PROMEDIO REAL	78,3	84,7	78,3	46,7	31,7	63,3	45
PERFIL IDEAL	90	90	90	90	90	75	75

5.4.1.3. Ejecutivos de Ventas

	OrRes	OrAcc	Influ	EstEm
PROMEDIO REAL	65	35,6	49	42,1
PERFIL IDEAL	90	80	60	70

5.5. Reflexiones cualitativas de los datos obtenidos

Los conceptos de cada competencia, se han obtenido de la descripción que arroja el *Manual Inventario Bochum de Personalidad y Competencias* de Hossiep y Paschen (2006).

5.5.1. Jefe de Ventas

Orientación a Resultados: Un puntaje máximo denota que la persona tiende a afrontar sus tareas de forma inmediata y tratando de llegar lo antes posible a la meta. Si decide realizar algo se lanza inmediatamente a poner sus ideas en marcha. Además, es capaz de concentrar su esfuerzo en los aspectos relevantes del trabajo sin dejarse distraer o paralizar por cosas, por lo que a menudo puede despreciar otras informaciones que puedan aparecer.

La orientación a resultados es una competencia que debe estar desarrollada en toda la fuerza de ventas, sobre todo en la persona que lidera el departamento, ya que, junto con un buen liderazgo facilitarán el cumplimiento de objetivos de Supervisores y Ejecutivos de Ventas.

Iniciativa para el Cambio: Con este puntaje medio, muestra un nivel normal de iniciativa para el cambio. No tiene un gran empeño por implicarse en cambiar su entorno pero acepta los cambios y no se aferra a los procedimientos y soluciones habituales. En general optará más por el cambio en un entorno que lo favorezca y preferirá no implicarse excesivamente si el ambiente es poco propicio.

Es muy importante que la competencia de Iniciativa para el Cambio mejore porque tanto las empresas, como el mercado y el mundo en general atraviesan constantes cambios. En el caso de la empresa estudiada, la estrategia ha tomado otro rumbo, y el líder de un equipo tan grande es la primera persona que debe estar abierta a ese giro para guiar a su gente a las nuevas metas. Hay que tomar en cuenta que la apertura al cambio no es sólo necesaria para adaptarse a situaciones externas, sino para lo que los colaboradores, tanto a nivel individual como de equipo, deben mejorar y si las personas no están dispuestas a cambiar, es posible que ciertos síntomas negativos se vuelvan patrones repetidos.

Liderazgo: Es parte del trabajo diario del Jefe de Ventas que ejerza tareas de dirección. Este puntaje de 99 nos dice que entre sus principales objetivos laborales figuran el de dirigir y coordinar los trabajos de otras personas. En caso necesario es capaz de intervenir en las actividades de los demás y no duda en dar las instrucciones que estima convenientes. Cuando trabaja en grupo prefiere tener un papel directivo y disfruta influyendo sobre los demás.

El puntaje en esta competencia es el ideal que se busca en un Jefe de Ventas. Se debe reforzar con talleres y cursos que mantengan esta competencia pero tomando en cuenta que un líder debe estar siempre abierto al cambio para guiar a su equipo.

Desarrollo de relaciones: El dato arrojado por el test nos habla que al Jefe de Ventas le resulta fácil relacionarse con los demás, entrar en contacto con desconocidos y formar una red de relaciones personales. Cuando se relaciona con otras personas es probable que muestre aplomo y seguridad. Tanto en su trabajo

como en su vida privada tendrá probablemente numerosos intercambios personales, pues le gusta poder estar en contacto con una gran cantidad de gente y le motiva tener la oportunidad de conocer nuevas personas.

Un líder puede relacionarse fácilmente con la gente que conforma su equipo de trabajo. Esto facilita los intercambios de comunicación y además, si tiene una buena relación, es más probable que la gente lo perciba como el líder del grupo, caso que no se daría si la relación fuese mala.

Trabajo en equipo: Los resultados arrojan que es probable que sea una persona muy cooperadora y conceda un gran valor a la posibilidad de trabajar con otras personas. Trabaja activamente para lograr que el grupo tome decisiones y no le cuesta delegar ni compartir ciertas competencias o ciertos poderes de decisión con algún miembro del grupo. En general, piensa que el resultado que obtiene el grupo es superior a la suma de los resultados individuales y encuentra estimulante el intercambio de ideas y contactos con los demás.

Esta competencia es fundamental que esté bien desarrollada en un líder, sobre todo en un departamento donde la gente tiende a competir, mas no a trabajar en equipo. Tomando en cuenta que el Jefe tiene a cargo a los 3 Supervisores, es primordial que su gestión sea de trabajo en equipo y apoyo entre ellos y los ejecutivos que conforman cada grupo. Esta competencia, unida al tipo de liderazgo, demuestra que el estilo es participativo y democrático, ideal para el desarrollo de un equipo.

Influencia: Este puntaje máximo nos habla de una tendencia a relacionarse con los demás de forma dominante. En las discusiones suele tomar una postura firme y activa defendiendo sus puntos de vista con decisión y en otras ocasiones prefiere el consenso. Su capacidad de argumentar con tensión le lleva con mucha frecuencia a conseguir sus objetivos.

El puntaje de influencia se encuentra también en el ideal. Para influencia no se busca un puntaje de 99 porque esto significaría que la persona es demasiado autoritaria y no tiene un liderazgo democrático.

Estabilidad Emocional: En esta competencia también tenemos un puntaje muy alto. Es probable que tenga una alta capacidad de resistencia ante las situaciones difíciles, hacia el trabajo bajo presión; los fracasos y los problemas personales; acepta los retrasos y las dificultades y es capaz de encontrar rápidamente nuevas motivaciones después de situaciones adversas. Tiene una actitud positiva y optimista ante la vida, no suelen perturbarle las emociones negativas excesivamente intensas y no deja que las dificultades laborales le incapaciten.

Tiene un buen nivel de desarrollo en esta competencia; es decir, es una persona auto controlada, tiene inteligencia emocional, tiende a ser asertivo en el trato con la gente y eso le permite tener buena calidad de relaciones interpersonales. Además, el alto nivel de tolerancia a la frustración puede hacer que guíe de buena manera al equipo ante fracasos y situaciones difíciles. En una persona que tiene un equipo a su cargo es necesario que esta competencia se desarrolle aún más, porque si tiene control sobre sí mismo, puede liderar un grupo de trabajo.

5.5.2. Supervisores de Ventas

Orientación a Resultados: El promedio obtenido en Supervisores nos hablan de una tendencia a afrontar sus tareas de forma inmediata y tratando de llegar lo antes posible a la meta. Si deciden realizar algo se lanzan inmediatamente a poner sus ideas en marcha. Además, son capaces de concentrar su esfuerzo en los aspectos relevantes del trabajo sin dejarse distraer o paralizar por cosas, por lo que a menudo pueden despreciar otras informaciones que puedan aparecer.

Al igual que el jefe, los Supervisores deben tener claro los resultados que deben obtener para conseguirlos junto al grupo de Ejecutivos que tienen a cargo. De esta

manera, su gestión será más efectiva para que cada Ejecutivo de Ventas pueda llegar a la meta planteada y excederla.

Iniciativa para el Cambio: El resultado denota que los Supervisores conceden gran importancia a la posibilidad de implicarse activamente en cambiar y reordenar su entorno y por tanto se esfuerzan en trabajos en los que encuentran un campo abierto para organizar actividades y cambiar cosas. Son personas dispuestas a luchar, incluso contra resistencias fuertes, si se sienten ilusionados por el tipo de problema a resolver y pueden llegar a mostrar más iniciativa de la que su organización lo permita.

A diferencia del Jefe de Ventas, la apertura al cambio en Supervisores es mucho más alta. Ellos, que están trabajando directamente con Ejecutivos deben tener muy desarrollada esta competencia porque son las guías directas de estos colaboradores y como mencioné antes, las estrategias pueden cambiar al igual que el mercado y la competencia, y el departamento de Ventas es el que primero debe acoplarse a los cambios puesto que son el primer contacto con cliente externo.

Liderazgo: Al igual que el Jefe de Ventas, los Supervisores deben liderar los equipos a cargo. El promedio de 78.3 nos dice que entre sus principales objetivos laborales figuran el de dirigir y coordinar los trabajos de otras personas. En caso necesario son capaces de intervenir en las actividades de los demás y no dudan en dar las instrucciones que estima convenientes. Cuando trabaja en grupo prefiere tener un papel directivo y disfruta influyendo sobre los demás.

El Supervisor 1 y 3 tienen un buen nivel de liderazgo, pero el Supervisor 2, al tener un puntaje de 55 en esta competencia, baja el promedio general. Ellos que trabajan directamente con los Ejecutivos, deben desarrollar técnicas de coaching que signifique una guía para cada Ejecutivo a cargo y desarrollen competencias en ellos.

Desarrollo de relaciones: En esta escala es probable que mantengan relaciones sociales normales, que no muestren retraimiento pero que tampoco presente un gran interés en acercarse a los demás por su propia iniciativa. En muchas situaciones sociales podrá relacionarse sin dificultad pero es posible que en algunas experimente inseguridad y timidez. En general estará más a gusto en grupos de personas que conoce bien y con las que tiene confianza.

El nivel que presentan es bueno porque si pueden relacionarse con los demás, pero debe mejorar porque el grupo de Ventas, al ser tan grande, presenta diferentes tipos de personas con quienes deben trabajar los Supervisores y en este nivel puede ocurrir que no puedan llegar a vincularse con todos.

Trabajo en equipo: El puntaje obtenido en el promedio es de medio a bajo. Probablemente mantengan una posición intermedia entre la autonomía y la cooperación. Son capaces de trabajar con otras personas y de hacerlo activamente para lograr que el grupo tome decisiones pero es probable que les cueste delegar o compartir ciertas competencias y necesitan poder disponer de sus espacios de autonomía y ser responsables de los resultados de su trabajo.

El nivel bajo en esta competencia puede significar que pueden trabajar en equipo entre ellos pero las probabilidades de que compitan para que sus respectivos equipos logren metas de venta más altas es considerable. También puede influir sobre el trabajo en equipo dentro de cada grupo, porque el Supervisor debe trabajar conjuntamente con cada Ejecutivo para llegar a los resultados esperados. Se debe tener mucho cuidado con este factor que puede afectar la cooperación entre Supervisores y hacia los Ejecutivos. Aquí es muy importante el papel del Jefe y cómo maneja el trabajo en equipo.

Influencia: El puntaje promedio de 63.3, nos dice que los Supervisores tienden a relacionarse con los demás de forma normal, sin mostrar dominancia ni sumisión. Son personas a quienes les gusta defender en ocasiones sus puntos de vista con decisión y en otras prefiere el consenso. Cuando un tema les importa y tienen

criterios claros, tratan de convencer a otros de sus ideas y no se rinden con facilidad.

Estabilidad Emocional: Es probable que tengan una capacidad de resistencia normal ante las situaciones difíciles, los fracasos y los problemas personales. Aceptan los retrasos y las dificultades pero es posible que les cueste encontrar nuevas motivaciones después de los fracasos. Tienen en general una actitud positiva ante la vida, pero en ocasiones puede que les resulte difícil superar ciertas dificultades o situaciones estresantes.

No es una competencia que está muy desarrollada en Supervisores de Ventas. Este nivel intermedio denota un autocontrol moderado, puede tener baja tolerancia a la frustración y esto a su vez puede llevar a la persona a una falta de asertividad con el grupo de trabajo ya sea cayendo en la agresividad o en la pasividad ante situaciones adversas.

5.5.3. Ejecutivos de Ventas

Orientación a Resultados: El promedio obtenido muestra en los Ejecutivos un nivel de implicación en la consecución de objetivos y resultados es de tipo medio. Conceden una importancia suficiente a la consecución de las metas pero su ambición no es excesiva y por tanto puede mantener cierto nivel de esfuerzo pero sin superar determinados límites. Tratará de acometer objetivos alcanzables y es posible que los muy difíciles le desanimen.

Dentro de un grupo de ventas, el nivel de esta competencia es bajo. Si los Ejecutivos no tienen una alta orientación a resultados, es posible que se conformen con sueldo base, o sólo cumplir la meta a la que deben llegar, sin tener la ambición de vender cada vez más. Esto puede ser un limitante para el crecimiento de las ventas que se espera cumplir en la empresa. La formación de coaches en Supervisores puede ayudar a mejorar esta competencia en Ejecutivos.

Orientación a la acción: El puntaje obtenido del promedio en Ejecutivos nos dice que no destacan por ser personas claramente volcadas hacia la acción pero tampoco muestran dificultades para poner en marcha lo que se pretende. Muestran un nivel de actividad medio y desarrollarán normalmente las tareas que acometan aunque sin mostrar un nivel de actividad sobresaliente.

Esta competencia es necesario que mejore. Los Ejecutivos deben estar orientados a la acción en cada paso de su gestión; deben estar todo el tiempo buscando clientes y visitándolos. Mientras más visitas hagan más probabilidades tienen de vender. Si no están orientados a la acción de buscar y citar a potenciales afiliados, no podrán vender ni lo que se espera ni superar la meta.

Influencia: La puntuación media alta arrojada del valor promedio denota que los Ejecutivos tienden a relacionarse con los demás de forma normal, sin mostrar dominancia ni sumisión. Pueden defender en ocasiones sus puntos de vista con decisión y en otras prefieren el consenso. Son capaces de convencer a otros de sus ideas y no se rinde con facilidad.

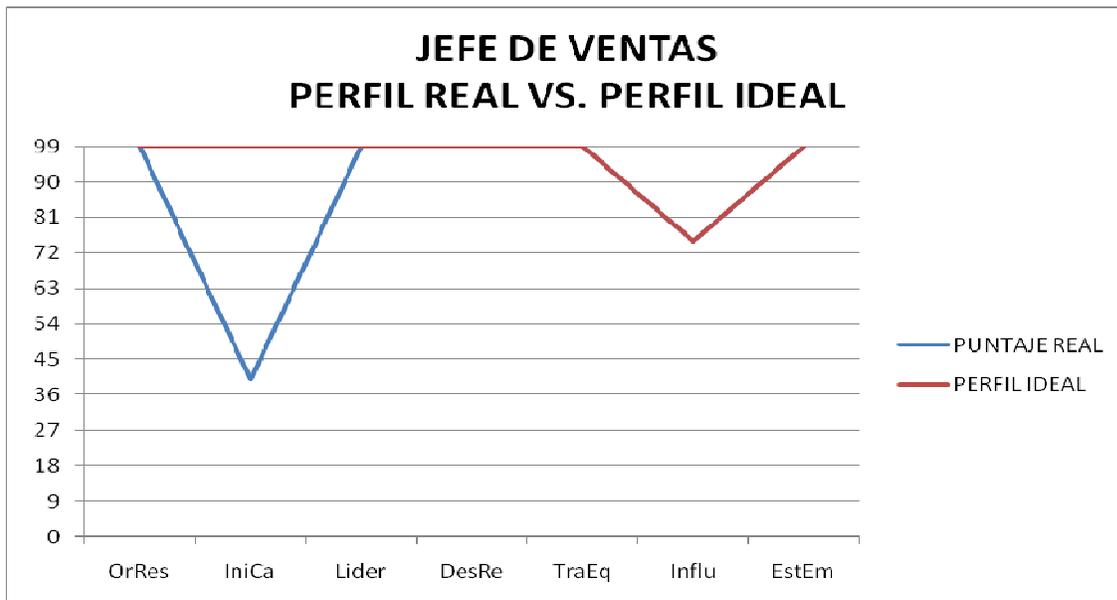
El nivel de esta competencia está cerca del perfil ideal. El vendedor debe ser asertivo en el momento de ofrecer su producto al cliente. Debe escuchar atentamente a sus requerimientos y luego dar la mejor opción para satisfacer sus necesidades, respetando la idea del otro pero hablando sobre lo que tiene para vender.

Estabilidad Emocional: El valor promedio nos dice que es probable que los Ejecutivos tengan una capacidad de resistencia normal ante las situaciones difíciles, los fracasos y los problemas personales. Aceptan los retrasos y las dificultades pero es posible que les cueste encontrar nuevas motivaciones después de los fracasos. Tienen en general una actitud positiva ante la vida, pero en ocasiones puede que les resulte difícil superar ciertas dificultades o situaciones estresantes.

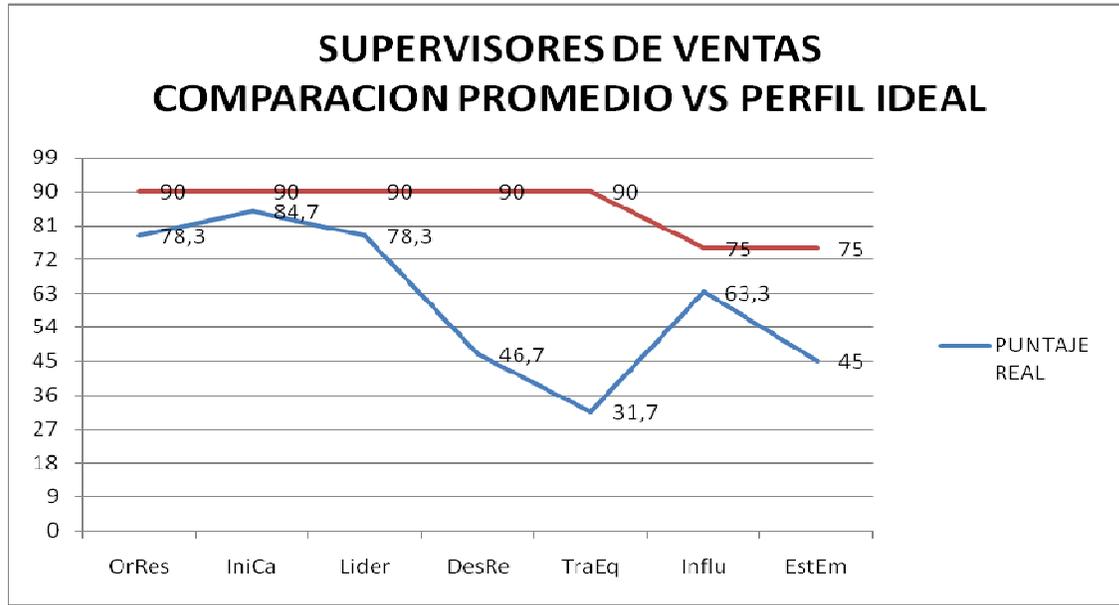
Esta competencia debe mejorar en el equipo en general. El tener una estabilidad emocional media puede ir acompañado de ansiedad y baja tolerancia a la frustración. Esto puede ser perjudicial porque si en una ocasión no logra concretarse una venta, pueden desanimarse y detener su búsqueda de nuevos potenciales clientes, lo que afecta a la gestión de ventas y a la meta que deben cumplir mensualmente.

5.6. Representación gráfica de información

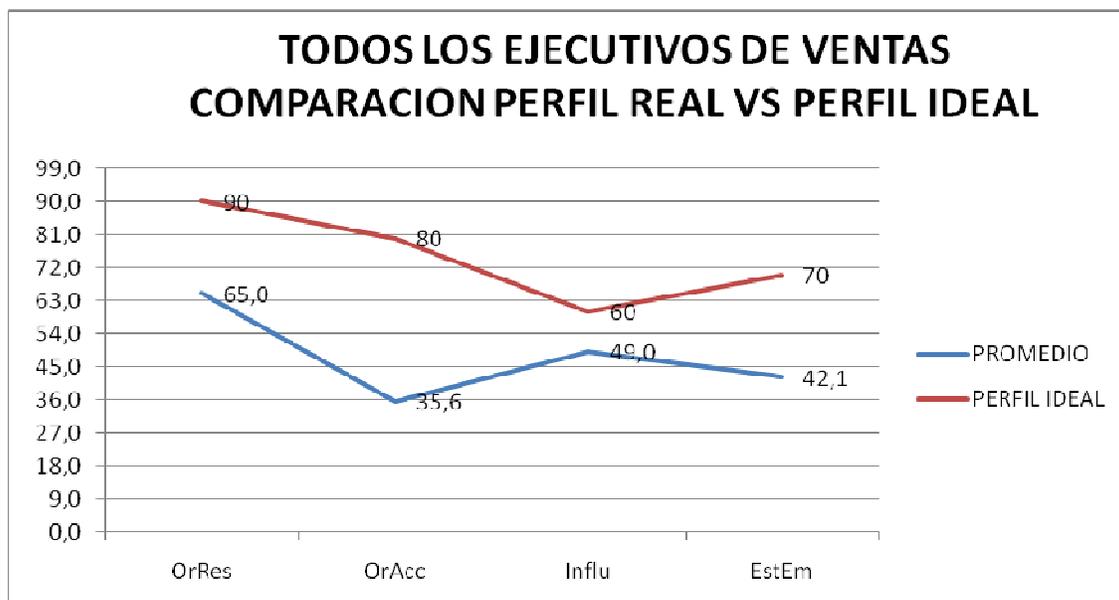
5.6.1. Jefe de Ventas



5.6.2. Supervisores de Ventas

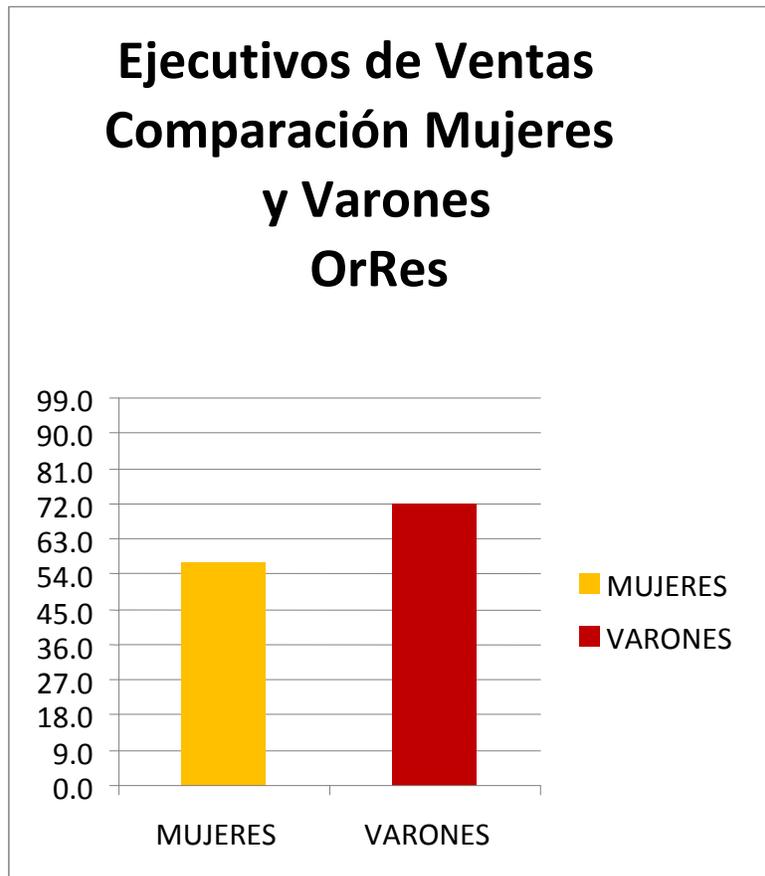


5.6.3. Ejecutivos de Ventas



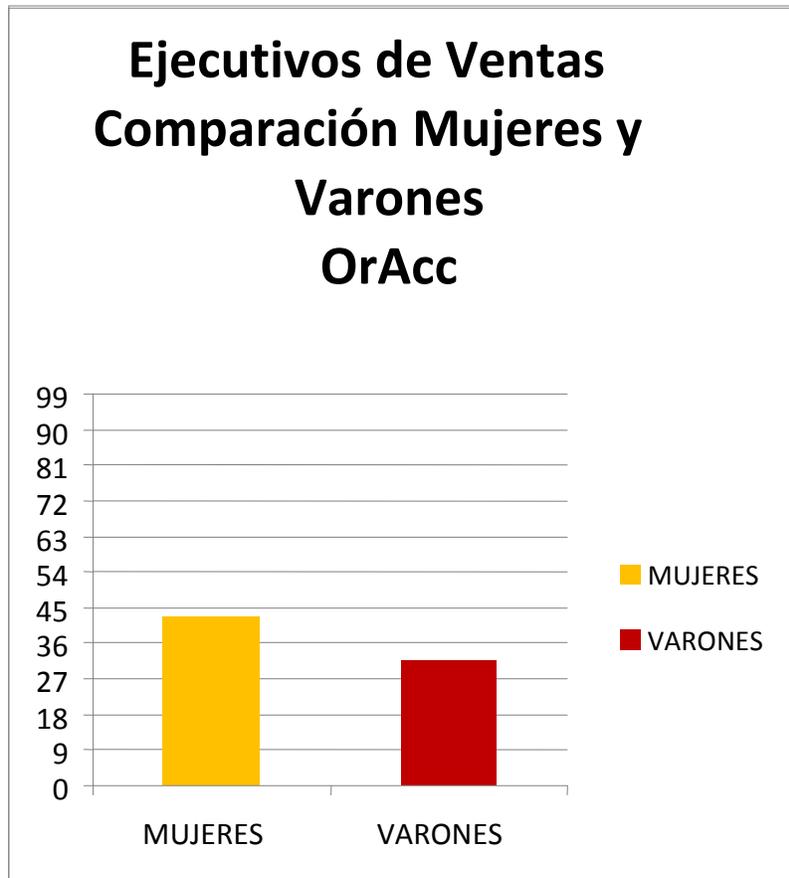
5.7. Comparación entre Ejecutivos de Ventas Varones y Mujeres

5.7.1. Orientación a Resultados



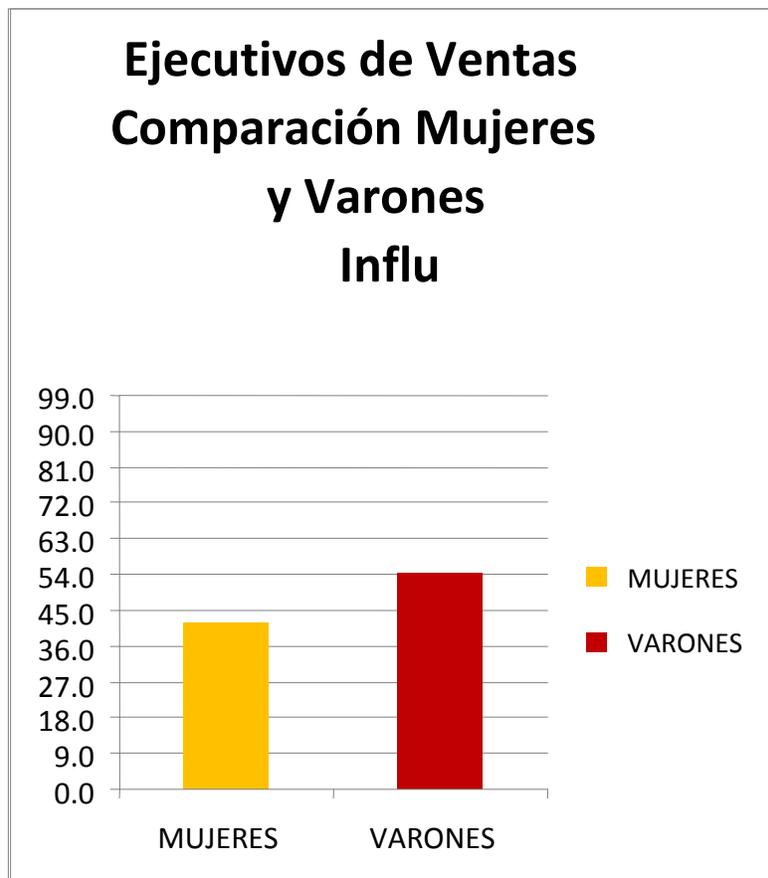
Aunque tanto hombres como mujeres muestran un nivel medio de orientación a resultados, los varones suelen ser más volcados hacia la acción y su ambición es un poco mayor. Tienen más facilidad para enfocar el resultado al cual quieren llegar; es decir, ven todo el proceso en conjunto y visualizan la meta.

5.7.2. Orientación a la acción



Reforzando el análisis del cuadro anterior, este resultado demuestra que las mujeres son más orientadas a visualizar las acciones particulares más que la meta en conjunto. En cambio, los hombres pretenden llegar directo al objetivo, pero se olvidan de los detalles del proceso. Es necesario recalcar que tanto en varones como en mujeres, esta competencia se encuentra en un nivel bajo.

5.7.3. Influencia



Tanto varones como mujeres se encuentran en un rango medio en lo que corresponde a esta competencia. Los puntajes del promedio total demuestran que los hombres pueden llegar a alcanzar un nivel mayor de influencia, en un punto asertivo. Las mujeres pueden tender a reservar su punto de vista en ciertas ocasiones, lo cual, influye también en la orientación que tienen a alcanzar resultados rápidamente.

5.7.4. Estabilidad Emocional



Aunque el puntaje promedio no varía mucho entre ambos géneros, las mujeres tienen una tendencia mayor a afrontar los problemas y las frustraciones. Pueden levantarse más rápido de las caídas, lo cual les permite volver a emprender nuevas acciones. Tienen mayor inteligencia emocional y pueden separar más fácilmente sus cuestiones personales de la situación en la que se encuentran.

CAPITULO VI

6. Propuesta de Mejoramiento de Competencias para la fuerza de Ventas de una Empresa de Medicina Prepagada de la ciudad de Quito

Actualmente, la Empresa está viviendo un cambio de cultura organizacional, porque se apunta a crear una cultura de alto desempeño enfocada a un servicio al cliente de calidad. Esto parte, primero, de un desarrollo de cada colaborador, y para esto se han implementado talleres de liderazgo personal; pensamiento sistémico, cambio de paradigmas, conciencia sobre misión y visión personales y construcción de misión y visión de la organización, y por último, se trabaja sobre destrezas interpersonales y comunicación. Estos son los módulos que conforman el programa, y todos los colaboradores de la Empresa viven todos los talleres.

El programa que se propondrá a continuación, no es un proceso aislado, sino que es un complemento a todo lo que ha venido implementándose desde Noviembre de 2008, y todos los colaboradores del Departamento de Ventas son conscientes de que el paradigma que existe sobre cualquier cosa, es la base para la acción. Esto se menciona porque una de las partes fundamentales del programa es el cambio total de paradigma del Vendedor, ya que la idea tradicional es que un ejecutivo es bueno sólo en la medida que vende, pero, ¿dónde está la idea de un verdadero asesor? Aquel que ofrece un producto a partir de escuchar activamente una necesidad en el cliente.

El programa, luego de la devolución de resultados del BIP a nivel individual, apunta a tres partes principales; primero, es el trabajo con el Jefe y Supervisores de Ventas, quienes son las personas que tienen gente a su cargo, y como líderes, están en la obligación de formar a sus equipos. Al trabajar directamente con el desarrollo de coaches o entrenadores, estamos apuntando a que ellos sean quienes fomenten el desarrollo de competencias en sus Ejecutivos.

La segunda parte va dirigida a todo el equipo de Ventas; a cambiar el paradigma del Vendedor como se mencionó anteriormente. Y la tercera parte, es una recapitación de los productos de la Empresa y de las principales compañías afines, con el objetivo de hacer una comparación entre los diferentes tipos de planes y encontrar las ventajas para ofrecer al cliente. Esta última parte del programa, ya no se trabajará con la Consultora, sino con el mismo Jefe de Ventas quien hará el papel de capacitador; también el programa está complementado por una charla de sobre el proceso que se realiza en cada departamento de la Empresa, que serán impartidas por el Jefe correspondiente, y por último, la capacitación sobre la competencia será dada por dos ex colaboradores de las dos empresas que se estudiarán, que conforman actualmente el equipo.

A continuación se detallará el plan propuesto por esta consultora con tan vasta experiencia en los dos primeros puntos, y la capacitación en producto.

6.1. Devolución y retroalimentación de resultados del test

El primer paso a seguir dentro de este plan de mejoramiento, es retroalimentar a cada colaborador con los resultados que arrojó la aplicación del Inventario Bochum de Personalidad y Competencias. De esta manera, pueden conocer cuáles son sus puntos débiles que deben reforzar y qué fortalezas deben aprovechar y mantener. Este procedimiento se realizará en reuniones por separado con cada uno de ellos, en un tiempo de media hora por persona. Esta función será liderada por la Asistente de RRHH.

6.2 Trabajo con la Consultora en RRHH Celorio & Dines Int.

La Consultora en procesos de Recursos Humanos, Celorio & Dines Internacional, es una compañía que lleva algunos años trabajando con grandes empresas de

varios países de Latinoamérica. Elzbieta Dines, socióloga y Adriana Celorio, psicóloga, son dos grandes profesionales que tienen una visión holística y aplican sus conocimientos mediante un trabajo profundo, que no sólo apunta a resolver un aparente problema, sino que lo trabajan desde los cambios de paradigmas.

Son un equipo interdisciplinario de profesionales de la Psicología, Economía, Sociología y Educación, dedicados al manejo del Cambio Cultural en las Organizaciones y al desarrollo personal y profesional del individuo. Su misión es “Potenciar el desarrollo personal a través del compromiso con un trabajo retador, gratificante y confiable, orientado a la búsqueda de la excelencia y el aprendizaje continuo, con el fin de fomentar las relaciones “ganador- ganador” en todos los ámbitos de la vida”, mientras que su visión es Agregar valor a la mayor cantidad de empresas e instituciones y a las personas que trabajan en ellas para que el efecto multiplicador del desarrollo humano, de la confiabilidad y del incremento de la productividad, se extiendan hacia sus familias y a toda la sociedad, en aras de construir un país y un mundo mejor”.

Trabajan de cuatro maneras:

- Talleres vivenciales dirigidos a lograr *cambios culturales* en las organizaciones.
- Talleres vivenciales orientados al *desarrollo de habilidades y destrezas gerenciales* específicas.
- Charlas informativas.

Asesorías

En los talleres que realiza Celorio & Dines Int., se aplica el método desarrollado por David Kolb en la década de los 70s, “Aprendizaje basado en experiencias, en el cual, se toman en cuenta dos dimensiones principales del aprendizaje: la percepción y el procesamiento.

Este modelo describe cuatro estilos de percepción:

- La percepción a través de la experiencia concreta,
- La percepción a través de la conceptualización abstracta (y generalizaciones).
- La percepción a través de la experimentación activa (la puesta en práctica de las implicaciones de los conceptos en situaciones nuevas),
- La percepción a través de la observación reflexiva.

De este análisis, según Alonso (2000) que explica la teoría de Kolb, se llega a la conclusión, muy importante que cada persona tiene un estilo de aprendizaje diferente; unos aprenden a través de la aplicación (personas pragmáticas), otros gracias a la teoría (teóricos), también están los que usan la reflexión (reflexivos) y también a través de experimentar situaciones nuevas (activos).

Para asegurar que todos los participantes de las diferentes actividades y talleres, a pesar de sus diferencias de aprendizaje, aprovechen el taller de la misma manera, se realiza, de cada tema una revisión teórica, actividades prácticas, reflexiones con ejemplos organizacionales, de situaciones personales y sociales, y simulaciones.

En el programa propuesto a continuación, se realizarán talleres vivenciales aplicados según el método de Kolb. Además, es importante mencionar que los conceptos que se exponen, se van construyendo en el mismo taller gracias a la participación y colaboración de los asistentes.

6.3. Programa de Coaching para Jefe y Supervisores de Ventas propuesto por Celorio & Dines Int.

6.3.1. Objetivo General

Al finalizar esta actividad los participantes estarán en capacidad de:

Apoyar e incentivar el desarrollo profesional y el logro de los objetivos de las personas que así lo soliciten

6.3.2. Objetivos específicos:

Al finalizar el programa los participantes estarán en capacidad de

- Apoyar a su cliente para planificar estrategias para cumplir cuotas de ventas
- Orientar a su cliente hacia la información del mercado para diseñar nuevos productos
- Apoyar a su cliente para desarrollar estrategias para fidelizar a los clientes

6.3.3. Contenido del Programa

6.3.3.1 ¿Qué es Coaching?

- Definir Coaching
- Características del coach y del coaching
- Alcances y limitaciones del Coaching

6.3.3.2. La relación entre el coach y el cliente

- El Coaching es solicitado
- Los acuerdos y el contrato
- Definición de responsabilidades

6.3.3.3. Fijar objetivos

- Objetivos del área/empresa
- Objetivos de la persona
- Relación entre los objetivos del área y la empresa con los de cada persona.

6.3.3.4. Planificar

- Planificar el proceso de coaching
- Planificar los contenidos
- Planificar los tiempos
- Planificar evaluación de resultados

6.3.3.5. Autoconocimiento del coach

- Capacidades y limitaciones
- Polaridades y Proyecciones
- Inteligencia Emocional
- Creencias

6.3.3.6. Desafiar con respeto y exigir sin autoritarismo

- El coach no es el jefe ni el supervisor
- Técnicas de coaching

6.3.3.7 Herramientas de comunicación

- Empatía
- Parafraseo
- Escucha activa

6.3.3.8. Seguimiento y Mentoring

- ¿Y después qué?
- El coach es un mentor
- El éxito del cliente es el de su coach/mentor

6.3.4. Duración de la actividad

Este taller tiene una duración de 24 horas, repartido en 3 días de 8 horas cada uno.

6.3.5. Inversión

Esta parte del programa tiene un valor de 2500 USD por el grupo, conformado por el Jefe de Ventas y los tres Supervisores.

6.4. Herramienta de comunicación para ventas “Escucha Activa” propuesto por Celorio & Dines Int.

6.4.1. Objetivo del taller:

Proporcionar al personal de ventas una importante herramienta necesaria para convertirse en asesores de los clientes, alcanzar las metas de ventas y fidelizar a los afiliados. Esta herramienta responde al nuevo paradigma de ventas en el que el vendedor-asesor escucha las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas en una relación ganar-ganar.

6.4.2 Contenido del programa:

6.4.2.1 Resumen del nuevo paradigma de ventas

6.4.2.2. Habilidades para escuchar

- Procure tener un objetivo al escuchar.
- Suspenda todo juicio inicial.
- Procure centrarse en el interlocutor, resistiéndose a todo tipo de distracciones
- Procure reformular con sus propias palabras el contenido y el componente emocional de lo que dice su interlocutor (empatía).
- Procure percibir el núcleo de lo que oye a través de las palabras.
- Dese unos segundos para responder.

6.4.2.3. La Empatía: Capacidad de ponerse en los zapatos del otro, sin perder el punto de vista propio.

- Primer nivel: Parafraseo de contenidos
- Segundo nivel: Comprender las emociones
- Tercer nivel: Comunicar al otro lo que hemos comprendido

6.4.2.4. La Escucha Activa

- Explicación de la técnica
- Ejercicios donde para integrar las habilidades para escuchar y la empatía aplicados a las ventas

6.4.3. Duración

Esta parte del programa tiene una duración de 4 horas por cada uno de los tres grupos, que trabajará en tres días diferentes.

6.4.4. Inversión

La inversión es de 500 USD por cada grupo de máximo 20 personas.

Cantidad de grupos: 3 grupos de 15 personas.

Inversión total: 1500 USD.

6.5. Capacitación en Producto

6.5.1. Producto de la Empresa

6.5.1.1. Planes Individuales

- Plan M-B
 - Beneficios
 - Costos
- Plan M-B PI
 - Beneficios
 - Costos
- Plan P-B
 - Beneficios
 - Costos
- Plan P-B PI
 - Beneficios
 - Costos

6.5.1.2. Planes Empresariales

- Plan MP-B

- Beneficios
 - Costos
- Plan MP-B PI
 - Beneficios
 - Costos
- Plan PP-B
 - Beneficios
 - Costos
- Plan PP-B PI
 - Beneficios
 - Costos

6.5.1.3. Plan Oncológico

- Plan R
 - Beneficios
 - Costos

6.5.2. Procesos Internos de la Empresa

- Servicio al Cliente
- Desafiliaciones

- Renovaciones
- Producción
- Reembolsos
- Recursos Humanos
- Convenios
 - Atención Hospitalaria
 - Atención Ambulatoria
- Auditoría Médica
- Área Financiera

6.5.3. Capacitación sobre la competencia

- Empresa X
 - Productos Individuales (Descripción y costos)
 - Productos Empresariales (Descripción y costos)
- Empresa Y
 - Productos Individuales (Descripción y costos)
 - Productos Empresariales (Descripción y costos)

6.5.4. Duración

La duración de la capacitación de Producto será de una semana.

6.5.5. Inversión

Este módulo del plan no tiene costo alguno

6.6 Inversión total del programa

Talleres: \$ 4000

Presupuesto para alimentación (breaks y almuerzos): \$ 1000

Total: \$5000

6.7. Lugar

Todo el programa se llevará a cabo en las salas de capacitación de la propia Empresa.

CONCLUSIONES

Con respecto a la hipótesis planteada, se puede concluir que ésta fue demostrada. El levantamiento de los perfiles de competencias con el BIP fue útil y necesario para poder elaborar un plan de mejoramiento en el departamento estudiado, porque se ha detectado un bajo nivel en ciertas competencias de las personas que manejan directamente los grupos de trabajo y de quienes directamente gestionan las ventas.

El perfil del Jefe de Ventas es el ideal en 6 de las 7 competencias. En Orientación a Resultados, Liderazgo, Desarrollo de Relaciones, Influencia, Trabajo en Equipo y Estabilidad Emocional, que tienen el puntaje más alto que arroja el BIP. Existe sólo una competencia que es necesario mejorar, Iniciativa para el Cambio. Aún así, se debe entrenar al Jefe de Ventas para crear en él una cultura de coaching, que mejore competencias en los supervisores. La consultora externa será la encargada de entrenar coaches, quienes podrán transmitir este entrenamiento a los ejecutivos.

En la evaluación a Supervisores de Ventas se puede concluir que el promedio de perfiles no llega al ideal en ninguna de las competencias. Existen sólo tres en las que la brecha no es tan grande.

Los resultados del test arrojan que el nivel de trabajo en equipo en Supervisores es bajo. Esta competencia será mejorada con el entrenamiento para Coaches, porque esta herramienta apoya a que el supervisor trabaje con cada miembro de su equipo reforzando sus competencias y trabajo diario.

El trabajo de coaching servirá para que los supervisores mejoren todas sus competencias y las de los ejecutivos, ya que podrán ejercer un mejor liderazgo al realizar diariamente un trabajo individual con cada colaborador; esto, llevará a mejorar los resultados de cada grupo.

La calidad de relaciones interpersonales con los ejecutivos crecerá y a su vez, el trabajo en equipo y el nivel de influencia. Además, se apuntará también a la competencia de estabilidad emocional, porque sin ella no se puede trabajar sobre lo mencionado anteriormente.

Los Ejecutivos de Ventas muestran un nivel muy bajo en tres de las competencias evaluadas, excepto en Influencia, cuyo nivel ideal está en un puntaje de 60 y la brecha no es muy grande. Para que estas personas puedan desarrollar y mejorar estas competencias, es necesario, primero, que tengan conocimiento del estado actual de las mismas, y además, deben contar con líderes entrenadores que sepan guiarlos en este proceso. Es por esta razón que el trabajo de desarrollo de competencias a nivel coaching va dirigido sólo a Jefe y Supervisores.

No existe una diferencia muy grande entre el nivel de competencias en Ejecutivos hombres y mujeres. Los puntajes se encuentran dentro del mismo rango. Se puede observar un mayor direccionamiento en varones hacia el resultado final que deben conseguir, pero las mujeres ponen más atención a las acciones específicas que deben realizar día a día. El nivel de influencia es más alto en hombres y las mujeres tienen una mayor estabilidad emocional que les permite tolerar y afrontar de mejor manera la frustración. Este último factor no está relacionado con la edad, porque el promedio en Ejecutivos varones es de 31 años mientras que el de mujeres es de 33.

Dentro del plan de mejoramiento, se realizará trabajo individual al hacer la retroalimentación a cada colaborador sobre el estado de sus competencias, y el resto se trabajará a nivel colectivo.

Para el análisis cualitativo de competencias se han tomado en cuenta sólo los promedios en Supervisores y Ejecutivos para compararlos con los perfiles ideales. Hay que considerar que estos promedios pueden verse afectados por datos aberrantes de colaboradores que presentan puntajes muy bajos.

Para el funcionamiento de este programa, y para que la gestión de competencias se maneje de igual manera en todas las áreas de la empresa, es necesario que se utilice el instrumento del BIP en todos los subsistemas de Recursos Humanos en el trabajo con todos los departamentos.

Con excelentes coaches, los equipos de trabajo estarán más consolidados, habrán mejores resultados; de esta manera, la gente estará más motivada, comprometida y esto influirá para que baje el nivel de rotación. Estos entrenadores, tanto Jefe como Supervisores podrán desarrollar las competencias necesarias en los Ejecutivos.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (3era. Edición). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. (9na. Edición). Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: el diccionario*. (2da. Edición). Buenos Aires: Granica
- Alonso, C. (2000) *Los Estilos de aprendizaje. Procedimientos de diagnóstico y mejora*. Ediciones Mensajero: Bilbao.
- Bennis, W., Cummings, T., Spreitzer, M. (2006). *Las claves del liderazgo: Los pensadores más brillantes de hoy escriben para los directores de mañana*. Barcelona: Deusto.
- Furnham, A. (2002). *Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones* (2da. Edición). México: Oxford.
- Kahle, D. (2000). *Los seis sombreros del vendedor exitoso: un enfoque dinámico para producir resultados excelentes en todas las situaciones de ventas* (2d. edición). Bogotá: Norma.

- Hossiep, R; Paschen M. (2006). *Manual Inventario Bochum de Personalidad y Competencias*
- Muchinsky, P. (2004). *Psicología aplicada al trabajo* (3era. Edición). Madrid: Thomson.
- Molina, V. (2002). *El vendedor profesional* (2da. Edición). México: ISEF
- Papalia, D., Wenkos, S., Duskin, R. (2005). *Desarrollo Huamano* (9na. Edición). México: Mc. Graw Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (2da. Edición). México: Prentice Hall.

ENCICLOPEDIAS:

- *Diccionario de Pedagogía y Psicología* (2005). (1era. Edición). Madrid: Cultural.
- es.wikipedia.org
- Microsoft ® Encarta ® 2008. © 1993-2007 Microsoft Corporation.

PÁGINAS WEB:

- Aguilera, J. (2007) *Manual Básico de Ventas*. (5-79). Recuperada el 03 de Junio de 2009, de <http://www.vozdelcampo.cl/descargas/Manual-Basico-de-Ventas.pdf>.
- *Coaching y Mentoring*. (2007). (1-1) Recuperada el 18 de Junio de <http://gerenciaactual.blogspot.com/2007/06/coaching-y-mentoring.html>
- Barrios, E. (2000). *Gestión de las competencias* (1-3). Recuperada el 12 de Febrero de 2009, de http://www.oit.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/inteca_gest_com/index.htm

- *Conceptos básicos de coaching.* (2009) (1-1) Recuperada el 15 de Junio de 2009 de http://gestionyemprendimiento.blogspot.com/2009_01_01_archive.html
- *El proceso de la escucha activa* (4-4). Recuperada el 31 de Abril de 2009, de <http://www.escuchaactiva.com>
- Estrategia, M. (2007). *Técnicas de Venta I* (1-7). Recuperada el 13 de Febrero de 2009, de http://www.gestiopolis.com/dirgp/mar/ventas/ventas_16.htm
- Heller, M. (2007). *Cómo generar consistencia en la venta* (1-4). Recuperada el 12 de Febrero de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/marketing/como-generar-consistencia-en-la-venta.htm>
- Heller, M. (2007). *Los 6 elementos que hacen exitoso a un vendedor* (1-7). Recuperada el 13 de Febrero de 2009, de <http://www.gestiopolis.com/marketing/elementos-que-hacen-exitoso-a-un-vendedor.htm>
- Jiménez, J. (2007). *Compromiso Laboral* (1-5). Recuperada el 22 de Marzo de 2009 de http://www.elpais.com/articulo/semana/compromiso/laboral/elpepueconeg/20071007elpneglse_4/Tes
- *La escucha activa* (1-3). Recuperada el 31 de Abril de 2009, de <http://www.escuchaactiva.com>
- Lanuque, A. (2007) *Competencias*. Recuperada el 01 de Marzo de 2009 (1-2), de <http://www.rppnet.com.ar/competencias.htm>
- Lanuque, A. (2007). *Gestión por Competencias*. Recuperada el 11 de Febrero de 2009 (4-4), de <http://www.gestiopolis.com/marketing/rppnet/competencias-dentro-de-los-recursos-humanos.htm>
- Marcuello, A. (2006). *Las Competencias Sociales: Concepto y Técnicas para su Desarrollo*. Recuperada el 02 de Marzo de 2009 (1-4) de http://www.psicologia-online.com/autoayuda/asertividad/competencias_sociales.shtml

- Mora, C. (2008). *La Relevancia del Coaching Empresarial*. (3-3) Recuperada el 15 de Mayo de 2009 de <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/relevancia-del-coaching-empresarial.htm>
- Rodríguez N. (2008) *Selección efectiva de personal basada en competencias* (1-2). Recuperada el 12 de Febrero de 2009 de http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/otros/sel_efe/i.htm
- Rohn, T. (2009). *Qué significa vender* (1-2). Recuperada el 02 de Junio de 2009 de <http://sistemamultinivel.blogspot.com/2009/04/que-significa-vender.html>
- Romano, O. (2009). *Coaching Empresarial*._(1-3) Recuperada el 15 de Mayo de 2009 de <http://www.vidapositiva.com/notaprint.asp?IdNota=5712&titulo=Coaching%20empresarial>
- Salas, R. (2006). *Ron Willingham, en su reciente libro Integrity Selling in the 21st Century* (1-2). Recuperada el 12 de Febrero de 2009, de <http://winred.com/ideas/tecnicas-para-desarrollar-vendedores-altamente-eficientes/gmx-niv101-con2766.htm>
- Thompson, I. (2008). *El perfil del vendedor* (1-3). Recuperada el 15 de Febrero de 2009, de <http://www.promonegocios.net/venta/perfil-vendedor.html>

ANEXOS