



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

**FACULTAD DE ARTES LIBERALES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**TÍTULO: ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR
COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS
FAMILIARES.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL.**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:
ALBA STEFANIE GOMEZ BAJAÑA**

**NOMBRE DEL TUTOR:
LORENA CUADRADO G.**

SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE, 2017

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

RESUMEN

Una de las necesidades en la actualidad dentro de las empresas familiares es la optimización del proceso de ventas el que requiere cambios importantes para adaptarla a los nuevos hábitos del mercado. El objetivo de este estudio es explorar el perfil del cargo de ventas para empresas familiares. La metodología usada fue exploratoria, descriptiva de dimensión transversal, con la que se analizó modelos de perfiles de cargo con énfasis en el desarrollo de competencias que requiere el personal de ventas, las cuales se agruparon en técnica, metodológica, social y participativa. Entre los hallazgos se puede indicar que no existe un modelo de perfil de cargo del área de ventas para empresas familiares, lo que implica que el área de RR.HH. debe elaborar profesiogramas donde se incluyan las prioridades del departamento como: fortalecer la relación con los clientes, optimizar el proceso de ventas, actualizarse con la tecnología y las plataformas digitales.

Palabras claves: Perfil del cargo, competencias, ventas, empresas familiares, proceso de ventas, recursos humanos, profesiogramas.

ABSTRACT

One of the current needs within family businesses is the optimization of the sales process which requires major changes to adapt to the new habits of the market. The objective of this study is to explore the profile of the sales charge for family businesses. The methodology used was exploratory, descriptive of transversal dimension, with which it was analyzed models of profiles of position with emphasis in the development of competences that the sales personnel require, which were grouped in technical, methodological, social and participative. Among the findings, it is possible to indicate that there is no model of the profile of the sales area for family businesses, which implies that the HR area should develop professional programs that include the priorities of the department as: strengthening the relationship with customers, optimize the sales process, update with technology and digital.

Keywords: Profile of the position, competencies, sales, family businesses, sales process, human resources, professiograms.

INTRODUCCIÓN

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

El objetivo de este estudio es elaborar el perfil del cargo de ventas para empresas familiares, precisando las características de comportamiento del personal del departamento de ventas. Este trabajo representa una guía para entender el perfil del cargo en empresas familiares y para identificar áreas de énfasis en investigaciones futuras. Los perfiles de cargo sirven respaldo para especificar claramente el puesto y sus competencias, definir los requisitos para la contratación y explicar el puesto a los aspirantes. Luego de la contratación, el perfil del cargo ayuda a orientar al nuevo empleado en el desempeño de sus responsabilidades y le sirve a él y a su supervisor para medir su rendimiento lo realiza un miembro del departamento o la persona especializada. Estos indicadores deben basarse en el perfil del cargo y suelen servir para determinar si la persona contratada sobrepasa lo esperado, cumple perfectamente o solamente hace lo mínimo (Maristany, 2017).

La selección del personal idóneo es una de las tareas más cruciales de los psicólogos organizacionales (Folle, 2014). El buen proceso de selección y sus logros dependen en gran parte de tener las personas indicadas en todos los puestos y un equipo cuyos miembros colaboren para cumplir los objetivos de la organización. Wendover (2012), enfatiza que a elaboración de un perfil de cargo consiste en la recopilación sistemática y la organización de la información relativa a los trabajos. Específicamente identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo. Si no se desarrolla un correcto perfil del cargo dificultará no solamente la contratación de la persona idónea, sino también la evaluación del rendimiento en el puesto de la persona contratada. Siempre hay que estar seguro que el individuo encajará bien en el puesto y también en la cultura de la organización. (Villafañe, 2013).

El informe Tendencias Globales en Capital Humano 2015 (Global Human Capital Trends (2015), es uno de los estudios mundiales más extensos en temas de talento, liderazgo y retos de las organizaciones. La investigación descrita en este informe incluye encuestas y entrevistas a más de 3.300 líderes empresariales y de RRHH, en 106 países concluye que se necesita una transformación extrema en las organizaciones. El cuarto tema más importante fue la necesidad de reforzar las competencias de RRHH. Tanto los empresarios y accionistas, calificaron el desempeño de RRHH como lento; además, los gerentes calificaron el desempeño del área de ventas un 20 % más bajo que otras áreas, evidenciando la importancia de aumentar las

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

competencias del área de Ventas para generar valor. Quizás debido a esta visión difusa sobre el desempeño de RRHH, se evidencia una tendencia creciente en las empresas familiares a traer profesionales que no son de RRHH.

Taylor & Stern (2012) señalan errores comunes que se cometen en la contratación del nuevo personal en las empresas familiares comenzando cuando la administración financiera controla el proceso en lugar de trabajar en conjunto con el supervisor del puesto, pero también cuando algún socio o accionista contrata sin consultar con la administración. Otro error es contratar a alguien basado solamente en su currículum vitae y referencias, sin realizar las respectivas pruebas psicométricas que permita profundizar en los detalles. Se debe averiguar qué le motiva al candidato a buscar el puesto y si encajará en la cultura de la organización. Y asegurarse si desea permanecer en la organización para crecer o solo ve el trabajo como algo para ahora.

Las características del personal de ventas fueron identificadas sobre la base de una revisión analítica e interpretativa de modelos perfiles de cargo por competencias del área de RR.HH. y Ventas, con lo que se pudo comparar la información recolectada. Todo candidato que desee formar parte del departamento de Ventas debe tener claro cuál es su trabajo, cuáles son sus principales funciones (Gómez, 2012): indagar, vender, fortalecer la relación con los clientes y mantenerse actualizado con la tecnología y las plataformas digitales.

Empresas familiares

Según (Gallizo, Mar-Molinero, Moreno y Salvador (2017) la empresa familiar es la organización de naturaleza tradicional que posee tres características básicas. La primera es que su propiedad es controlada por una familia, por razones de privacidad, la segunda característica es que los negocios son liderados por algunos miembros de la familia y la tercera característica un poco visionaria, es la de perpetuar en el tiempo la obra fundadora de su precursor.

Según Belausteguigoitia (2012) las empresas familiares tienen características comunes: son normalmente dirigidas por sus dueños, tienden a sufrir concentración y a generar interferencia de índole familiar en la toma de decisiones; este aspecto se constituye en un grave obstáculo para la óptima gestión financiera y comercial; los

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

éxitos y fracasos de la empresa afectan a la familia. Por su tamaño, la mayoría pymes, estas empresas son más flexibles para adaptarse a los cambios bruscos en su entorno, pero con frecuencia tienen dificultades para anticiparse a ellos, porque no monitorean sus tendencias y se carece de la información necesaria.

Para Trevinyo-Rodríguez (2010) el binomio empresa-familia tiene por lo menos tres sistemas que se entrelazan y que afectan los comportamientos y las dinámicas de los miembros de la familia empresaria. Jhon Davis y Renato Tagauri (1980), desarrollaron el modelo de los tres círculos que representan tres sistemas: la empresa, la familia y la propiedad. Sin embargo (Gargallo y Galve 2017) precisan que en estas empresas, la familia conforma su principal talento humano, el cual influye de manera significativa en su desempeño. La influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad, o mediante el trabajo en la entidad, es la que determina las potencialidades y, a su vez, las debilidades en este tipo de organización.

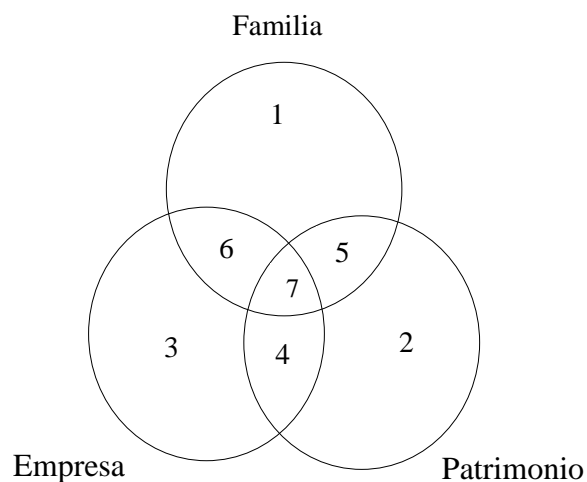


Figura 1. Modelo de los tres círculos por Trevinyo-Rodríguez, R. (2015). La Generación del Candado. IEEM Revista De Negocios, 14-15.

Según Molina, Botero y Montoya (2016) los tres sistemas están interrelacionados y cada persona involucrada puede situarse en diferentes posiciones dentro de este modelo:

- 1.- Pertenece cualquier miembro de la familia, que sin ser propietario, ni estar trabajando en la empresa, pueda influir de forma directa o en un futuro en las decisiones empresariales.

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

- 2.- Están representados aquellos propietarios que no son miembros de la familia, ni trabajan en la empresa.
- 3.- Están los individuos que trabajan en la empresa y perciben un beneficio económico sin ser propietarios ni miembros de la familia.
- 4.- Pertenecen los miembros de la familia que disponen de cierta propiedad en la empresa, pero que no trabajan en ella.
- 5.- Están los propietarios que trabajan en la empresa, pero que no tienen ningún parentesco con la familia.
- 6.- Pertenecen los miembros de la familia que sin ser propietarios trabajan en la empresa. Y, por último, 7, estarán los propietarios que, además de pertenecer a la familia, trabajan en la misma empresa.

De acuerdo con Lagos y Botero (2016) se ha investigado que las empresas familiares limitan el objetivo de maximización del beneficio a cambio de mantener el control de la empresa y de transmitir ese control a futuras generaciones Sin embargo, para (Roselia, 2016) no siempre esas decisiones son compartidas por los accionistas que se encuentran fuera del contexto familiar, es entonces cuando surgirán tensiones en el interior de la empresa que podrán afectar a la rentabilidad y a la cotización en bolsa de la empresa familiar.

Diseño del perfil del cargo

Según con Gómez, Betancourt y Zapata (2015) el perfil del cargo, es un proceso el cual consiste en la obtención, evaluación y organización de la información sobre los puestos de una compañía. Seleccionar cuales son los deberes, tareas, actividades, naturaleza de los cargos y los tipos de personas (en términos de conocimiento y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos.

De acuerdo con (Newstrom, 2011) el diseño del perfil del cargo consiste en enlistar las tareas, responsabilidades y deberes de un puesto que lo van a diferenciar de otro, dentro de la misma organización. Se debe tener en cuenta que en una descripción

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

de cargo el formato que se utilizará debe preservar la misma estructura dentro de la empresa para así lograr la comparabilidad de los datos.

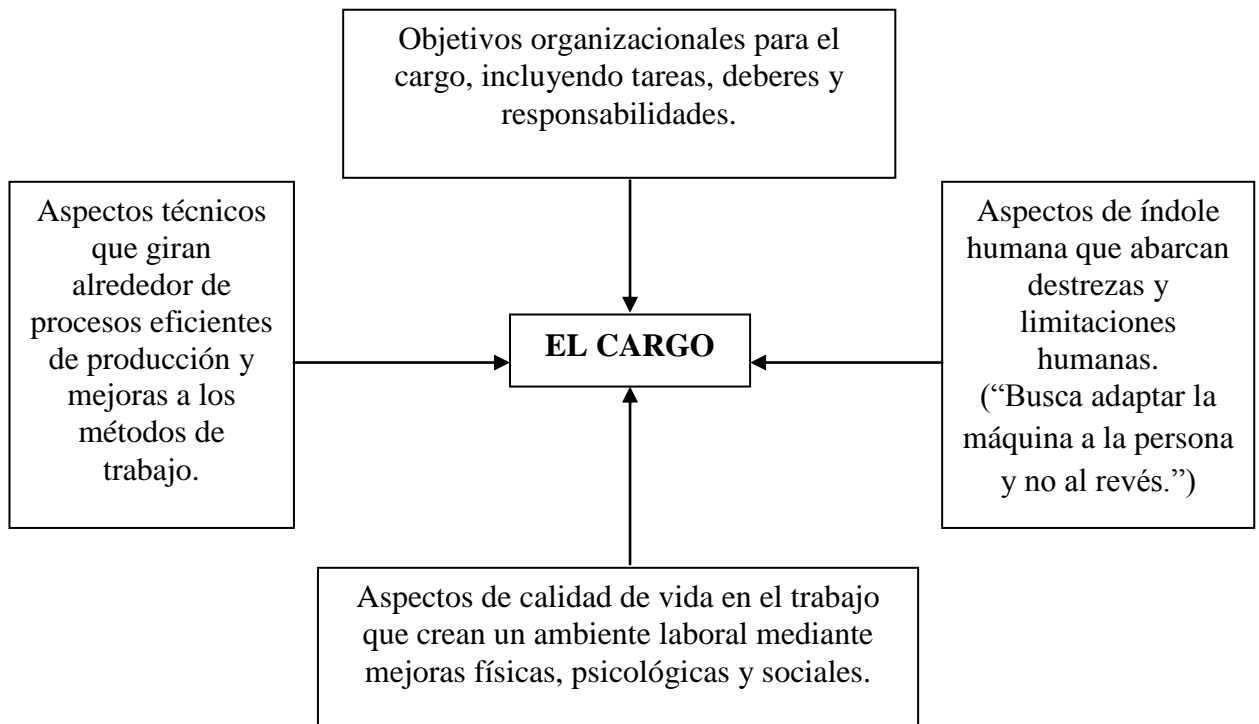


Figura 2: Base para el diseño del perfil del cargo por Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. Colombia: McGraw Hill.

Snell & Bohlander (2014) afirman en investigaciones previas que las características culturales afectan las decisiones sobre sistemas de recursos humanos y como en las empresas familiares, Existen escasas investigación acerca de la importancia de la cultura en las decisiones del área administración de personal. El análisis del cargo lo realiza, un miembro del departamento de RRHH, o la persona a que le incumbe. El desempeño organizacional depende en gran parte del compromiso de los empleados. Los colaboradores proporcionan sus conocimientos, habilidades, experiencias y creatividad a la organización, lo que los hace críticos para el éxito de la organización. Sin embargo Navarro, Debayle, Chiavaneto y Carazo (2014) manifiestan que se debe realizar un análisis general de una descripción del cargo que incluye las siguientes especificaciones:

Tabla 1.

Análisis general de una descripción del cargo.

Elementos del	Autores	Descripciones
---------------	---------	---------------

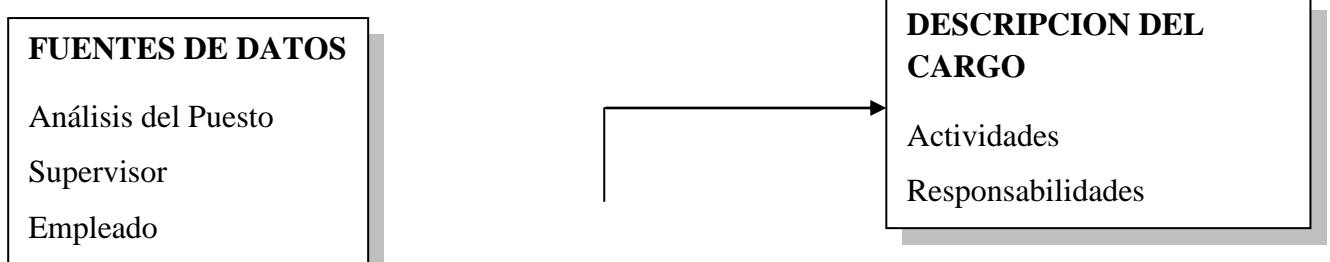
ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

cargo		
Título del cargo	Debayle (2014)	Se considera una interpretación psicológica para el empleado, ya que representa el rango en sí y en qué nivel dentro de la empresa este se va a desempeñar.
Identificación del cargo	Navarro (2014)	Incluye temas como la localización del departamento fecha en la cual se revisó por última vez su descripción, algunas veces posee código o un número de nómina.
Deberes del cargo	Chiavenato (2014)	Estos aparecen en orden de importancia, a veces se puede medir el peso o valor de un deber con el porcentaje de tiempo que se dedica, se debe indicar las herramientas y equipo de apoyo que utilizará el empleado.
Especificación del cargo	Carazo (2014)	Este apartado hace énfasis a los conocimientos, hábitos y capacidades personales.

Nota: Adaptado por la autora de varios autores.

Dessler y Varela (2011) destacan que esta función tiene como meta el análisis de “cada cargo” y no el de los individuos que lo ejecutan. Por lo general esta labor se enfoca en cuatro áreas de requisitos las cuales encajan en cualquier nivel de cargo:

- Requisitos intelectuales (formación académica, experiencia previa, adaptación del cargo, aptitudes necesarias, toma de iniciativa).
- Requisitos físicos (esfuerzo físico, destreza o habilidad, capacidad visual, complexión física necesaria).
- Responsabilidades implícitas (manejo de personal, herramientas o equipos, insumos, títulos o documentos, contactos externos o internos, manejo de dinero e información confidencial).
- Condiciones de trabajo (horarios, ambiente de trabajo, riesgos).



ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.



Figura 3: Proceso del perfil del cargo
Fuente: (Dessler y Varela, 2011).

Perfil de cargo por competencias

Bolig & Alzugaray (2016) definen el perfil de cargos por competencias a la declaración empresarial acerca de los rasgos que deben caracterizar a los colaboradores traducidos en términos de competencias en diferentes dominios de la acción profesional y las cuales pueden llevar a cabo eficazmente una actividad laboral, desempeñar las tareas o funciones inherentes a una ocupación determinada o empleo.

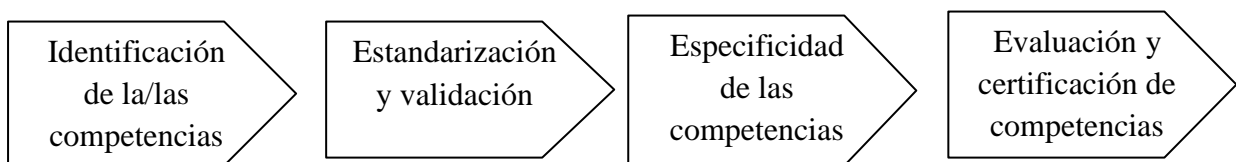
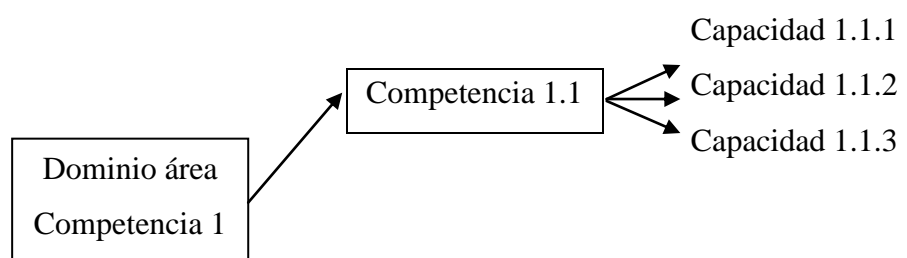


Figura 4: Procesos de la competencia laboral.
Fuente: Elaborado por la autora.



**ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL
ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.**

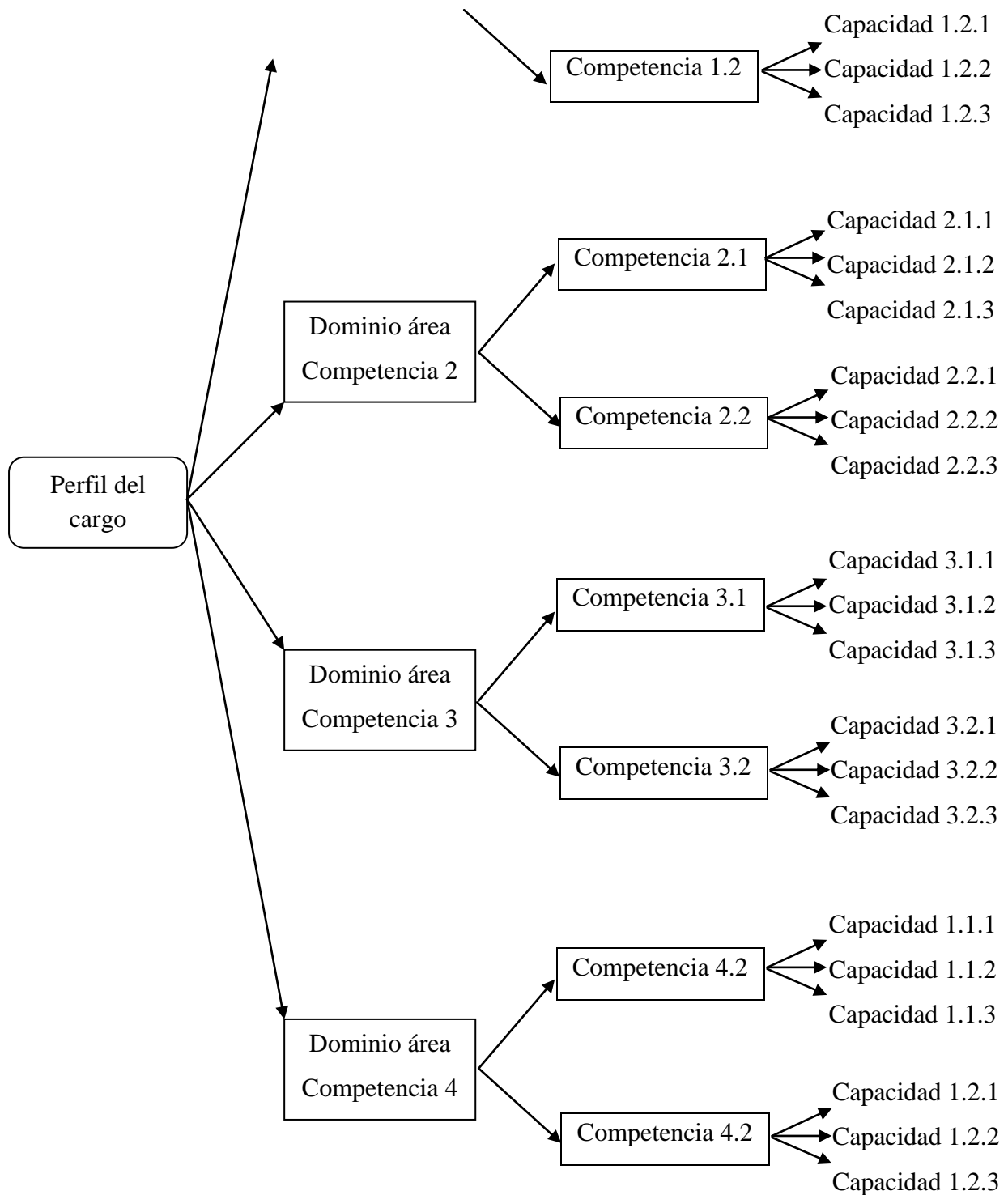


Figura 5: Estructura del perfil de cargo por competencia
Fuente: Elaborado por la autora.

La estructura de un perfil de cargos por competencias está compuesta de la identificación de competencias, como se muestra en la figura 4, es decir está definida por los desempeños típicos y propios de una persona, los cuales se le pueden legítimamente solicitar las empresas, de otra parte, por de enfoques o áreas de

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

competencias para estandarizarlas y validarlas, para en el proceso desarrollar su especificidad con el objetivo final de evaluarlas y certificarlas (Pérez y Ayala, 2011).

Según Hoyos (2016), un perfil de cargo correctamente diseñado proporciona información valiosa al mercado laboral. La descripción del perfil del cargo por competencias cobra relevancia empresarial en cuanto tiene que ver con el reclutamiento de personal y el conocimiento sobre el grado de ajuste con lo que predomina como demanda laboral (ver figura 5). En esta investigación se utilizó como referencia estos contenidos para perfil del cargo de competencias con sus respectivos parámetros (ver tabla 2), ya que son las que más se adaptan particularmente cuando se trata de empresas familiares que se encuentran en proceso de contratación efectiva de personal para ocupar un cargo específico del área de ventas.

Tabla 2.

Contenidos de los perfiles de cargo que conforman la competencia en acción.

Contenidos de los perfiles de cargo que conforman la competencia en acción			
Competencia técnica	Competencia metodológica	Competencia social	Competencia participativa
Conocimientos, destrezas, aptitudes	Procedimientos	Formas de comportamiento	Formas de organización
<ul style="list-style-type: none"> • Trasciende los límites de la profesión pero se relaciona con la profesión • Amplia la profesión 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento variable • Solución adaptada a la situación. • Resolución de problemas. • Pensamiento, trabajo, planificación y control autónomo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuales <ul style="list-style-type: none"> - Disposición al trabajo - Capacidad de intervención - Capacidad de adaptación • Interpersonales <ul style="list-style-type: none"> - Cooperación - Trabajo en equipo - Honradez 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de: <ul style="list-style-type: none"> Coordinación Organización Convicción Relación Decisión Dirección Responsabilidad

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

- Capacidad de adaptación. - Lealtad
-

Nota: Adaptado por la autora de Hoyos (2016), Diseño de perfil del cargo basado en competencias. Revista Universidad EAFIT, 40.

Snell & Bohlander (2012) afirman que el perfil del cargo surge después del análisis del puesto para así mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción de los directivos, además debe facilitar el logro de los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo para la persona a la cual se le establece el puesto. Los elementos que poseen estos profesiogramas contienen una descripción del perfil para cada cargo:

- 1.- Descripción del trabajo (breve resumen del puesto)
- 2.- Especificaciones del cargo (requisitos del puesto de trabajo, posibles riesgos y circunstancias específicas)
- 3.- Responsabilidades y funciones del cargo (que es lo que hay que hacer en el trabajo)
- 4.- Descripción del proceso productivo (que se desempeña en el puesto de trabajo)
- 5.- Competencias específicas relacionadas con el área de ventas.

Diseño del perfil del cargo de Ventas

Para Delgado y Vanegas (2013) el departamento de Ventas debe tener conocimientos sobre:

- La empresa: deben conocer la organización e identificarse con ella, la historia, objetivos actuales y futuros, misión y visión, organigrama con nombres y apellidos, funciones y procedimientos, estructura económico-financiera y volumen de ventas.
- Los productos: proceso completo de producción (cuando se trate de bienes), usos, aplicaciones, fortalezas y debilidades.
- El proceso de la venta: cómo captar su atención, como despertar el interés del consumidor, la demostración del producto, cómo contrarrestar objeciones y cómo rematar la venta.
- Los clientes: tipo de consumidores, deseos, necesidades, hábitos de compra, entre otros.

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

- La competencia: identificación, participación en el mercado, fortalezas y debilidades, estrategias y políticas entre otros.
- La forma de trabajo y responsabilidades: distribución del tiempo entre cartera real y potencial, reglamento de vendedores, manejo de la cuenta de gastos, notas de pedido, contratos, informes, memorándums, plan de visitas, reunión de ventas, entre otros.

De acuerdo con Guízar (2013) el análisis de la tarea y perfil del cargo del área de ventas lleva un proceso en los que se incluye las siguientes etapas (ver figura 6):

1.- Planeación: Como su nombre lo indica en esta etapa se planifica, pero a su vez sucede apoyada de distintos pasos los cuales se nombran a continuación (Pereda, Berrocal y Alonso, 2015):

- a) En primera instancia se determina “qué” cargo van a describir.
- b) Diseñando un organigrama para ver así en que posición va cada uno de los puestos.
- c) Señalando un cronograma de trabajo.
- d) Eligiendo uno o más métodos de análisis y así el o los métodos escogidos serán con respecto a las necesidades del puesto (Llanos, 2013). Recogiendo por lo general varios métodos de análisis dicha elección recaerá en métodos de análisis que vierta las mayores ventajas o menores desventajas.
- e) Se selecciona los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, de acuerdo con (Alles, 2016), hay dos criterios: El criterio de variedad, este posee características específicas del cargo, las cuales van a variar de acuerdo al nivel jerárquico en que dicho puesto se encuentre y el criterio de generalidad que como su nombre lo indica este criterio debe ser general, o sea debe estar presente en la totalidad de los puestos o al menos en el 75% de ellos para así elegir a los personajes idóneos para el cargo).
- f) Decisión del límite de los puestos o amplitud de variación, esta amplitud de variación comprende a la distancia comprendida entre el límite inferior (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de cargos.

2.- Preparación: En esta etapa se dispone de los elementos y personas que se requieren según (Preciado, Guzmán y Losada, 2013):

- a) Se seleccionan los analistas de puesto que conformarán el equipo de trabajo.

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

- b) Se elaboran los documentos de trabajo.
- c) Se prepara del ambiente.
- d) Se ejecuta una recolección de datos.

3.- Ejecución: Fase en la que se toman los datos relativos al puesto que se analiza para luego redactar un análisis.

- a) Realizando una recolección de datos mediante los ya mencionados métodos de análisis.
- b) Debatiendo sobre funciones, autoridad, responsabilidades, relaciones, competencias, condiciones.
- c) Redactando en forma provisoria el perfil del cargo.
- d) Presentando un informe a la persona correspondiente, para rectificarlo o ratificarlo.
- e) Realizando la presentación oficial del informe final.

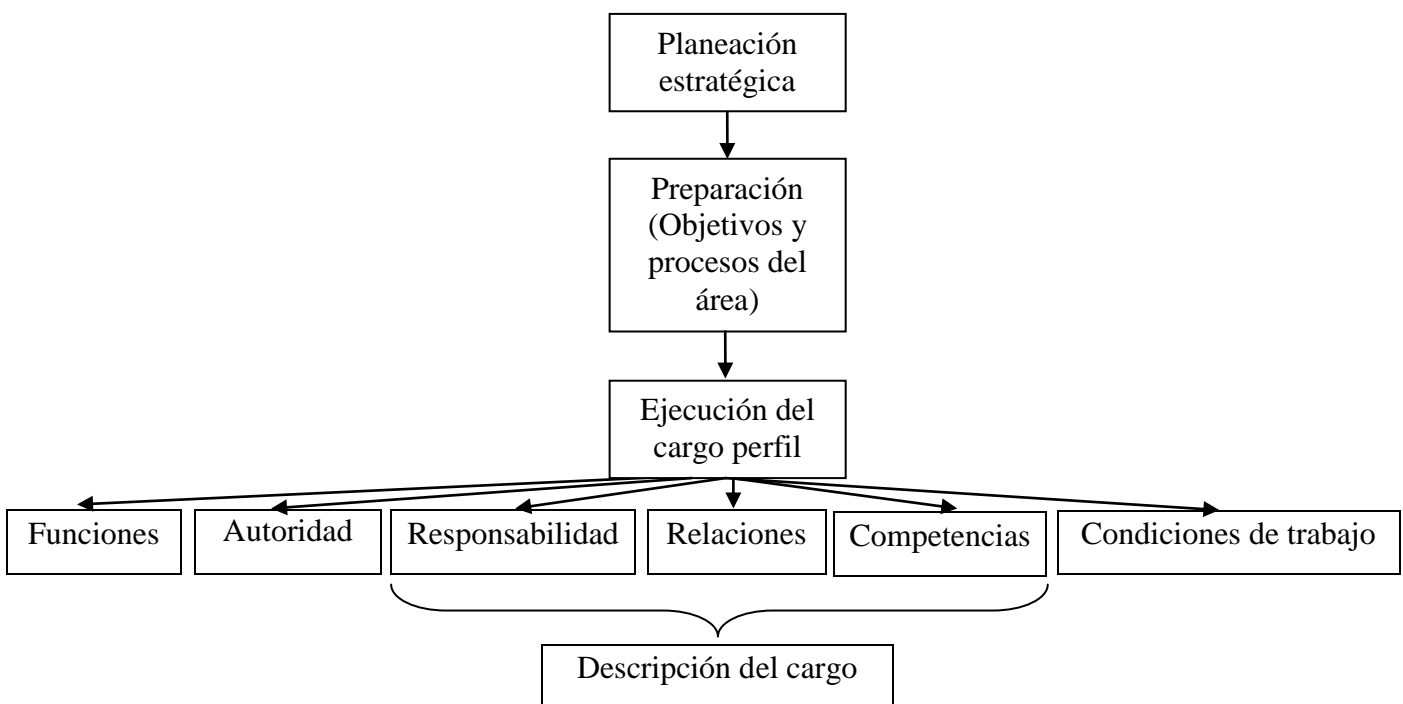


Figura 6: Proceso de descripción del cargo del personal de ventas por Guízar, R. (2013). Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones. México: McGraw-Hill.

Entre los cargos del área de ventas de las pequeñas y grandes empresas familiares es común encontrar el gerente de ventas, coordinador de ventas y vendedor respectivamente, para (Montañés, 2011) el perfil del cargo del gerente de ventas se arma en función de factores internos y externos, entre los internos se cuenta:

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

- La aptitud o capacidad especial (físicas, mentales, rasgos de personalidad)
- Las habilidades (en el sentido a qué tan bien puede dirigir al equipo de ventas)
- La motivación (personal y la que puede transmitir a su equipo de trabajo)
- La satisfacción en el trabajo (el desempeño de un gerente puede variar en relación directa a esta variable).
- La percepción de las funciones (es el entendimiento individual de las demandas, expectativas y presiones que se le comunican a un vendedor de parte de quienes los rodean). Entre los factores identificados en el trabajo de ventas mencionamos: el trabajo de ventas, los compañeros de trabajo, la supervisión, las políticas y el apoyo de la empresa, la remuneración, la promoción, como las oportunidades de progreso).
- Otros factores personales (características personales del vendedor, extras a las anteriores citadas, por ejemplo edad, estatura, educación, situación familiar).

Entre los factores externos que afectan su desempeño Aponte (2017) resalta:

- La organización: las variables organizacionales pueden tener impacto directo en el desempeño de la gerencia de ventas: Cultura corporativa, recursos humanos, recursos financieros, posición en el mercado, otras variables en la mezcla de mercadeo.
- Los circunstanciales: influencia de factores circunstanciales que con frecuencia están más allá de su control. (Factores económicos, políticos, legales, competencia, sociales, culturales, tecnológicos).
- La administración de ventas: la comprensión de muchos factores que influyen en el desempeño de la fuerza de ventas es crítica para una administración exitosa de ventas: Planeación, organización, reclutamiento, selección, capacitación, recompensas, proceso de ventas, liderazgo, motivación, cuotas, evaluación).
- El conflicto de las funciones en las empresas familiares se da cuando difieren las expectativas de las funciones por parte de los dueños del negocio. De acuerdo con (Ruiz, 2014), la comunicación entre el gerente de ventas y sus superiores en cuanto a planeación, la actividad de venta y la evaluación es esencial y clave para evitar el conflicto de funciones y la ambigüedad, y mejorar el desempeño en las ventas.

El perfil de un coordinador de ventas presentará un perfil que debe tener para lograr buenos resultados con el equipo de ventas que le haya sido asignado. Las habilidades más valoradas del Coordinador de Ventas para (Oudshoorn, 2015) son:

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

- Los conocimientos técnicos, acerca del producto o servicio, son muy valorados entre los vendedores de cualquier sector.
- Capacidad de escucha, esta competencia supone una herramienta muy valiosa para el vendedor, ya que si el cliente se siente escuchado se puede establecer una relación duradera y de calidad.
- La actitud, esta tiene que ver con la empatía y confianza, paciencia e insistencia y autonomía para poder liderar en primera instancia al equipo de ventas.

Por todo esto según Zóttola (2016) se debe llevar un minucioso estudio del perfil del vendedor, como se puede observar en la figura 7, desde estos puntos de vista: Por una lado su capacidad de relacionarse con su entorno, especialmente con sus clientes y por otro, la capacidad de organización y gestión de la información comercial.

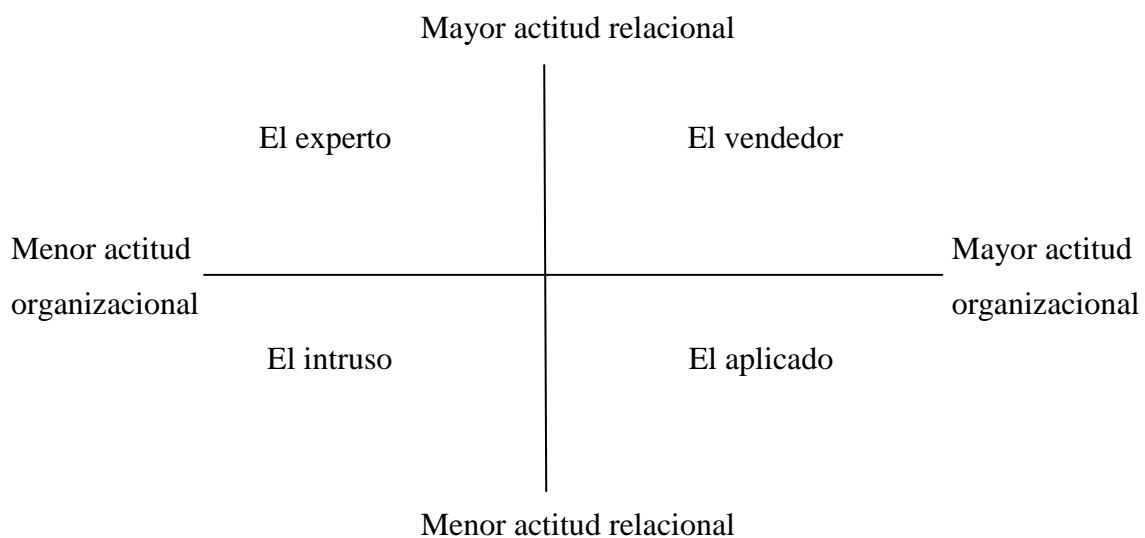


Figura 7: Matriz de tipología del vendedor por (Zóttola, 2016).

- El vendedor es la persona extrovertida, con facilidad de palabra y con una gran capacidad de relación y de adaptación a las circunstancias y a las personas. Pese a no ser de su agrado el trabajo administrativo es consciente de que una buena gestión de la información y de los datos le hará vender más. Gusta de trabajar en equipo.
- El experto es una persona con una apariencia impecable, suele tener cualidades que explota satisfactoriamente ante los clientes, ante todo sabe venderse a sí mismo, tan bien como a sus productos. Por su forma de ser, se trata de una persona muy segura de sí misma y de sus cualidades (Rubinfeld, 2011).

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

- El aplicado acostumbra a ser una persona ligeramente introvertida, algo pausada, metódica y obediente, que asume sus funciones y se deja dirigir. A este tipo se le conoce como “diesel”: lento pero seguro. La empresa no debe prescindir de él porque es un profesional disciplinado y si logra canalizar sus aptitudes, podrá transformarlo en un “vendedor turbodiesel”: algo menos lento y más efectivo.
- El intruso suele tener un perfil incierto, este vendedor ha equivocado su profesión: se dedica a la venta como podría dedicarse al turismo. La rentabilidad de la inversión de recurso en este tipo de vendedor es incierta, puesto que los cambios que se pueden producir en él posiblemente no compensen ni aporten al equipo de ventas.

METODOLOGÍA

Para la elaboración del presente artículo científico la metodología que se usó fue exploratoria, con la que se analizó modelos de perfiles de cargo con énfasis en el desarrollo de competencias específicas (Castro, Castro y Morales, 2015). La primera etapa de la investigación es exploratoria debido a que aborda el contexto y las diferentes situaciones en las empresas familiares, identifica los elementos, características y procesos que influyen en las decisiones gerenciales, específicamente determina las relaciones entre ambas variables (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

La segunda etapa de la investigación es descriptiva porque detalla el perfil del cargo y las características específicas del área de ventas, comunicación del departamento y el desarrollo de competencias. Se determinó que existen diferentes métodos de obtener información sobre el perfil del cargo, los más comunes según (Niño, 2011) son:

- Observación directa: Los elementos más relevantes de este método consisten en que uno o más individuos obtengan la información mediante los colaboradores, observando o registrando las tareas asignadas de acuerdo a su puesto de trabajo, de lo cual podemos deducir que esta persona o grupo de ellas tienen una participación interactiva con su entorno (Cascio y Guillén, 2011).
- Cuestionario: La descripción y especificación de cargo se realiza solicitando al personal que llene un formulario en el que responda las preguntas en forma

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

individual, relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca de su cargo, su contenido y sus características. La información recopilada mediante el mismo se emplea para obtener datos en el área de los deberes, tareas, propósito del cargo, requisitos para realizar el trabajo (habilidades, instrucción, experiencia, exigencias físicas y mentales), el equipo y material que se utilizará, además de temas de interés especial en materia de salud y seguridad (Ocampo, 2011).

- Entrevista: Consiste en la interacción entre el dueño de la empresa y el analista de RR.HH., esta interacción permite la eliminación de dudas y desconfianza principalmente frente a empleados conflictivos.
- Métodos mixtos: Para Colom (2012), son la combinación de varios métodos de análisis, la elección de estas combinaciones se hará de acuerdo a las necesidades de cada organización: objetivo de la descripción, especificación del cargo, tiempo de experiencia, a quién reporta y condiciones de trabajo.

De acuerdo Werther, Davis & Guzmán (2014) al escoger cualquier combinación de métodos para elaborar el perfil del cargo por competencias debe diseñarse bajo cuatro aspectos:

- Autonomía: Mayor libertad que el colaborador tenga para coordinar o programar su trabajo, escoger el equipo que utilizará y decidir cómo lo va a utilizar.
- Identificación con la tarea: Dar la oportunidad de que el colaborador haga un trabajo en forma global para poder identificar con claridad los resultados de su esfuerzo.
- Retroalimentación: Generar información constante por cada colaborador cuando está trabajando, la cual le indica cómo está realizando su tarea asignada.
- Variedad: Los cargos tienen mayor variedad cuando exigen un mayor desafío, ya que los colaboradores deben utilizar todas sus habilidades y capacidades para realizar en forma exitosa su trabajo.

DISCUSIÓN

Para las empresas familiares se presentan tres grandes desafíos de cara al futuro (Arnold & Randall, 2012):

- La Globalización y la Internacionalización de los negocios.
- El ingreso de la competencia en su estructura y en su cultura familiar.

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

- Trabajar para que el negocio resulte rentable y sostenible en relación a su competencia.

De acuerdo con Polo-Vargas, Zambrano, Muñoz, y Velilla (2016) la comunicación es un proceso vital en las empresas, y en las empresas familiares es muy informal, implícita y afectiva, está condicionada por la historia familiar y se basa en una jerarquía natural por roles (padres, hijos, hermanos). La comunicación en la empresa debe ser: es operativa, formal, explícita, está condicionada por la cultura de la empresa y la profesionalidad. El proceso de comunicación tiene dos elementos esenciales, el verbal y el no verbal (Porret, 2014). Por ello se sugiere conocer algo sobre las técnicas de comunicación.

Este estudio ofrece evidencia al respecto y una mayor comprensión del papel primordial de la participación familiar en el área de ventas. El objetivo del análisis del perfil del cargo es reunir los datos los cuales además de ser fidedignos deben ser exactos (con ello se hace referencia a que en determinadas ocasiones existen empleados que tienen la tendencia a exagerar la dificultad de sus puesto), la información debe ser objetiva y verificable (Jones, 2013). Cabe señalar que un análisis del perfil del cargo es la principal tarea del departamento de recursos humanos. El personal de recursos humanos son quienes tienen la responsabilidad de analizar los cargos, ellos necesitan la cooperación de colaboradores y jefes de los distintos departamentos ya que son ellos su principal fuente de información.

Snell & Bohlander (2012) afirman que el perfil del cargo surge después del análisis del puesto para así mejorar la eficiencia de la organización y aumentar la satisfacción de los directivos, además debe facilitar el logro de los objetivos de la organización y el desempeño del trabajo para la persona a la cual se le establece el puesto.

El perfil del cargo debe quedar registrado en un profesiograma que es un documento que contiene una descripción del perfil para cada cargo con los siguientes elementos:

- 1.- Descripción del trabajo (breve resumen del puesto)

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

- 2.- Especificaciones del cargo (requisitos del puesto de trabajo, posibles riesgos y circunstancias específicas)
- 3.- Responsabilidades y funciones del cargo (lo que hay que hacer en el trabajo)
- 4.- Descripción del proceso productivo (que se desempeña en el puesto de trabajo)
- 5.- Competencias específicas relacionadas con el área de ventas.

En este trabajo se presentaron dos limitaciones: Escasa apertura de empresas familiares para conseguir información y falta de estudios sistemáticos en investigaciones de esta área en nuestro país. Dichas limitaciones pueden estar relacionadas con la importancia que se le da a la publicación de investigaciones en Latinoamérica. A medida que la cultura organizacional en esta región se redireccione, se notará la proliferación de más estudios en el área de administración del talento humano en empresas familiares. No hay estudios previos sobre la participación de la familia en el análisis de perfiles de cargo para el área de ventas en nuestro país.

Serán los gerentes de ventas de cada empresa los que elaborarán el perfil de vendedor, sus actitudes y aptitudes en colaboración con el departamento de Gestión del Talento Humano (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2012). El Gerente de Ventas debe tener un proceso formal para evaluar a los clientes potenciales, hacer preguntas para calificarlos, entender las necesidades de marketing que tienen los clientes y las oportunidades, y crear propuestas o contratos. Esta alineación entre departamentos y la formalización del proceso de ventas ayudará a tu agencia a pronosticar un crecimiento y lograr sus objetivos (Huerta y Rodríguez, 2014).

CONCLUSIONES

Los profesionales de ventas deben tener en primer lugar dirigir sus esfuerzos en fortalecer la relación con los clientes, mejorando la relación con ellos cumpliendo con una excelente atención. La segunda prioridad debe ser la optimización del proceso de ventas requiere que la empresa implemente cambios importantes para abordar su complejidad organizacional y adaptarla a los nuevos hábitos de compra. La

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

comercialización de sus productos y servicios a través de la actualización con la tecnología y las plataformas digitales, otra estrategia moderna de ventas, que ocupa el tercer lugar de las prioridades principales de esta categoría. En la actualidad, el desafío al que se enfrentan los profesionales del área de ventas es generar relaciones a corto y largo plazo con los clientes y oportunidades de venta, seguido de cumplir con el presupuesto asignado e identificar la tecnología adecuada para sus necesidades.

El personal del área de ventas debe generar en los clientes el conocido boca a boca, recomendar asesoría personalizada a los clientes. Las empresas familiares pueden aprovechar las expectativas bajas de los consumidores si preparan adecuadamente al personal de ventas con información útil que los consumidores no encontrarán en los medios de comunicación. De ahí que las empresas familiares que tienen todavía un perfil bajo tienen la oportunidad de centrarse en crear perfiles de cargo orientados por las competencias señaladas: técnica, metodológica, social y participativa.

Esta investigación también deja un aporte práctico al presentar los siguientes profesiogramas tomados del modelo del Ministerio de Relaciones Laborales que es un documento resumido donde se destacan las obligaciones y responsabilidades que tienen que ver con la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo. Una vez que se haya elegido a los candidatos en el proceso de selección se recomienda elaborar una ficha como la presentada para evaluar si los profesionales seleccionados cumplen con los requisitos a fin de llevar un proceso de gestión ordenado con la información completa.

La mayoría de las organizaciones trabajan con un perfil del empleado ideal. En este estudio se elaboraron tres perfiles para el personal ideal. En primer lugar, se elaboró un perfil de cargo basado en las competencias de los directivos, que pueden utilizarse para evaluar a los Gerentes de venta (ver anexo 1). En segundo lugar, se compiló un perfil de cargo basado en las competencias de los Coordinadores del área de ventas, que pueden utilizarse para establecer programas de desarrollo y entrenamiento para el

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

equipo (ver anexo 2). Y el tercero sin ser el menos importante, sino más bien el pilar esencial del área de ventas, el diseño del perfil del cargo del Vendedor (ver anexo 3).

Finalmente para verificar el proceso de las competencias desarrolladas, se recomienda llevar un control con la participación del colaborador recibiendo su retroalimentación, debido a que el personal del área de ventas se encuentra en el último nivel del organigrama de las empresas. Se sugiere ampliar esta investigación con futuros análisis y elaboración de perfiles para otros cargos y para otras naturalezas de empresas, a fin de complementar y actualizar la información documentada y revisada en el presente artículo científico.

BIBLIOGRAFIA

- Alcaide, J. (2011). Las cuotas de ventas, una responsabilidad necesariamente a compartir por Finanzas, RR.HH. y Marketing-Ventas. *Gestión del Talento* 24 (257), 36-39.
- Alles, M. (2016). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Aponte, J. (2017). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Arnold J. & Randall R. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*. México: Pearson Educación S.A.
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares*. México: McGraw-Hill.
- Bolig G. & Alzugaray C. (2016). *Administración de Recursos Humanos 2*. Argentina: Indugraf S.A.
- Carazo, J. (2014). *Las políticas de RR.HH. son los mejores argumentos de la reputación corporativa*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Cascio A. y Guillén C. (2011). *Psicología del trabajo*. Barcelona: Editorial Planeta S.A.
- Castro L., Castro M. y Morales L. (2015). *Metodología de las ciencias sociales*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestión del Talento Humano*. México: Programas Educativos S.A. de C.V.

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

- Colom, R. (2012). *Psicología de las diferencias individuales*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Delgado L. y Vanegas M. (2013). *Psicología organizacional, perspectivas y avances*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Dessler G. & Varela R. (2011). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Folle, C. (2014). Las trampas profundas en las empresas familiares. *IEEM Revista De Negocios*, 84-86.
- Gallizo J., Mar-Molinero C., Moreno J. y Salvador M. (2017). "Family business and value-added distribution: a socioemotional wealth approach". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 30 Issue: 1, pp.2-22, 2-22.
- Gargallo A. y Galve C. (2017). "Family involvement and the impact of information and communication technology on performance". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 30 Issue: 1, 23-39.
- Global Human Capital Trends . (2015). *Tendencia en Capital Humano Global 2015*. Reino Unido: Deloitte University Press.
- Gómez, G., Betancourt, J., & Zapata, L. (2015). 7 modelos clave para lograr empresas familiares multigeneracionales. *IEEM Revista De Negocios*, 56-62.
- Gómez, W. (2012). *Prácticas empresariales*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Hernández R., Fernández C.& Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hoyos, W. (2016). Diseño de perfil del cargo basado en competencias. *Revista Universidad EAFIT*, 40.
- Huerta J. y Rodríguez G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson Educación S.A.
- Ivancevich J., Konopaske R. & Matteson M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones*. México: Perason Educación S.A.
- Lagos D. & Botero I. . (2016). "Corporate governance in family businesses from Latin America, Spain and Portugal: A review of the literature". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 29 Issue: 3, 231-254.

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

- Lees, J. (2013). *Cómo triunfar en las entrevistas de trabajo*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Llanos, J. (2013). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas S.A.
- Maristany, J. (2017). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Molina Parra, P. A., Botero Botero, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.
- Montañés, P. (2011). *Aquí, ¿quién manda?* Madrid: Pearson Educación S.A.
- Montes C., Montilla O. & Mejía E. (2014). *Control y evaluación de la gestión organizacional*. Bogotá: Alfaomega colombiana S.A.
- MRL. (12 de agosto de 2013). Modelo de Profesiograma. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Navarro de G., K., Villasalero, M., & Donate, M. . (2014). Especificidad de la Composición del Conocimiento en las Empresas Familiares. *Utopia Y Praxis Latinoamericana*, 19(66), 339-360.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Colombia: McGraw Hill.
- Niño, V. (2011). *Competencias en la comunicación organizacional*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ocampo, M. (2011). *Comunicación Empresarial*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Oudshoorn, M. (2015). "Two profiles of the Dutch high performing employee". *European Journal of Training and Development*, Vol. 39 Issue: 7, 570-585.
- Peña, G. (2016). ¿Tienes el Perfil de un Vendedor? *Entrepreneur México* 16(8), 46-47.
- Pereda S., Berrocal F. y Alonso M. (2015). *Psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis S.A.
- Pérez L. y Ayala J. (2011). *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Argentina: Pearson Education.
- Polo-Vargas, J. D., Zambrano, M., Muñoz, A., & Vellilla, J. (2016). Inteligencia emocional y percepción de las emociones básicas como un probable factor contribuyente al mejoramiento del rendimiento en las ventas: Una investigación teórica. *Universitas Psychologica Javeriana*, 73-86.
- Porret, M. (2014). *Gestión de personas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Preciado A., Guzmán H. & Losasa J. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Bogotá: ECOE Ediciones.

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

- Roselia, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Revista Orbis*, 11(33), 82-104.
- Rubinfeld, H. (2011). *El juego del trabajo*. México: Pearson Educación S.A.
- Ruiz, C. (2014). *El quehacer del director*. México: Editorial Océano.
- Snell S. & Bohlander G. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. México: CENGAGE Learning.
- Taylor J. y Stern G. (2012). *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia)*. Barranquilla: Pensamiento y Gestión.
- Trevinyo-Rodríguez, R. (2015). La Generación del Candado. *IEEM Revista De Negocios*, 14-15.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Wendover, R. (2012). *Making Your Cross-Generational Teams Work*. Littleton, Colorado: The Center for Generational Studies.
- Werther W., Davis K. & Guzmán M. (2014). *Gestión del capital humano*. México: McGraw Hill.
- Zóttola, M. (2016). *La evolución del perfil del vendedor*. España: Wolters Kluwer.

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

Anexos

Anexo 1

PERFIL DEL CARGO DE GERENTE DE VENTAS

Nombre del Puesto: Gerente de Ventas

Departamento: Comercial

Resumen del puesto:

Fortalecer la presencia y activa participación de la empresa en el mercado, mediante una adecuada y oportuna gestión comercial, orientada al desarrollo de nuevos negocios a nivel local, departamental, nacional e internacional.

Jefe inmediato: Gerente General

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO REQUERIDOS

A) *Requisitos intelectuales*

-Educación:

- Profesionales con tercer nivel en carreras relacionadas a Ventas, Comercio Exterior, Gestión Empresarial Internacional o Administración de Negocios, de preferencia con Maestría.
- Conocimiento de mercados internacionales, capacidad de manejo de costos y proyecciones, plan de desarrollo de ventas, presupuestos, precios, leyes, administración de personal.
- Excel avanzado, total dominio del idioma Inglés y español, otros idiomas. Manejo y análisis de herramientas estadísticas.

-Experiencia de cinco años; periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.

-Aptitudes: inteligencia (grupo superior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física y, en especial, a la visual, percepción discriminativa y diferencial (aguda), gran destreza manual, rapidez de reacción ante los estímulos, agudeza visual.

B) *Requisitos físicos*

-Esfuerzo físico: movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, agacharse, levantarse, movilización a reuniones.

C) *Responsabilidades implícitas*

-Patrimonio: Equipo de cómputo estacionario y móvil (laptop), mobiliario de la oficina y del personal a su cargo, celular corporativo, tarjetas “Wireless”, equipos de “Auto-expreso”.

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

D) Condiciones de trabajo

- Ambiente:** condiciones ligeramente ventiladas.
- **Seguridad:** Traslado a reuniones y fuera de la ciudad.
- **Horario asignado:** 8H00 AM - 17:00 PM. Horarios de Oficina y Disponibilidad de 24 horas para coordinadas reuniones por teléfono, skype.

Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Tener el contacto adecuado y comunicación con la Gerencia General para no perder presencia ante el cliente.
- ✓ Atraer nuevos clientes.
- ✓ Elaboración de presupuesto de egresos de su área.
- ✓ Análisis estadístico y de mercado.
- ✓ Revisión de los precios de los productos y/o servicios que ofrecen.
- ✓ Gestión y control de indicadores del área.
- ✓ Comunicación clara y veraz con el coordinador de ventas.
- ✓ Revisar esporádicamente el desempeño de los productos una vez puesto en función.
- ✓ Realizar seguimiento al presupuesto de ventas asignado por la Dirección, garantizando su cumplimiento.
- ✓ Desarrollar a nivel nacional el plan estratégico de cada cuenta y su respectivo plan táctico
- ✓ Proponer estrategias comerciales debidamente concertadas con la jefatura del canal a nivel nacional en cada una de las cuentas.
- ✓ Desarrollar y mantener un alto grado de conocimiento de los productos así como de los clientes que maneja y sus características comerciales, para identificar y desarrollar nuevas oportunidades.

Competencias

Técnica: Negociador, planeador, liderazgo, analítico, capacitación al personal.

Metodológica: Orientado a resultados, orientado a los procesos.

Social: Manejo de relaciones interpersonales, trabajo en equipo.

Participativa: Organización, recursivo, creatividad, dirección.

FECHA	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
05/09/2017	Alba Gómez	Gerente Administrativo	Gerente General

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

Anexo 2

PERFIL DEL CARGO DE COORDINADOR DE VENTAS

Nombre del Puesto: Coordinador de Ventas

Departamento: Comercial

Resumen del puesto:

Cumplir con los objetivos de del departamento de ventas, representar y promover los productos de la organización, coordina la de los vendedores a diario y los apoya cuando sea necesario, presenta reportes de gestión mensual.

Jefe inmediato: Gerente de Ventas

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO REQUERIDO

A) *Requisitos intelectuales*

- Educación:** Tecnólogo y/o Ing. Comercial, Marketing, Ventas o afines. Conocimientos de paquete office – Excel, Power Point (intermedio – avanzado) Inglés Nivel Intermedio.
- Experiencia** de tres años; periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.
- Aptitudes:** inteligencia (grupo medio superior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física y, en especial, a la visual, percepción discriminativa y diferencial (aguda), gran destreza manual, rapidez de reacción ante los estímulos, agudeza visual.

B) **Requisitos físicos**

- Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; el trabajo se ejecuta de pie.

C) **Responsabilidades implícitas**

- Patrimonio:** Equipo de cómputo estacionario y móvil (lap top), mobiliario de la oficina y del personal a su cargo, celular corporativo, tarjetas “Wireless”, equipos de “Auto-expreso”.

D) **Condiciones de trabajo**

- **Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables, resultantes de la presencia de polvo, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).
- **Seguridad:** Traslado con el vendedor y recorrido de rutas asignadas para reuniones comerciales.

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

- **Horario asignado:** 8H00 AM - 17:00 PM. Horarios de Oficina y disponibilidad de 24 horas para ventas por teléfono y atender dudas de los vendedores.

E) Responsabilidades/Funciones:

- ✓ Análisis estadístico, control de información y diseño de estrategias comerciales.
- ✓ Realizar estudios de rentabilidad y rotación de todas las líneas de productos y servicios para establecer el mix adecuado para cada perfil de cliente.
- ✓ Reportes a la Gerencia de Ventas el avance mensual de ventas, avances del presupuesto, estimados de cierre y análisis de diferencias, así como la presentación de los mismos.
- ✓ Elaboración de cotizaciones.
- ✓ Apoyo para la cobranza.
- ✓ Desarrollo de servicio post-venta
- ✓ Supervisión, coordinación, motivación e integración del equipo de ventas.
- ✓ Apoyar a los compañeros vendedores cuando lo necesiten.
- ✓ Comunicación clara y veraz con el coordinador de ventas.
- ✓ Revisar esporádicamente el desempeño de los productos una vez puesto en función.
- ✓ En caso que haya problemas con la calidad del producto o servicio, junto con el vendedor liderará la investigación para llegar a la causa raíz del problema y luego reportará al gerente de ventas.
- ✓ Ejecutar otras tareas relacionadas con las ya descritas, a juicios de su superior.

F) Competencias

Técnica: Iniciativa, empoderamiento, efectividad, liderazgo,

Metodológica: Innovación, orientación a resultados, tolerancia a la presión.

Social: Manejo de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, comunicación.

Participativa: Adaptabilidad, integridad, coordinación, responsabilidad

Anexo 3

PERFIL DEL CARGO DE VENDEDOR

ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.

Nombre del Puesto: Vendedor

Departamento: Comercial

Resumen del puesto:

Ejecutar las políticas, planes y proyectos de ventas, propendiendo por la satisfacción del cliente y por el logro de las metas financieras propuestas.

Jefe inmediato: Coordinador de Ventas

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO REQUERIDOS

A) *Requisitos intelectuales*

-**Educación:** Bachiller o estudiante/ graduado carreras comerciales.

Conocimiento de técnicas de ventas y negociación.

Manejo de paquetes utilitarios office. Inglés: Nivel Intermedio

-**Experiencia** de tres años; periodo que se juzga necesario para adquirir las habilidades y la familiarización total con su campo de actividad.

-**Aptitudes:** inteligencia (grupo medio inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creativo, resistencia a la fatiga física y, en especial, a la visual, percepción discriminativa y diferencial (aguda), gran destreza manual, rapidez de reacción ante los estímulos, agudeza visual.

B) **Requisitos físicos**

-**Esfuerzo físico:** movimiento constante de brazos y piernas, coordinación de movimientos de los brazos: verticales, horizontales y circulares, firmeza en el pulso, articulación de la rodilla y el cuello en una secuencia de movimientos, agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; el trabajo se ejecuta de pie.

C) **Responsabilidades implícitas**

-**Patrimonio:** las pérdidas parciales o totales pueden comprobarse por lo que dice el obrero respecto del material empleado y la mano de obra desperdiciada; es poco probable que se causen daños al equipo (pérdidas pequeñas).

D) **Condiciones de trabajo**

-**Ambiente:** condiciones ligeramente desagradables, resultantes de la presencia de polvo – considerados perjudiciales para la salud, olores, ruido, frío y calor (condiciones externas de trabajo).

- **Seguridad:** condiciones consideradas a veces peligrosas, posibles caídas en trabajos en la calle;

- **Horario asignado:** 8H00 AM - 17:00 PM. Horarios de Oficina y disponibilidad de 24 horas para ventas por teléfono.

E) **Responsabilidades/Funciones:**

- ✓ Tener el contacto adecuado y acordado con el coordinador de ventas para no perder presencia ante el cliente. Atraer nuevos clientes.

**ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL
ÁREA DE VENTAS PARA EMPRESAS FAMILIARES.**

FECHA	ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
05/09/2017	Alba Gómez	Gerente Administrativo	Gerente General