



STOCK PHOTOS

Mamá, quiero SER VENDEDOR

Los buenos vendedores se conocen muy bien y, por tanto, son capaces de superarse día tras día. **En este artículo se apuntan algunas ideas que ayudarán a estos profesionales, a partir del autoconocimiento, a mejorar profesionalmente.**

David Cuadrado i Salido y Mónica Mendoza Castillo, Socio Director de VIVENTIA¹ y Psicóloga y Formadora especializada Psicología Aplicada a las Ventas, respectivamente

AUTORES: CUADRADO I SALIDO, David;
MENDOZA CASTILLO, Mónica

TÍTULO: Mamá, quiero ser vendedor

FUENTE:
"MK Marketing+Ventas", N° 202
Mayo de 2005. Pág. 18

DESCRIPTORES:

- Formación
- Habilidades
- Psicología
- Ventas

RESUMEN:

¿Cuál es el *quid* de un vendedor de éxito? El autoconocimiento. Sólo a partir de éste se tendrá la opción de mejorar y de situarse en un nivel de competencia más elevado. En este artículo se presentan algunas referencias teóricas y ejemplos que se puedan identificar claramente, así como ideas de trabajo hacia el cambio y la mejora en estos profesionales.

Ya decíamos en un artículo publicado en esta revista (ver “Las técnicas de venta, todo un arte”, en el número 189 de “MK Marketing+Ventas”, de marzo de 2004) que en España no nos gusta demasiado el autoanálisis. Parece como que el dedicar tiempo a conocernos y determinar lo que funciona o no en nuestro buen hacer vaya en contra de nuestra capacidad de actuación y de éxito. “Yo soy así y no puedo cambiar” es una justificación bastante extendida para evitar profundizar en nuestras capacidades. Pero, obviando la molesta e inoportuna pregunta sobre si el vendedor nace o se hace (inútil además porque la respuesta sólo puede basarse en la combinación de ambas y el hecho de que, sea como sea, ahora trabajo como vendedor), lo importante es saber si podemos hacer algo o no con nuestra actitud. Fíjense que no hablamos de aptitud (habilidades, técnicas, experiencias...) sino de aquello que, aún formando parte de nuestra estructura de personalidad, podemos modificar para posicionarnos en un nivel de competencia más elevado. Nosotros creemos que sí. El buen vendedor, y si generalizamos, el buen profesional, debe conocerse a sí mismo, tener un gran auto-conocimiento. Sólo de esta manera podrá potenciar sus puntos fuertes y mejorar en los más débiles con objeto de superarse día tras día. Asimismo, ese conocimiento le ayudará en diferentes procesos de crecimiento profesional: selección, *assessment center*, evaluación... en los que se va a encontrar con diferentes tests de personalidad o preguntas que, sin sospecharlo, hacen referencia justamente a los modelos que vamos a exponer.

Para ello presentaremos algunas referencias teóricas, ejemplos que podamos identificar claramente e ideas de trabajo hacia el cambio y la mejora. Vamos a ello pues.

La primera referencia la constituyen las investigaciones de Eysenck, psicólogo alemán que estudió la Psicología de la Personalidad y habló de que nuestra personalidad se movía sobre tres dimensiones:

- dimensión de emocionalidad (estabilidad-neuroticismo).
- dimensión de extraversión (intraversión-extraversión).
- dimensión de dureza mental (psicoticismo-empatía).

El buen vendedor debe conocerse a sí mismo para poder potenciar sus puntos fuertes y mejorar en los débiles

Así, un buen comercial debería tener un cierto equilibrio entre la estabilidad emocional (no ponerse nervioso ante negociaciones duras o dudas/objeciones del cliente) y el neuroticismo, ya que ciertas dosis de éste le permitirá moverse en entornos inciertos y tener una pulsión hacia la acción. Pero, justamente, un cierto neuroticismo es la clave de lo que habitualmente consideramos un buen comercial: el que no acepta el *status quo*, el que siempre busca algo más, el que no soporta cumplir sólo con los objetivos y va a buscar algo superior... en cualquier faceta de la vida: el deporte, las relaciones, los juegos... Las empresas disponen ahora de multitud de herramientas para lograr impulsar el factor neurótico-motivacional de sus comerciales: sistemas de puntos, incentivos fragmentados, campañas promocionales continuas (Ver apunte de la realidad, “Las multipromociones”, en página siguiente). ¡Veis como al final si que había que estar un poco neurótico para dedicarse a esto de las ventas!

⁽¹⁾ Consultoría en desarrollo organizacional.



El autoconocimiento ayudará al comercial en su crecimiento profesional.

Apunte de la realidad

LAS MULTIPROMOCIONES

La empresa en cuestión no era muy diferente a otras del sector: distintas líneas de productos, promociones continuadas, objetivos interrelacionados...

Lo que cambiaba era la forma de exponerlos y trabajarlos: una *web* representaba una carta de navegación antigua y mostraba una ruta desde Barcelona al Caribe pasando por unos puntos de paso establecidos (Baleares, Cádiz, Canarias...). Los diferentes objetivos de los

comerciales se traducían a puntos y éstos a millas náuticas. Un *password* indicaba, con la imagen de un barco, dónde estabas en el recorrido junto a los otros barcos. Los primeros que llegaban a los puntos de paso ganaban unas vacaciones en los mismos. La competición se volvía inherente y conforme se acercaba la meta aumentaba el nivel de estrés.

¿Un poco neurótico? Pues como la vida misma.

Respecto a la dimensión introversión-extraversión, un vendedor debe tener facilidad para relacionarse con la gente, es decir, ha de ser una persona sociable, extravertida. Pero, en algunos sectores como el telemarketing, no es un factor favorable ser muy extravertido. Estudios realizados demuestran que suelen coger más bajas laborales de corta duración que el resto del personal, presumiblemente por aburrimiento, ya que los extravertidos son sujetos que necesitan realizar muchas actividades (Furnham, 1997). Pero siempre consideraremos mucho mejor un grado de extraversión que de introversión y, al mismo tiempo, una orientación a la empatía antes que a la dureza mental y el psicoticismo.

En uno de los extremos de esta dimensión (psicoticismo), podemos encontrar gente agresiva, egocéntrica, de carácter fuerte, incluso antisocial, perseverante, testaruda... mientras que en el otro extremo hay gente empática (capaz de meterse en la piel de los demás).

Aunque se aconseja un vendedor empático para que sea capaz de reconocer rápidamente las necesidades del cliente, y adaptar su estilo al interlocutor (ver artículo "*Sepa cuál es el estilo de su equipo de ventas*" y, en concreto, el estilo francotirador, en el número 184 de "MK Marketing+Ventas", de octubre 2003), el exceso es contraproducente. Los muy excesivamente empáticos miran más por las necesidades del cliente que por las de la empresa propia y pueden llegar a acuerdos poco favorables para ésta y muy interesantes para el cliente (descuentos excesivos, laxas formas de pago... etc.)

Cambemos de tercio. Existe otra dimensión interesante en el autoconocimiento: la dependencia o independencia de campo (Witkin). En ese contexto un dependiente es el que relaciona su conducta y actuación con el entorno, mercado o contexto... y un independiente de campo, quien no ajusta su conducta al medio ambiente.

A veces, en nuestras charlas con comerciales nos han tentado para que explicáramos que los independientes son los individuos propicios para la acción comercial. Así, su supuesta independencia sería el factor clave en la predisposición hacia el aguante, la resistencia a la frustración o la capacidad de lucha.

Pero nada más lejos de la realidad. Un independiente de campo es, si se nos permite el ejemplo, como el programador informático dentro de su pequeño despacho ajeno al mundo. Es aquella persona que se encierra en sí misma y es capaz de seguir con el diseño del *software* al margen de cualquier circunstancia. En el apunte de la realidad "Comerciales *versus* técnicos", de la página derecha, se ofrece un ejemplo de lo que queremos decir con ello.

Así, es necesario que el comercial tenga la suficiente dependencia de campo como para saber ajustar su conducta a la necesaria flexibilidad del medio ambiente: empujando cuando es más necesario, empatizando con el cliente, notando las presiones de marketing y luchando para conseguir sus objetivos... su-

Los vendedores excesivamente empáticos miran más por las necesidades del cliente que por las de su empresa y pueden llegar a acuerdos poco favorables para ésta

friendo cuando corresponde y regocijándose en el éxito cuando toca.

Existen otros factores inherentes al ser humano y que debe conocer el vendedor para que sea consciente de los sesgos o “errores” de nuestra mente. De esta manera, podrá tener la opción de modificar su comportamiento a tiempo. Uno muy importante es el Locus de Control (Rotter), del que ya hemos hablado en artículos anteriores (ver *“El arte de amargarse la vida y a los demás en el servicio postventa”* y *“Cómo atajar dinámicas negativas en los equipos comerciales”*, en los números 166 y 181 de “MK Marketing+Ventas”, respectivamente).

Se denomina Locus de Control a un tipo de expectativa generalizada hacia quien controla nuestra conducta. Hay personas con Locus de Control Externo (el éxito o el fracaso de nuestra conducta depende de las circunstancias), y otras con Locus de Control Interno (somos nosotros, en última instancia, los mayores responsables de nuestro éxito o fracaso).

Los usuarios que tienen Locus Externo creen que el refuerzo (recompensa a una conducta determinada) está controlado por el azar, por la fortuna o las fluctuaciones del mercado. Los usuarios con Locus Interno piensan que el refuerzo está controlado por factores internos como su personalidad, conducta o la formación recibida.

Los usuarios con Locus de Control Externo son más propensos a tener una cierta apatía ante los problemas, a esperar soluciones que implementar y a confiar que, como no

Apunte de la realidad

COMERCIALES VERSUS TÉCNICOS

La empresa era puntera en el sector de las nuevas tecnologías y Tecnologías de la Información (IT). El Director Comercial nos llama porque tiene un problema con los programadores (“la fábrica” como los llama él) que va empeorando con el tiempo: parece como si nada les importase y fuesen impermeables a sus necesidades de ajustarse a un calendario y unas especificaciones. Conforme más empuja dicho directivo hacia un objetivo común compartido, más se defienden los programadores con respecto a la bondad de

su tarea. Les intenta dar formación comercial y de planificación... pero en vano. Cuando nos llama, el Director Comercial está bastante desesperado.

Pero claro, el problema es la inmensa diferencia que existe entre los dependientes de campo (sufridores de presiones de tiempos y especificaciones) y los independientes (que se aíslan ante el entorno para hacer las cosas a su ritmo). No es un problema de formación, ni siquiera de actitud. Es de personalidad.

podemos controlarlo todo, al final siempre habrá una solución inesperada.

Como el usuario con Locus de Control Interno cree que él mismo es responsable del problema, muchas veces lo soluciona sin pedir ayuda. Los internales son más susceptibles de tener problemas médicos como hipertensión o úlceras debido al estrés ¿Les suena?

Un buen vendedor tendría que puntuar alto en Locus de Control Interno, para que, +



STOCK PHOTOS

Un comercial que asume su responsabilidad en los resultados, haría un recuerdo visual de la interacción y repasaría los detalles, conversación, etc., para ver dónde ha fallado.

ante la negativa de un cliente, sea capaz de resolver el problema mejorando en su táctica o habilidades y no decaer o angustiarse. Es decir, que piense que es él el responsable de sus éxitos y de sus fracasos y no los factores externos que no puede controlar.

En el escenario comercial, un vendedor con Locus de Control Externo, después de cada "NO" en la venta, se justificaría argumentando que su producto es malo, o caro, o que el interlocutor era una persona difícil... y un comercial con Locus de Control Interno haría un recuerdo visual de la interacción y repasaría los detalles, conversación, etc., para ver dónde ha fallado. En ese sentido este constructo de la personalidad se relaciona con otro denominado Confianza Interpersonal también descubierto por el mismo autor (Rotter).

Por último, vamos a centrarnos en una investigación que ha sido, sin duda, una de las más famosas de los últimos decenios. Tanto que fue la que más influyó en el concepto de inteligencia emocional tan utilizado recientemente. Nos referimos al alejamiento de la recompensa o *Delay of Gratification* (DoG en el original inglés).

Sobre los años 60, Mischel, su autor, reunió un conjunto de datos sobre niños a los que pedía recompensar de dos formas: o inmediatamente con unos caramelos... o al cabo de un tiempo con muchas más golosinas.

Todas las investigaciones apuntaban en la misma dirección. Cuanto más lejana era la DoG de los niños, mayores posibilidades de tener éxito profesional en la vida futura. Mayor posibilidad de saber que la recompensa llega con el esfuerzo y la espera. De esa forma ese factor se convertía en el mayor predictor del éxito profesional.

Nosotros lo vemos cada día en multitud de ocasiones. Pero, básicamente, si usted, querido lector, quiere verlo de forma rápida y notoria, sólo tiene que hacer una pregunta: ¿Cómo prefiere su equipo de ventas la recompensa?: ¿Aumentando el fijo con un variable corto o, por el contrario, con una remuneración fija justa pero con un variable muy importante en función del trabajo realizado?

No nos cabe la menor duda que los comerciales de éxito tienen una DoG muy alta, con grandes dosis de autoconfianza en su capacidad de tener resultados y de saber esperar a la recompensa adecuada, y debido a ello saben que es mejor tener una DoG alta.

Y los seleccionadores también.

Por eso el comercial se encuentra en situaciones en las que no comprende muy bien algunas preguntas en entrevistas de selección. O que está harto de pasar por tests que siempre son iguales (el 16PF, el MMPI, el inventario de Guilford...) Y es que, al final, lo que están intentando medir éstos son, justamente, los factores de personalidad antes citados.

No se suele escoger la profesión de vendedor por eliminación, es una alternativa, casi una filosofía de vida

Un vendedor con Locus de Control Externo, tras cada “NO” en la venta, se justificaría con que su producto es malo, caro, o que el interlocutor era una persona difícil...

Teniendo en cuenta lo comentado en el artículo, está claro que se necesita tener una cierta construcción de personalidad, una cierta carga genética que predisponga a ser un buen vendedor.

Está demostrado que escogemos nuestras profesiones en función de las habilidades que tenemos o de las cuales creemos estamos dotados. Y el comercial con esta carga genética, con esta buena predisposición a la venta es consciente y elige este camino.

Es como si la genética le empujara a ello. No se suele escoger la profesión de vendedor por eliminación, es una alternativa, casi diría que una filosofía de vida. Y quien ha escogido ejercer de comercial y no haya sentido ese empuje interior a hacerlo, o bien no tenga esa predisposición, o las dimensiones de personalidad antes comentadas no cuadren con el perfil del buen vendedor, siempre dispondrá de una gran baza: la Formación. Pero no una formación basada en teorías sacadas de libros sobre lo que se debe o no hacer, sino fundada en experiencias, ejemplos o metáforas que lleguen muy dentro de la caracterología del vendedor. Experiencias que vayan más allá de la asimilación y memorización de los contenidos, que penetren en el carácter y poco a poco vayan introduciéndose en el repertorio conductual del vendedor.

En una reciente entrevista tuvimos la ocasión de escuchar el siguiente diálogo:

- *“Hombre Juan, ¡Cuánto tiempo sin verte! ¿Cómo te va la vida? ¿Qué estás haciendo en el hospital? No sabía que trabajabas aquí”*, le comentaba un médico a un colega universitario.
- *“No, no trabajo aquí”* -le contestó el segundo- *“Vamos, no como especialista. Soy visitador médico”*, añadió con un tono de voz incierto.

- *“¿Qué pasó entonces? ¿Es que no pudiste pasar el MIR?”*, le espetó sin muchos miramientos el primero.

Pues no, querido doctor. Puede ser que no pudiera pasar el MIR... o que simplemente no quisiera. Que descubriera en él capacidades y habilidades como las citadas hoy y que le han llevado a tener un desarrollo profesional diferente. Que se diera cuenta de las enormes posibilidades de éxito en este sector. Que descubriera un carácter diferente, más emprendedor, con mayor empuje que el resto de compañeros de estudios.

Puede ser que un buen día, al despertarse por la mañana, decidiera: “Mamá, quiero ser vendedor”.

Bibliografía recomendada

- CUADRADO i SALIDO, David: “MK Marketing + Ventas”, números 166, 181, 184 y 189.
- AMELANG, M; BARTUSEK, D.: “Psicología diferencial e investigación de la personalidad”. Ed. Herder; Barcelona, 1985.
- VANDER ZANDER, J.W.: “Manual de Psicología Social. Ed.” Paidós; Barcelona, 1984.
- DURÁN, Alfonso: “Psicología de la publicidad y de la venta.” Ed. CEAC. Barcelona, 1989.
- MENDOZA CASTILLO, Mónica:
sus artículos en
(http://www.noticias.com/index.php?action=ver_colaborador&tid=197853) ●