

El “ángulo muerto” de la dirección de personas en los equipos de ventas.

# TENDENCIAS SOBRE LA GESTIÓN DE RELACIONES CON EL EQUIPO DE VENTAS

**Pilar Sánchez Prieto  
y Azucena Montes Marín**

Consultoras Grupo Luria S.A.



No siempre es fácil para la dirección de ventas mejorar la gestión de los equipos de ventas. Identificar los factores clave para motivar a las personas y liderar un equipo a través del comportamiento se presentan como dos grandes retos de la dirección de ventas.

En el marco de la relación interpersonal y, sobre todo, cuando ésta se encuentra jerarquizada, siempre hay “un lado oscuro” en las relaciones interpersonales del *management*. Este ángulo muerto de las relaciones entre los equipos suele ser la “caja de Pandora” de los consultores para hablar de la motivación, donde parece que, si se toca con la varita mágica, se consigue la motivación del equipo de ventas y su fidelidad para que desarrolle sus funciones de acuerdo con los valores y planes de crecimiento de la empresa. Desde un punto de vista más realista, la varita no está disponible y, por ello, los directivos deben realizar tareas de dirección de equipos con la firme convicción de pasar de ser “psicoterapeutas”, en algunas ocasiones, a “cabos furriel”, en otras. Así, a la pregunta “¿Cuál es el aspecto más crítico de tu trabajo?”, un alto porcentaje de directivos expresa, casi sin dudar, la dificultad de lograr una relación satisfactoria con los miembros del equipo. Seguramente, también las mayores alegrías en el desarrollo profesional proceden de las relaciones personales.

Curiosamente, este denominado “ángulo muerto” de la relación interpersonal es fácil de sentirlo, sufrirlo o disfrutarlo, pero nos es difícil evidenciarlo. Cuando se dan instrucciones de una tarea nueva para alguien del equipo o cuando se negocian unos objetivos de venta con el equipo comercial, se puede situar el “ángulo muerto” en algunas preguntas que a menudo la dirección de ventas se formula: ¿qué habrá pensado realmente de lo que le he pedido?, ¿estará realmente de acuerdo con el objetivo que le he planteado?, etc.

### La importancia de conocer cómo interactúa el equipo de ventas

La parte más externa que se aprecia en la conocida metáfora del iceberg es la pista para llegar a conocernos y conocer al otro. En este planteamiento, lo importante no es cómo somos las personas, sino cómo nos comportamos en la interacción con los demás. La llave para modificar al otro en el entorno, desarrollarnos y aprender es el conocimiento del comportamiento (véase el cuadro 1).

Los modelos de gestión de equipos de ventas están caminando hacia planteamientos personalizados en todos los órdenes: asignación de tareas, sistemas de retribución, carreras profe-

sionales, rutas de formación, etc. Por tanto, el directivo de ventas ha de aprender a manejar el potencial de su capacidad de observación del otro y de sí mismo para conseguir gestionar un ajuste interpersonal que llevará su labor profesional al resultado óptimo.

Los modelos clásicos en teoría de las organizaciones explican cómo en las estructuras organizacionales más elaboradas la ayuda mutua aparece como una variable determinante y final de la máxima eficiencia en las empresas. La ayuda mutua tiene una parte de procedimiento y método soportada en la estructura de la interacción interpersonal.

En el caso concreto de los equipos de ventas, éstos presentan algunas peculiaridades que proporcionan un ajuste diferente a otros equipos (véase el cuadro 2). Estas peculiaridades se reflejan continuamente en el estilo de dirección, caracterizado por ser poco estratégico y fluctuar desde el entrenador de vestuario que proclama frases como “Vamos a ganar, campeones” hasta el director que amenaza con la pérdida de todo

“ El estilo de dirección de los equipos de ventas puede fluctuar desde la figura del entrenador deportivo en el vestuario hasta la del director que amenaza con la pérdida incentivos ”

CUADRO1

### El iceberg de la dirección de personas



CUADRO 2

## Peculiaridades de los equipos de ventas

### Circunstancias del entorno comercial y de ventas

### Repertorios del individuo

Son equipos a veces con gran dispersión geográfica, lo cual proporciona menos datos del medio en el que se mueven.

La personalidad comercial suele ser extravertida, comunicativa e intuitiva.

La presión de objetivos es más intensa que en otras áreas de la organización por ser más evidente y llevar un seguimiento muy continuo.

Variables de índole emocional a la interacción.

El comercial se tiene que adaptar a los cambios que se producen en el mercado para entender las peticiones de sus potenciales clientes.

La afabilidad en las relaciones personales, las habilidades de comunicación y la apertura al cambio se convierten en los pilares básicos de sus competencias personales.

Ambiente con alta competitividad.

Responder con rapidez y flexibilidad a las demandas.

Segmentación del mercado.

Conocimientos técnicos sobre las líneas de productos de su empresa.

Demandas de la publicidad y su influencia.

Creativos y capaces de resolver los conflictos con capacidad de impacto e influencia.

Atractivo estructural del producto/mercado.

Conocer la información interna de la empresa necesaria para poder desarrollar su labor (responsabilidad).

Recursos disponibles.

Seguridad y empatía.

tipo de incentivos de ventas, según los resultados que van apareciendo día a día, a modo de persecución por cuota de pantalla.

Además de la incidencia de variables situacionales anteriormente apuntadas, es necesario identificar cómo se produce este tipo de comportamientos desde variables más nucleares.

Centrándonos en lo que vemos del “ángulo muerto” o en la parte superior del iceberg, la conducta o el comportamiento es lo que hacemos, lo que decimos, cómo nos comportamos, lo que los demás ven y oyen, cuestión de la cual tenemos retorno por los datos que nos proporciona el comportamiento del otro, no por lo que yo digo de lo que he hecho.

La parte intermedia nos sitúa en lo que queremos ser, hacer, decir... Esta zona está es-

trechamente relacionada con las creencias personales y el soporte de las actitudes, donde influye mucho la historia del aprendizaje y el conjunto de interacciones que a lo largo de la experiencia personal y profesional va configurando parte de la conducta que emerge al primer nivel. En este punto se sitúan los modelos de la cultura organizacional, que crean estilos a través de los valores que tan sólidos y poderosos resultan en ocasiones.

La parte más profunda es el ámbito de la personalidad, con su soporte más innato y su consolidación medioambiental. Según Avia y Sánchez Bernardos, la posibilidad que tenemos de ajuste de nuestra personalidad a través de nuestra conducta es mayor de la que sospechamos, sobre todo cuando nosotros mismos elegimos esta modificación.

### Tres factores del comportamiento

A medida que se desvela el “lado oscuro” de la conducta y, por tanto, de la manera de dirigir personas, vemos que hay cosas que podemos cambiar y otras que no. Al observar el comportamiento humano, se observan tres elementos que constituyen su base:

#### 1. Estímulos

Son las señales que ofrece el entorno de lo adecuado o inadecuado de determinada conducta, en el sentido de los resultados que se pueden obtener de ella, como la expresión de un director cuando se solicita un aumento de sueldo o las señales que un cliente transmite cuando no está convencido del producto o servicio que se le está ofreciendo.

#### 2. Respuestas

Este elemento es lo que se hace o se dice a partir de las señales anteriores para obtener consecuencias favorables a los objetivos. Según la información obtenida de estas señales, se mantiene o se aumenta la conducta si es beneficiosa y se generan comportamientos para modificarla si es perjudicial.

#### 3. Consecuencias

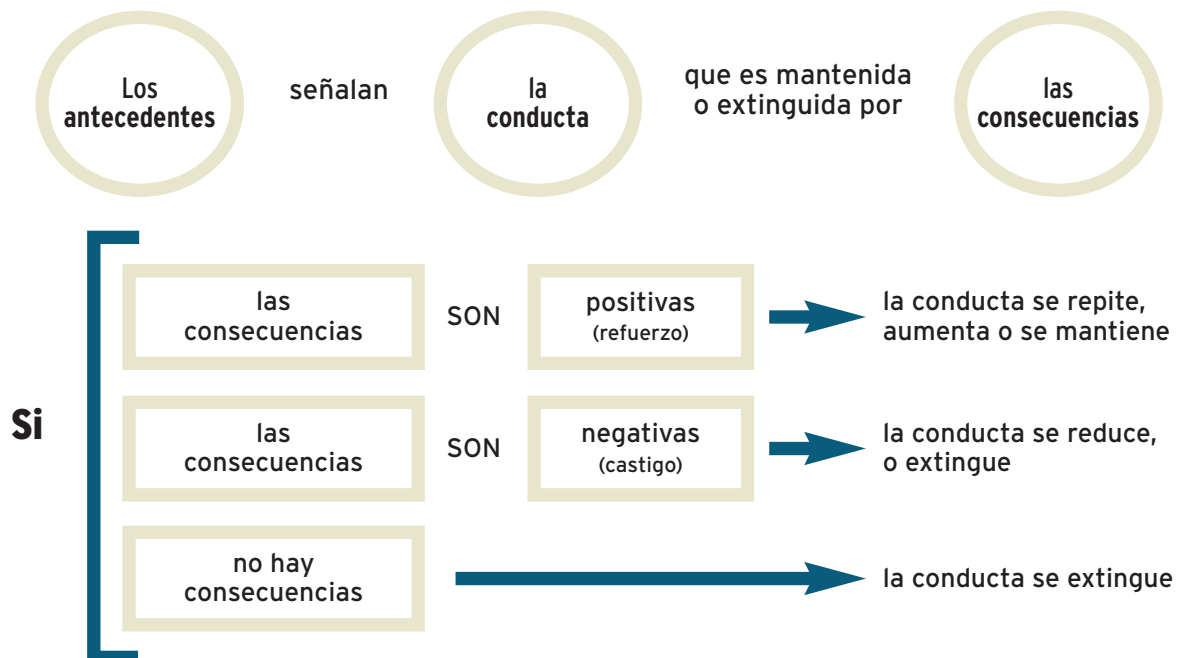
Se trata de los resultados de la respuesta que, si son positivos, la validan y, si no, la niegan, esto es, se repite o elimina la respuesta en función de estos resultados. El tiempo es una variable determinante para entender este concepto de consecuencias: si las consecuencias a corto plazo son suficientemente positivas, pueden mantener comportamientos, aunque a largo plazo sean más perjudiciales.

La relación con el equipo de trabajo se realiza a través de pequeñas interacciones cotidianas, formando hábitos que permiten una acomodación. Es muy importante tener en cuenta que estos elementos que configuran la conducta son totalmente subjetivos y que para cada sujeto serán diferentes, en función de los dos niveles más profundos de nuestro iceberg o de circunstancias puntuales.

Cuando a la conducta no le siguen consecuencias positivas, ésta se extingue. Esto sucede, por ejemplo, cuando la dirección de ventas solicita a su equipo que genere ideas y que muestre una actitud proactiva y el equipo, al exponer sus propuestas, obtiene respuestas del tipo: “No hay recursos”, “Las cosas son más difíciles de lo que te parecen”, etc.

CUADRO 3

### Relaciones funcionales de la conducta



### Consejos para ser un buen director de ventas

Los modelos de motivación implantados en las organizaciones (además de los de corte más estructural, que tienen que ver con los procesos de motivación y satisfacción laboral) con frecuencia olvidan que un factor de gran poder reforzante, aparte del económico y, en ocasiones, por encima de éste, es tener un buen director.

Observar e identificar qué hábitos están manteniendo los comportamientos negativos del equipo es el primer paso para entrar en la modificación de los resultados. Es un error pensar que la motivación es un proceso externo y que todo sistema de refuerzo funciona según el modelo de causa-efecto. Parte de la explicación de la ineficacia de algunos sistemas de motivación está en la parte oculta del iceberg. Lo único que en esta cuestión se puede garantizar es que, cuando un comportamiento, por inadecuado que parezca, se repite en el tiempo, está soportado en algún factor de refuerzo (beneficio) para esa persona.

La diferencia entre un buen y un mal director no está tanto en la manera de ser, sino en su procedimiento, constancia y desarrollo sistemático de la aplicación de la herramienta del premio y el castigo.

A través de la herramienta denominada D.E.C.O.<sup>TM</sup> (Desarrollo Estratégico de la Conducta Organizacional), el directivo aprende todos los pasos necesarios para gestionar lo que se ve del “ángulo muerto”, es decir, las conductas. Se trata de conocer en qué factores puede el director de ventas influir para mejorar el equipo de su empresa. Además, si la dirección de ventas modifica su comportamiento, es muy posible que influya positivamente en el equipo de ventas y en la consecución de los objetivos propuestos.

El proceso se desarrolla en las siguientes fases de entrenamiento:

1. Análisis funcional e identificación de los comportamientos como hábitos de conducta que producen efectos negativos en el funcionamiento del equipo; esto es, se trata de estudiar los comportamientos que se repiten y que están sustentados en un factor de refuerzo inmediato, pero que, a largo plazo, provocan resultados desestabilizadores del equipo.
2. Establecimiento de los indicadores de conducta de estos comportamientos, que se darán en la parte visible del iceberg.
3. Plan de acción de cambio de conducta en

función de dos aspectos: el primero, los procedimientos de aprendizaje descritos en el desarrollo estratégico de la conducta D.E.C.O.<sup>TM</sup> y, el segundo, los objetivos estratégicos de la empresa a partir de políticas y posibles definiciones de competencias estratégicas.

4. Evaluación en el plazo de tiempo idóneo para medir resultados.
5. Felicitación con algún refuerzo. Seguramente, para un buen director parte del premio es interno. Garantizar la satisfacción en elementos internos es, en estos casos, una garantía de desarrollo.

Parte del aprendizaje de este proceso puede realizarse en un formato de formación y es compatible con el *coaching*. Para ello, es imprescindible que el *coach* cuente con una sólida experiencia en el conocimiento y aplicación de los procedimientos de cambio de conducta y la tipología de la personalidad, así como con herramientas didácticas, buenas habilidades de comunicación y experiencia en gestión de equipos en empresas.

Las habilidades de comunicación tienen un peso específico muy alto para poner estas estrategias en marcha. El error habitual se encuentra en identificar estas habilidades con su fin. La base de la eficiencia en las relaciones interpersonales está en la consecución de objetivos dentro de un proyecto, no en la relación en sí.

En conclusión, la ansiada varita mágica está en cada persona; el demonio y el ángel se llevan dentro. La varita que moldea e incluso gestiona el denominado “ángulo muerto” presenta tres ingredientes básicos: uno es la asunción de la responsabilidad de dirigir personas; otro es dotar a la varita de un procedimiento para conseguir ese objetivo, como el D.E.C.O.<sup>TM</sup>; el último, quizá el más importante, es recordar que todos somos personas y, por tanto, la estructura del “ángulo muerto” es exactamente igual para todos, por lo que, si consigue modificar y moldear su “lado oscuro”, no dude de que va a mejorar la gestión de su equipo. □

«Tendencias sobre la gestión de relaciones con el equipo de ventas». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 2137.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 4324 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)