

Características del vendedor a sedimentar vía la formación: áreas de responsabilidad

JUAN CARLOS ALCAIDE CASADO, director de MdS (www.marketingdeservicios.com / www.jcalcaide.com), miembro de Top Ten (www.toptenms.com) y conferenciante de Lid

Uno de los centros focales de nuestros artículos se puede definir como la necesaria integración interfuncional que debe existir en toda empresa entre las áreas de RR.HH. y Marketing. A este respecto, sin lugar a dudas, una de las actividades en las que se produce un mayor número de solapamientos entre estas dos áreas de la organización es la formación del personal comercial. La pregunta es: ¿qué área es la responsable de la realización, coordinación y/o contratación de la formación del personal comercial? También en este caso, por definición, la respuesta debería ser el área de RR.HH. Pero la experiencia

indica que cada vez más son las áreas de Marketing y Ventas las que deciden qué tipo de actividad de formación realizar e, incluso, cómo hacerla y, en el mejor de los casos, RR.HH. se convierte en simple ejecutor de las decisiones tomadas fuera de su ámbito. Cuando se produce esa "delegación" de responsabilidades por parte de RR.HH. la empresa, como un todo, pierde, ya que la formación que recibe el personal de ventas no es "integral", dado que Marketing se concentra en las áreas que son de especialidad y RR.HH. no tiene la posibilidad de aportar todo lo mucho que puede hacer, en su campo de

especialidad, para la eficaz formación del personal comercial.

Para encontrar una solución equilibrada a esta problemática es necesario comenzar respondiendo a ¿cuáles son las características del vendedor que se deben sedimentar vía la formación? Luego, plantearemos nuestras ideas respecto a qué área debería corresponderle la responsabilidad por la formación en cada una de ellas.

Un esquema muy básico de las características, habilidades y comportamientos a desarrollar en el personal responsable por las ventas de la empresa, nos indica que son las que mostramos en la Figura 1. Como es lógico, dependiendo del sector de negocios, las estrategias de la gestión comercial, la relación formal que exista entre la empresa y su personal de ventas o la visión de marketing de cada organización, esta lista de características puede variar de un área de negocios a otra o, incluso, a cada una de ellas podría dársele una mayor o menor importancia dependiendo de la situación muy concreta de la empresa en su relación con su o sus mercados.

Pero, el listado básico que mostramos en la Figura 1 nos es útil para la explicación de nuestros puntos de vista. Luego, cada empresa deberá afinarlo y refinarlo en función de sus necesidades muy concretas y precisas. Ahora bien, si agrupamos esas funciones básicas veremos que las mismas se pueden dividir en dos grandes áreas: **funciones técnico-operativas**, relacionadas muy específicamente con el cumplimiento del trabajo que



FIGURA 1 > FUNCIONES BÁSICAS A DESARROLLAR EN EL PERSONAL COMERCIAL

1	Planificación y organización del trabajo	Gestión de zona, territorio o cartera de clientes, desarrollo de nuevos clientes, planes de visitas y contactos, generación de prospectos, etcétera.
2	Desarrollo profesional (1)	Conocimiento de los productos, políticas de la empresa, procesos y procedimientos, aspectos y tareas administrativas, informes, y similares
3	Desarrollo profesional (2)	Habilidades de venta: técnicas, manejo de argumentos, presentaciones, uso de los materiales de apoyo, gestión de objeciones, enfoques, etcétera).
4	Relación con los clientes	Comunicación relacional, relaciones interpersonales.
5	Trabajo en equipo	Colaboración, esprit de corp, integración, espíritu de pertenencia a la empresa.
6	Comunicación promocional	Merchandising, apoyo en el punto de venta, gestión de promociones y campañas, participación e implicación personal.
7	Servicio y Servicios al cliente	Antes, durante y después de la venta.
8	Información y retroalimentación	Del mercado, de los clientes, de la competencia.
9	Productividad	Cantidad y calidad del trabajo realizado,
10	Actitudes personales	Responsabilidad, iniciativa, toma de decisiones, actitud positiva, plan de vida, y similares.
11	Presencia física	Aseo y cuidado personal, ropa.
12	Comportamiento social	Educación, trato con los demás, cortesía, auto-control, comportamientos no conflictivos, y similares.

el personal comercial debe realizar para la empresa, y **habilidades personales**, relacionadas con cualidades, actitudes y comportamientos que coadyuvan al mejor desempeño de sus funciones.

Podemos utilizar esta agrupación para identificar el área responsable por las diferentes actividades de formación. Así, la formación en las funciones técnico-operativas, en principio, debería ser responsabilidad directa de las áreas de Marketing y Ventas, ya que:

- El nivel de desempeño del personal comercial en las mismas está íntimamente ligado a las habilidades que desarrollen.
- El logro de los objetivos de Marketing y Ventas es responsabilidad de esta área y, en consecuencia, las mismas deberían controlar todo lo relacionado con el performance de su personal: desde la formación hasta el cumplimiento de sus tareas y cometidos.
- Marketing y Ventas son especialistas en esas actividades y, en teoría, son las áreas mejor dotadas para evaluar las necesidades concretas de capacitación y las bondades o

deficiencias de una actividad de formación.

Por el contrario, el desarrollo y consolidación de las habilidades personales debería quedar exclusivamente a cargo del departamento de RR.HH. ya que, por definición, constituye el área que mejor conoce las formas de desarrollarlas, la manera de enfrentar las posibles deficiencias, etcétera. De esta forma, la doble responsabilidad por la formación del personal comercial quedaría tal y como aparece en la Figura 2. Y a la luz de nuestra experiencia de años, es nuestra opinión que los objetivos de formación lograrían resultados más eficaces y estarían dirigidos a solucionar los problemas concretos del trabajo del personal comercial, ya

que los mismos serían enfrentados y tratados por los especialistas, evitando así que el diagnóstico y la terapéutica de los mismos quede en manos sólo de los médicos generales.

Como es obvio, deberá siempre existir una estrecha coordinación entre ambas áreas. En el fondo, sea que se haga la diferenciación que hemos expuesto o no, lo importante es que tanto el área de RR.HH. como la de Marketing y Ventas sean conscientes del cometido impostergable que deben cumplir respecto a la capacitación y formación permanentes del personal comercial de la empresa. En realidad, toda la organización depende de que el personal realice su trabajo con el apoyo de la mejor preparación posible. ▲

FIGURA 2 > RESPONSABILIDADES DE LA FORMACIÓN

	Área de Recursos Humanos	Área de Marketing y Ventas
1	Relación con los clientes	Planificación y organización del trabajo
2	Trabajo en equipo	Desarrollo profesional (1)
3	Productividad	Desarrollo profesional (2)
4	Actitudes personales	Comunicación promocional
5	Presencia física	Servicios al cliente
6	Comportamiento social	Información y retroalimentación