



Vendedores motivados

Sabemos que el tema de la motivación de los vendedores es complejo y que nosotros no podemos motivar a nadie desde cero, pues todo el mundo ya está motivado, pero para lo suyo, no lo nuestro.

También sabemos que las acciones de los jefes tienen mucha influencia en las actitudes y la disposición de sus colaboradores. En este número de *e-Enfoque*, recomendamos a los supervisores y gerentes de ventas dos acciones sencillas y efectivas que pueden tener un enorme impacto en la motivación de sus vendedores.

Los profesores Fernando Jaramillo y Jay Prakash Mulki publicaron en 2008¹ un estudio sobre la motivación de la gente de ventas, el cual demuestra que los vendedores se esfuerzan más y obtienen mejores resultados cuando se cumplen cuatro condiciones:

1. Sus jefes emplean un estilo de liderazgo caracterizado por el apoyo.
2. Ellos creen que sus clientes son exigentes.
3. Tienen percepciones favorables de sus capacidades.

4. Son personas a quienes el trabajo de ventas las “motiva”.

En los próximos números de *e-Enfoque* vamos a presentar ideas prácticas que los supervisores y gerentes de ventas pueden aprovechar para cumplir estas cuatro condiciones. En esta entrega de *e-Enfoque*, recomendamos dos acciones sencillas que pueden ayudar a los vendedores a desarrollar percepciones positivas de sus propias capacidades.

¹ Fernando Jaramillo y Jay Prakash Mulki, *Sales Effort: The intertwined roles of the leader, customers and the salesperson* (Medición del esfuerzo de ventas: Los roles entrelazados del líder, los clientes y el vendedor), *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXVIII, No. 1 (winter 2008), páginas 37 a 51.



Para fines del estudio, los investigadores usaron como evidencia de motivación la intensidad de los esfuerzos de los vendedores y su tendencia a enfocar su energía en las actividades idóneas para alcanzar las metas. Dicho de otra manera, los vendedores más motivados son los que trabajan más y de manera más inteligente.

El estudio identifica uno de los factores clave que diferencian a los vendedores más productivos de los demás: los colaboradores más exitosos confían en sus capacidades para hacer lo necesario y alcanzar sus metas de trabajo. Por esto mismo, a los líderes de equipo les conviene dedicar tiempo y esfuerzo al fomento de un autoconcepto positivo en sus colaboradores.

Para muchos gerentes de ventas, el primer reto respecto a lo anterior es tomar el tiempo necesario para observar a sus vendedores y centrar su atención en lo que hacen bien, en lugar

de estar pendiente casi exclusivamente de los resultados (cuánto venden) y de los errores por corregir. Esto no quiere decir que esté mal hacer coaching enfocado al mejoramiento. El punto es prestar más atención de la habitual a lo que los vendedores hacen bien.

Hay muchas alternativas para afianzar la mentalidad que dice “yo sí puedo” y que refleja una autopercepción positiva. Para empezar, recomendamos llevar a la práctica dos ideas sencillas y efectivas para afianzar la autoestima de tus vendedores.

Recuerda el efecto Pigmalión

Este extraño nombre viene de la mitología griega. Relata la historia de un escultor que se enamoró de una de sus esculturas. Hoy se recuerda el nombre por la famosa obra de teatro *Pygmalion*, de George Bernard Shaw, que en español se conoce como *Mi bella dama*. Se trata de la profecía autocumplida.

Hace años, investigadores educativos descubrieron que las expectativas que tienen los maestros respecto a sus alumnos tienden a cumplirse. El efecto puede ser positivo o negativo. Cuando las expectativas son bajas, el desempeño del estudiante disminuye y, en cambio, cuando las expectativas son altas, el desempeño tiende a “subir” en un intento por alcanzarlas. Si mi padre o mi maestro me dicen “Tú no sirves para las matemáticas”, lo más probable es que acepte ese juicio y me sienta incapaz de aprender esa materia. Éste es “el efecto Pigmalión”, la profecía autocumplida.

Está comprobado que “el efecto Pigmalión” se hace presente en el entorno laboral. Cuando el jefe tiene expectativas bajas respecto a un colaborador, los resultados de éste suelen ser inferiores. En cambio, cuando las expectativas son altas, generalmente se observan niveles de desempeño superiores.

¿Por qué tienden a cumplirse las profecías?

De la misma manera que las expectativas de los padres y los maestros influyen en el desempeño de los niños, en el mundo del trabajo está bien documentado el hecho de que el liderazgo de los jefes influye en la autoestima, las conductas y las actitudes de sus colaboradores. Cuando sus jefes demuestran confianza en sus capacidades, los colaboradores están más propensos a creer que sus acciones darán buenos resultados, están más dispuestos a aceptar las metas y su confianza los motiva a esforzarse más. Como dice Max De Pree: los resultados del liderazgo se observan en los colaboradores.

La lección de lo anterior para los supervisores y gerentes de ventas es tan importante como obvia. Si quieres tener vendedores capaces, seguros de sí mismos y dispuestos a esforzarse más, primero es necesario crear en tu mente —y después manifestar a tus vendedores— expectativas positivas respecto a ellos y sus capacidades.

También puedes ayudar a tus colaboradores a sustituir sus expectativas negativas (*A mí no me sale... Yo no sirvo para... No soy bueno para... Este prospecto no va a querer comprar...*) por otras que sean positivas (*Cada vez me sale mejor..., Voy a encontrar la manera de hacer que diga cuál es la verdadera..., Con las ventajas que ofrecemos, no podrán decirme “no”*).

Por importante que sea la elaboración de expectativas positivas, éstas por sí solas no se traducen milagrosamente en buenos resultados. Los pensamientos no son mágicos. Sólo son el punto de partida.



Ejercicio práctico

Para empezar a crear expectativas positivas y conscientes respecto a tus colaboradores, recomendamos llevar a cabo la acción descrita a continuación.

Observa a tus vendedores en acción frente a sus clientes y prospectos y, después, anota para cada uno de tus colaboradores algunas expectativas exigentes y realistas que reflejen sus fortalezas. Por ejemplo:

Arturo es capaz de incrementar el número de visitas que hace por semana y puede mejorar su productividad cuando lleva a cabo una buena planeación de sus entrevistas con clientes.

María usa hábilmente sus conocimientos de nuestros productos y de la competencia para hacerles ver a los prospectos las ventajas de escogernos a nosotros. Cuando lo hace, suben sus ventas, especialmente de los productos nuevos.

Rodolfo hace buenas preguntas que le ayudan a descubrir cuáles son las mejores estrategias para influir en las decisiones de sus clientes. Cuando lo hace, gana espacio a la competencia.

Para cada uno de tus vendedores, redacta tres o más expectativas que comuniquen confianza en sus capacidades actuales. Coméntalas una por semana con cada vendedor y verás incrementos en sus esfuerzos y mejoras en sus resultados.

En la medida de lo posible, limita la conversación a la expectativa en sí y las acciones que la acompañan. Habla de manera clara y concisa. Para demostrar que el comentario “va en serio” y que es importante y sincero, coméntalo (conversa sobre él) nuevamente unos días o semanas más tarde.

Si quieres tener vendedores que por su propia cuenta se esfuercen más y lo hagan de una manera cada vez más efectiva, toma en cuenta las siguientes recomendaciones:

1. Observa su trabajo y crea expectativas positivas y exigentes respecto a ellos con base en sus fortalezas.
2. Anota las expectativas.
3. Comenta con ellos tus expectativas, una a la vez, y vuelve a conversar acerca de la misma unos días o semanas más tarde.

Decide ahora mismo si quieres afianzar la auto-percepción de tus vendedores y fija una fecha para empezar. Puede ser la acción más efectiva que llesves a cabo este mes.

En el próximo número de *e-Enfoque* continuaremos con el tema de técnicas prácticas para alentar la motivación de los vendedores.

Les desea buenas ventas,
John Fischer



RECOMENDACIONES

No todo el mundo se siente cómodo ni seguro cuando le toca dar retroalimentación a otros. Si quieres afianzar tu capacidad para hacerlo, uno de los siguientes programas puede ser una buena alternativa para ti.

Programas desarrollados por Vital Learning Corporation:

- Habilidades Básicas de Liderazgo.
- Cómo Desarrollar las Habilidades de los Colaboradores.

Programa desarrollado por Top Line Growth Consulting:

- Coaching Centrado en el Desempeño.

Programa desarrollado por The Managers' Mentors:

- Técnicas y Principios para dar Retroalimentación.

Visítenos en

www.TOPLINEconsulting.com.mx

¿Desea apoyo para sus esfuerzos de mejoramiento de la productividad de su equipo de ventas?

Nos daría mucho gusto tener la oportunidad para conocer su situación y sus metas. Envíenos un mensaje dando clic **AQUÍ**.

¿Quiere enviar este número del boletín e-Enfoque a colegas?

Haga clic en el botón reenviar en el menú de su administrador de correos.

Desea conocer números anteriores de e-Enfoque de un clic **AQUÍ**.

¿Quiere mantener actualizados a sus vendedores?

Regáleles una suscripción gratuita de **e-TRATO HECHO** el boletín electrónico de **TOP LINE Growth Consulting** creado para vendedores y promotores. Envíenos los nombres y direcciones de sus vendedores. Haga clic **AQUÍ**.

Si no desea recibir e-Enfoque, haga clic aquí para cancelar.