



## Liderazgo es... cultura

*En un número anterior de e-Enfoque, comentamos cómo influye la labor de coaching en los resultados de la gestión del gerente o supervisor de ventas. El coaching por parte del jefe son hechos que demuestran a los vendedores que ellos son importantes y sirve para promover claridad respecto a los estándares, elevarlos y ayudar a los ejecutivos de promoción y ventas a mejorar su productividad.*

**Como sabemos, el trabajo del líder de un equipo de ventas** es fascinante y complejo y **va mucho más allá de “cumplir la cuota de ventas”**. En esencia, lo que todo el mundo espera de los supervisores y gerentes de ventas y de los directores comerciales **se puede resumir en una sola palabra: liderazgo.**

**El líder tiene una visión de hacia dónde vamos y de lo que tenemos que hacer para llegar, y es capaz de comunicarla.**

El liderazgo es el “motor” del proceso de transformación que permite al líder “operar” su equipo y crear un futuro mejor en lugar de anclarse en el pasado. Es lo que “hace que las cosas sucedan” y es la herramienta que consigue el apoyo que el líder necesita para alcanzar las metas que ha propuesto.





Un aspecto esencial del liderazgo es la capacidad de influir en las personas. Los directivos de ventas necesitan ejercer influencia dentro y fuera de sus organizaciones y, para hacerlo, una habilidad sobresale más que cualquier otra.

*Cuando se trata de habilidades, las que tienen que ver con las personas (“people skills”) son más importantes que las analíticas y de evaluación. La capacidad para desarrollar relaciones orientadas al equipo es especialmente importante. Hoy en día, el gerente de ventas tiene que tener una sensibilidad respecto a las necesidades y habilidades individuales y enfocarse más a las actividades de comunicación y coaching que a las de monitoreo y control<sup>1</sup>.*

La palabra “liderazgo” al igual que los términos “amor”, “calidad” y “excelencia” despiertan simultáneamente reacciones favorables (todos son conceptos positivos) e incertidumbre (nadie sabe cómo explicar en términos claros lo que significan).

<sup>1</sup> Rosann L. Spiro, Gregory A. Rich y William J. Stanton, *Management of a Sales Force*, 12a. edición, New York, McGraw-Hill, 2008.

**Warren Bennis y Burt Nanus dicen** en su libro *Líderes: Estrategias para hacerse cargo*, **que el concepto de liderazgo es “el más estudiado y el menos comprendido de todos los conceptos de las ciencias sociales”**, y por si esto fuera poco, **agregan que “muchas organizaciones sufren un exceso de ‘dirección’ y una escasez de liderazgo”**.

Nuestra experiencia confirma las observaciones citadas arriba. Cuando nuestros clientes nos piden ayuda para sus directivos de ventas, generalmente buscan reforzar la capacidad de éstos para ejercer su liderazgo, no para fortalecer los aspectos analíticos de su trabajo. Quieren que sus gerentes de ventas sean reconocidos por sus clientes como líderes, que hagan que sus colaboradores se desarrollen ampliamente y que tengan la capacidad de inspirar un sentido de compromiso con la organización y de responsabilidad en lo que respecta a la obtención de resultados.

En vista de que los directivos de ventas suelen ser personas prácticas, ofrecemos una respuesta también práctica a la pregunta **¿qué tengo que hacer para ejercer liderazgo con**

**mi equipo?** La respuesta es: **Crea una cultura efectiva de ventas.**

El consultor “Skip” Miller nos explica por qué:

*Sé un creador de una cultura.  
Éste es el trabajo más importante  
de un gerente de ventas.  
¿Por qué lo digo?  
Porque se trata de la tarea número 1.  
(Es más importante que)...  
cumplir las metas en cuanto a ingresos,  
contratar gente inteligente u observar las visitas  
de los vendedores y hacer coaching.*

*Hagan lo que hagan, los gerentes sólo  
son tan buenos como sus organizaciones,  
por lo que tienen que fijar y  
comunicar las metas<sup>2</sup>.*

**Una cultura efectiva de ventas se caracteriza por la claridad respecto a qué hacer y cómo hacerlo y sobre cuáles son las cosas importantes y cuáles tienen menos peso.**

En otras palabras, existen estándares y los vendedores pueden evaluar su desempeño contra un estándar en lugar de otros parámetros cambiantes y menos precisos. Además, una cultura “efectiva” anima a los colaboradores a esforzarse e inspira orgullo.

<sup>2</sup> William “Skip” Miller, Proactive Sales Management: How to Lead, Motivate and Stay Ahead of the Game, New York, AMACOM (American Management Association), 2001.



**¿Qué te parece la idea de crear una cultura efectiva de ventas?**

Muchos gerentes opinan que los resultados son lo más importante. Por supuesto que son importantes. Sin embargo, creemos que “los resultados” son consecuencia de las acciones efectuadas en el pasado y que la orientación que dan respecto a cómo obtener más y mejores resultados es limitada. En cambio, una cultura efectiva de ventas sí ofrece una guía respecto al futuro y los esfuerzos invertidos en su formación pagan dividendos al impulsar la productividad de los vendedores.

Un grupo de investigadores logró la difícil tarea de demostrar la relación entre la fortaleza de la cultura y los resultados prácticos de ventas<sup>3</sup>. Los hallazgos de su investigación demuestran que:



*Hay una clara relación entre la fortaleza de la cultura y los resultados cuando, en términos estratégicos, la cultura es apropiada y permite cambios para enfrentar lo nuevo o inesperado.*

Según los resultados del estudio, **cuando un equipo de ventas cuenta con una cultura efectiva, aumentan:**

- La satisfacción en el trabajo.
- La congruencia entre las acciones de los vendedores y los valores de la organización.
- Los esfuerzos de los vendedores.

Una cultura efectiva de ventas es “apropiada” cuando toma en cuenta las necesidades y las preferencias de los clientes, y los valores, las necesidades y las preferencias de la organización y de los vendedores.

Una cultura de efectividad aporta ventajas a la organización y a la gente que la integra. Dado que el valor de los líderes se mide por los resultados de sus equipos, los primeros beneficiarios de una labor más efectiva son los mismos supervisores y gerentes de ventas y los directores comerciales.

Prometimos una respuesta práctica a la pregunta ¿qué tengo que hacer para ejercer liderazgo con mi equipo? Una buena manera de fortalecer tu liderazgo es por medio de esfuer-

zos para crear una cultura efectiva de ventas. He aquí algunas acciones para hacerlo:

**1. Desarrolla**, una visión de “el mejor” equipo de ventas (en tu empresa, en tu ámbito, el mejor posible u otro criterio). ¿Cuáles son las características de este equipo?:

Parámetros	Ejemplos de evidencia de la excelencia
<b>Acciones</b>	Los vendedores efectúan una buena planeación de sus visitas, el seguimiento que dan a sus compromisos es impecable, buena ejecución de lanzamientos de nuevos productos, etc.
<b>Sentimientos</b>	Se sienten orgullosos de pertenecer a tu equipo y a la organización, y muy satisfechos con sus resultados; se sienten capaces de satisfacer las demandas de sus clientes, disfrutan su trabajo.
<b>Resultados</b>	Cumplen sus objetivos de ventas, hacen crecer sus cuentas actuales, desarrollan nuevas cuentas, son los vendedores “preferidos” de los clientes.
<b>Capacidades</b>	Elaboran planes de acción realistas, cumplen dichos planes, manejan bien los obstáculos a la venta (precio, problemas de servicio, etc.), pueden explicar temas técnicos a personas no técnicas, etc.

**2. Compara**, las características del mejor equipo con tu equipo actual.

**3. Dialoga**, con tus colaboradores acerca de la cultura actual y la cultura meta. Pide ejemplos de acciones, decisiones, esfuerzos

<sup>3</sup> John W. Barnes et al., The Role of Culture Strength in Shaping Sales Force Outcomes, Journal of Personal Selling and Sales Management, Summer, 2006.



y resultados que sean congruentes con la cultura meta. Difunde los mejores ejemplos.

4. **Reconoce**, la conducta congruente con los valores y las características de la cultura que deseas promover.
5. **Festeja**, las acciones y los resultados que deseas promover.

**Pon el ejemplo:**

*Modela la conducta y los valores que deseas promover.*

**Recuerda**

*El cultivo de una cultura efectiva es el trabajo número 1 de todo líder de un equipo de ventas. Es una actividad propia de un líder. La claridad respecto a la cultura meta permite a tus colaboradores comparar su desempeño con un es-*

tándar alto; además, les ayuda a tomar buenas decisiones respecto a cómo trabajar a diario y sobre cómo responder a lo inusual. Ayuda a todos a centrar su atención en el futuro y no en el pasado y también fomenta el orgullo y la autoestima. Afortunadamente, el trabajo de cultivar una cultura efectiva no incrementa las demandas sobre tu tiempo, ya que puedes llevarlo a cabo conjuntamente con otras tareas, como coaching de visitas observadas a clientes, la revisión de la planeación y muchas otras.

De ti, todo el mundo espera liderazgo. Tus esfuerzos para desarrollar una cultura más efectiva fortalecerán liderazgo y los resultados de tus esfuerzos constituirán la evidencia de tu capacidad como líder.

Les desea buenas ventas,  
John Fischer

---

**¿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.

**Visítenos en**  
**www.TOPLINEconsulting.com.mx**