



Te dan lo que premias

*Algunos jefes creen que la manera más efectiva de mejorar los resultados es señalando a sus colaboradores sus errores. En realidad, esta “estrategia” es una de las peores alternativas para incrementar la productividad: **desanima en lugar de entusiasmar.***

No cabe duda respecto a que se debe corregir o cambiar el desempeño que no cumple el estándar, pero la mejor táctica para hacerlo es acentuar las fortalezas. **Rara vez despierta resistencia en los colaboradores el pedirles que realicen más de lo que hacen bien; cuando lo hacen, sus éxitos refuerzan la confianza que tienen en sus capacidades** y les dan la seguridad que necesitan para animarse a incorporar cambios y desarrollar nuevas habilidades.

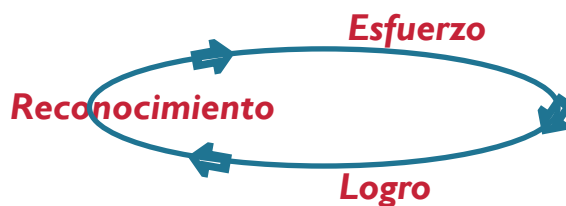
Sabemos que el personal suele dar a sus jefes lo que éstos premian. Si premiamos el número de visitas por día, los vendedores harán muchas. Si premiamos el volumen, venderán al precio que sea con tal de alcanzar la meta en kilos, ca-

jas o unidades, o bien, enfocarán sus esfuerzos en los productos de mayor demanda y nada los motivará a ocuparse en serio de la venta de los demás.

Los “premios” y los reconocimientos afianzan la autopercepción de los colaboradores y



promueven “más de lo mismo”. Si mi jefe me felicita por haber conseguido nuevos clientes, seguiré con mis esfuerzos de prospección. **El ciclo se vuelve un círculo virtuoso**, siempre y cuando los reconocimientos sean para los esfuerzos bien enfocados. Por medio del esfuerzo se pulen las capacidades y éstas generan nuevos éxitos que tienen como resultado colaboradores más seguros de sí mismos, **con más confianza en sus capacidades y con una mayor disposición para aceptar retos, esforzarse y probar cosas nuevas.**



Tomando en cuenta los beneficios de reconocer el desempeño competente, el prestigiado Center for Creative Leadership recomienda a los líderes ofrecer retroalimentación cuatro veces respecto a acciones eficaces o a trabajos bien hechos por cada intervención centrada en alguna falla o debilidad. Aconseja entablar cuatro conversaciones (aun cuando sean breves) con cada colaborador respecto a lo que hace bien, por cada una enfocada a corregir algo que no cumple el estándar. La recomendación resulta “radical” si tomamos en cuenta dos hechos casi universales en el mundo del trabajo:

- Una de las quejas más frecuentes de los colaboradores en todas partes es que sus jefes les dan poca o ninguna retroalimentación

respecto a su desempeño en general, o sobre sus logros y esfuerzos específicos.

- Los jefes tienden a fijar su atención más en lo que está mal y en lo que necesita mejorarse que en los esfuerzos bien encaminados y los aciertos. No parecen estar conscientes de los beneficios de reconocer lo positivo.

Las acciones enfocadas a reforzar la autoconfianza de tus vendedores son una alternativa efectiva y fácil para motivarlos a dar más de lo que hacen mejor. Y no tienes que pedir a nadie permiso para llevarlas a cabo, pues sólo dependen de ti.

¿Aceptas el reto de dar a cada uno de tus colaboradores retroalimentación positiva cuatro veces durante las próximas semanas?

Puedes abordar algunos de los temas siguientes en tus conversaciones con ellos.

- | | |
|---|------------------------------------|
| • Logros. | • Planeación. |
| • Mejoras de cualquier tipo. | • Pronósticos. |
| • Aspectos sobresalientes de su metodología de ventas o de la administración de su tiempo y territorio. | • Uso de su CRM u otra tecnología. |
| • El cierre de nuevos proyectos. | • La venta de nuevos productos. |
| • El número de propuestas que se convierten en ventas cerradas. | |

Lineamientos para dar retroalimentación efectiva

1. El mensaje debe limitarse a:

- a. Un solo tema.
- b. Ser positivo y específico.

La retroalimentación específica tiene un mayor impacto que frases vagas como “Buen trabajo” o “Felicidades por los nuevos clientes”.

2. **Menciona los beneficios** o los impactos positivos de lo que hizo el otro.

Los beneficios “motivan”.

Afiánzalos comentándolos.

3. **Pide a la persona que comente sobre lo que hizo**, cómo lo hizo, lo que aprendió u otro aspecto relacionado con el tema.

Cuando invitas a la persona compartir ideas contigo, se da cuenta de que te fijaste en los pasos que dio y en las conductas que adoptó, no solamente en los resultados. Reafianza la conducta que contribuyó al logro. La explicación ayuda al vendedor o vendedora a volverse más consciente de las acciones que contribuyeron a su éxito. Además, las preguntas sobre el modo en que procedió demuestran interés. Tu capacidad para escuchar (y aprender) son una señal de respeto. Por último, la conversación sirve para afianzar la autopercepción de él o ella.

Ejemplo:

Ana, te felicito por los cuatro nuevos clientes que conseguiste en septiembre y octubre (un solo tema, positivo y específico: “cuatro nuevos clientes”). Me parece que tu persistencia y tu capacidad para descubrir lo que realmente querían





(*comentarios específicos respecto a qué hizo*) son los factores que te llevaron a ganar cuatro nuevos puntos de ventas (*beneficio*).

¿Cómo descubriste lo que los motivaría a dar de alta nuestros productos? (*Solicitar un comentario.*)

En el número anterior de **e-Enfoque** vimos que los vendedores con una autopercepción positiva tienden a esforzarse más y a trabajar de una manera más efectiva. También explicamos cómo reforzamos la autoestima de nuestros colaboradores cuando compartimos con ellos nuestras expectativas positivas respecto a sus capacidades. Al final del artículo, recomendamos elaborar y compartir con ellos dichas expectativas.

En este número, hemos visto que para muchos gerentes de ventas que deseen elevar el desempeño de sus vendedores, **un buen punto de partida es afianzar sus fortalezas por**

medio del reconocimiento y el uso de técnicas efectivas de retroalimentación. Si tu meta es crear un equipo comprometido con confianza en sus capacidades y obtener resultados superiores sugerimos:

1. Crear y comunicar expectativas positivas.
2. Buscar activamente ejemplos de las fortalezas, los esfuerzos especiales, los avances y logros de tus vendedores y ofrecerles retroalimentación con el fin de obtener más de lo mejor y afianzar la autopercepción que tienen de sí mismos.

Las acciones de los jefes influyen mucho en la disposición de sus vendedores para esforzarse, persistir a pesar de los obstáculos, recuperarse ante las decepciones y buscar estrategias para mejorar su desempeño. Busca oportunidades para “pedir más de lo mejor.”

Les desea buenas ventas,
John Fischer

RECOMENDACIONES

Si deseas aprender más acerca de cómo dar retroalimentación efectiva, ponte en contacto con nosotros y pide información acerca de programas como:

- Coaching Centrado en el Desempeño.
- Retroalimentación con Base en los Estándares de Desempeño.
- Resultados por medio de Coaching.

Si te gustaría saber más acerca de los temas autoestima y confianza, recomendamos los siguientes libros:

- Nathaniel Branden, *Cómo Mejorar su Autoestima*, Editorial Paidós, México, 2005.
Branden cuenta con unos seis libros sobre autoestima en español actualmente disponibles en el mercado.
- Stephen Covey y Rebecca Merrill, *El Factor Confianza - El Valor que lo cambia todo*, Editorial Paidós, Barcelona, 2006.

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.