

¿Qué les digo?

¡No lo puedo creer!
¡Después de todo lo que hemos hecho para capacitarlos!

Éstas fueron las palabras de un director general después de acompañar a sus vendedores a visitar clientes, pues observó un abanico de errores y no sabía a quién reclamar: si a mí, el capacitador, a sus gerentes de ventas, a su director comercial o a sus vendedores. No esperaba ver a estos últimos cometer errores básicos después de haber tomado cursos de ventas.

Me pidió investigar por qué el trabajo de supervisión no había logrado implantar las buenas prácticas presentadas en los cursos y desterrar las malas costumbres de algunos de sus vendedores.

Empecé mi investigación entrevistando a los supervisores de ventas y pronto descubrí una parte importante del problema. Después de sus comentarios iniciales insustanciales y de dar vueltas al tema, poco a poco los supervisores revelaron que se sentían “desarmados”, como dijo uno de ellos, es decir, incapaces para dar retroalimentación acerca de la conducta de sus vendedores.





No tenían renuencia alguna para hablar con ellos de los productos, las condiciones comerciales, los procedimientos del área comercial y de otros temas más o menos objetivos. Sin embargo, no sabían cómo dar retroalimentación cuando la conducta observada no cumplía el estándar. Me explicaron lo que les pasaba por sus mentes con frases como éstas:

- *Si les digo, se van a desanimar.*
- *Van a tomarlo como algo personal.*
- *No sé cómo decírselo.*
- *Siempre tienen pretextos para rechazar las sugerencias.*
- *Van a pensar que los estoy criticando.*
- *Van a pensar que estoy en su contra.*
- *Si los critico, van a trabajar menos; no van a esforzarse.*
- *Están cómodos, por ello se resisten a cambiar.*

En resumidas cuentas, con algunas excepciones, el equipo de supervisores no sabía cómo responder cuando la conducta de sus vendedores no cumplía el estándar.

En la introducción al **e-Enfoque** número 4, dijimos lo siguiente:

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.

Si bien es cierto que los jefes que se enfocan excesivamente en los errores de sus colaboradores los desalientan, los que no corrigen las fallas y no exigen el cumplimiento de los estándares debilitan el sentido de orgullo y también la efectividad de sus colaboradores.

Los supervisores y gerentes de ventas más efectivos ¹:

1. Promueven claridad respecto a los estándares.
2. Exigen el cumplimiento de los estándares.
3. Tienen un estilo de liderazgo que incluye un pronunciado componente de apoyo.

Estas tres acciones contribuyen a la creación de una cultura “fuerte” y compartida capaz de influir en la conducta de los vendedores.

Clasificamos el desempeño en dos grandes categorías:

- **Cumple el estándar**
- **No cumple el estándar**

Cuando el desempeño cumple el estándar.

El jefe debe afianzar la conducta del colaborador (con su reconocimiento u otra medida) y animarlo a seguir haciendo más de lo mismo. Recuerda que los líderes de equipo suelen cosechar lo que elogian ² porque los colaboradores repetirán las acciones que dieron lugar al reconocimiento.

¹ Muchas investigaciones sólidas apoyan estos tres puntos. Véanse los dos artículos siguientes y su bibliografía. John W. Barnes, Donald W. Jackson Jr., Michael D. Hutt y Ajith Kumar, *The Role of Culture Strength in Shaping Sales Force Outcomes*, (El papel de la fortaleza de la cultura en la determinación de los resultados de ventas), Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XXVI, número 3, 2006.

Véase también: Fernando Jaramillo y Jay Prakash Mulki, *Sales Effort: The Interwined Roles of the Leader, Customers and the Salesperson*, (El esfuerzo de ventas: Los papeles entrelazados del líder, de los clientes y de los vendedores), Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. XXVII, número 1, 2008.

² Véase el e-Enfoque núm. 4., Te dan lo que premias



¿Qué le digo cuando el desempeño no cumple el estándar?

Cuando el desempeño de un colaborador no alcanza el estándar, de nada sirve intentar psicoanalizar o juzgarlo. (Por ejemplo: “No tiene sentido de responsabilidad”. “Le falta empuje”.) Más bien, fíjate en conductas específicas y en el estándar relevante en cada caso. Comenta el estándar con el colaborador e invítalo a identificar las acciones específicas que le permitirán cumplirlo. Comprométalo a sustituir las conductas no apropiadas por otras. Insiste en precisar las acciones que lo llevará a satisfacer el estándar. No acepa buenas intenciones solo acciones y conductas específicas.

Antes de abrir el diálogo, con los colaboradores les recomendamos plantearse las siguientes preguntas.

¿Qué quiero que sepa el colaborador?

Por ejemplo: *Quiero que sepa que todavía no sabemos lo que la empresa realmente está buscando. En esta etapa de la venta, es mejor preguntar e investigar en lugar de hablar de nosotros y de nuestro producto. El vendedor tiene que darse cuenta de la necesidad de ponerse en el lugar del cliente, preguntar más y hacerlo de manera más creativa.*

¿Qué quiero que haga?

Por ejemplo: Quiero que **1. Reconozca** que necesita obtener más información. **2. Prepare:** una lista de temas por investigar, como: ¿Quiénes tienen voz y voto en la toma de decisiones? ¿Cuáles son los criterios que van a usar para evaluar las propuestas? ¿Qué esperan del proveedor durante las etapas de la investigación de sus necesidades y la instalación de la solución que escogen?

¿Qué quiero que sienta?

Por ejemplo: **1. Presión.** Necesita investigar mucho más, hacerlo de una manera más astuta y hablar menos. No queda mucho tiempo para hacerlo. **2. Apoyo de mi parte.** Le estoy pidiendo más para que gane este proyecto.

Las respuestas a las preguntas ¿Qué quiero que sepa, haga y sienta?, te ayudarán a desarrollar un mensaje claro, a enfocarte en lo que el colaborador necesita hacer y en lo que va a cambiar o mejorar.

En resumen, cualquier ejecutivo(a) que dirige a colaboradores necesita cultivar la capacidad para establecer normas altas y hacerlas valer. Cuando éstas llegan a ser parte de la cultura del equipo, guían la conducta de los colaboradores.

Cuando los colaboradores cumplen los estándares, conviene reconocer el trabajo bien hecho para obtener más de lo mismo.

Cuando el desempeño no satisface el estándar, fíjate en la conducta del vendedor, en lo que hace o deja de hacer.

Prepárate para sostener un diálogo centrado en la conducta que el vendedor necesita asumir para tener éxito. Usa preguntas para ayudarlo a darse cuenta de sus carencias



y a escoger alternativas para incrementar su efectividad.

En las próximas visitas que observes, sugerimos centrarte en la conducta de tus vendedores y después ofrecerles retroalimentación que les sirva para obtener mejores resultados u obtenerlos en menos tiempo.

Si los supervisores y gerentes de ventas necesitan pulir sus capacidades para el diagnóstico del desempeño de sus vendedores o si conviene in-


crementar la efectividad de la retroalimentación que ofrecen a sus vendedores, sugerimos ponerse en contacto con nosotros en **Top Line**. Tal vez uno de nuestros programas, como **Coaching centrado en el desempeño, Cómo dar retroalimentación, Cómo establecer estándares de desempeño** u otros, pueden ayudarlos a elevar los estándares y a mejorar los resultados prácticos de sus equipos de ventas.

Hasta pronto
John Fischer

¿Reciben tus vendedores el boletín de consejos prácticos **e-Trato Hecho**? Contiene información práctica y temas que motivan, si no lo reciben envíanos sus direcciones de correo. **La suscripción es gratuita.** ¿Quieres leer el último número de **e-Trato Hecho** haz click **AQUI**

Contáctenos:

Comentarios sobre el contenido de e-Enfoque, sugerencias y cartas al editor:
info@toplineconsulting.com.mx.

-
- Si desea imprimir clic en el ícono 
 - **¿Quiere enviar este número del boletín a sus colegas?**
Haga clic en el botón "Reenviar" en el menú de su administrador de correos.
 - Desea conocer números anteriores de e-Enfoque, clic **AQUÍ**
 - Si no desea recibir e-Enfoque haga clic **AQUÍ** para cancelar.

Visítanos en: www.TOPLINEconsulting.com.mx

TOP LINE Growth Consulting, declara:

Nuestra lista de direcciones es confidencial. Se usa exclusivamente para enviar información profesional a nuestros clientes y amigos. No la rentamos, no la prestamos, no la compartimos con otras organizaciones.

"Esta comunicación ha sido verificada con NORMAN Virus Control Security Suite ver. 8.0 tratando de garantizar al máximo la transmisión de archivos limpios de virus o archivos malintencionados. Sin embargo, los correos electrónicos son susceptibles a la corrupción de información, interrupción o enmiendas no autorizadas, falsificación y virus, por lo tanto nosotros solamente enviamos y recibimos correos electrónicos bajo la base de que no somos responsables por ningún tipo de corrupción, enmienda, interceptación, falsificación o virus o por cualquier consecuencia derivada de lo anterior."