

Es evidente que no se requieren las mismas características para ser un buen vendedor que para dirigir un buen equipo de ventas.

En el libro *Dirigir vendedores es mucho más*, Cosimo Chiesa de Negri explica con rigor cuáles son las principales claves de la dirección de un equipo de ventas, cómo definir una estrategia comercial y la forma de medir los resultados.

También analiza cuál es la mejor forma de gestionar un equipo y, en especial, cómo motivar, recompensar y comunicarse con todos los vendedores de forma tal, que logren convertirse en verdaderos consultores de sus clientes.

Así como vender es mucho más que el hecho de ofrecer algo a un potencial consumidor, dirigir a vendedores requiere muchos más conocimientos que los de un vendedor.

Bibliografía

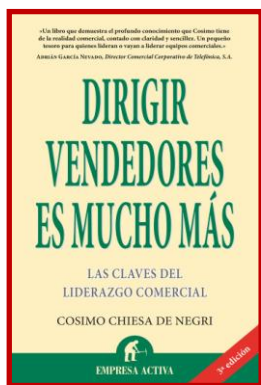
Cosimo Chiesa de Negri

Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.

Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.

National Business School.

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.
Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.*



Dirigir vendedores es mucho más

Qué debe hacer un director de ventas para conseguir un equipo de vendedores excelente

Cosimo Chiesa de Negri

INTRODUCCION

Definir el rol del director de ventas y sus áreas de trabajo

Estamos viviendo un momento de cambio tan maravilloso como peligroso. Maravilloso, porque hay más oportunidades y posibilidades que en cualquier época anterior, y peligroso, porque las cosas están cambiando a una velocidad tal, que podemos quedar totalmente fuera de juego si no actualizamos nuestros conocimientos.

Está cambiando nuestro entorno con clientes siempre más exigentes e informados, mercados totalmente globalizados y cambios tecnológicos que harán que muchas transacciones comerciales se realicen por vía digital, en tiempo real.

Todo esto implica que nuestros vendedores deberán estar mucho más preparados, formados e informados que antes para convertirse en vendedores asesores de sus clientes. Está cambiando el concepto del producto, donde la vertiente "servicio" está teniendo un peso siempre mayor y antaño desconocido, y, por supuesto, está cambiando la distribución.

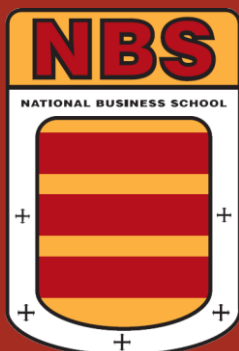
En segundo lugar, el director de ventas debe tener siempre presente sus siete roles primordiales: objetivos, planificación, organización, medición, animación, capacitación y autogestión. Estos siete puntos se resumen en tres grandes áreas de trabajo: diseño de la fuerza de ventas, dirección de la fuerza de ventas y motivación de la fuerza de ventas.

A continuación explicaremos lo que significan.

Al establecer sus objetivos, el director estará en la obligación de establecer metas estimulantes que le den un rumbo a la empresa. Al mismo tiempo, deberá crear planes de acción por área, zona, vendedor y cliente. De esta forma, cada uno de sus colaboradores tendrá definido en detalle todo su plan de trabajo, basado en la situación de cada uno de ellos y la validez de sus previsiones.

Tendrá que controlar constantemente y valorar los resultados obtenidos para poder tomar a tiempo eventuales medidas correctoras. La medición deberá hacerse, en la medida de lo posible, en tiempo real, para analizar y seguir el rumbo global y no alejarse excesivamente de las metas.

Para definir el mercado, puede empezar por definir el territorio que se debe cubrir y por reestructurar la cartera de la manera siguiente: clientes AAA, esto es, los grandes clientes, por encima de un volumen de primas; clientes A, entre 10.000 y 20.000 euros anuales; clientes B, entre 5.000 y 10.000 euros anuales; clientes C, por debajo de 5.000 euros anuales; clientes inactivos o aquellos que este año no han dado señales de vida; clientes potenciales o cuentas interesantes pero que trabajan con la competencia; y clientes perdidos o que no han renovado por diferentes razones y se han ido a la competencia pero que se quisieran recuperar.



Una decisión que se deberá tomar es analizar si la red de ventas actual está cualificada para desarrollar las funciones que se le han encomendado. Los clientes no son iguales y no tienen las mismas necesidades. Esto implica que el interlocutor de un cliente muy importante no puede ser el mismo vendedor que toca cuentas pequeñas sin ninguna problemática sofisticada. Según la ubicación de los clientes AAA y A, podría ser interesante crear la figura de dos o tres gestores de clientes importantes o key accounts. Este análisis más profundo de la cartera de clientes nos dará muchas pistas sobre las necesidades reales de preparación de los vendedores.

Una vez definidos cuántos clientes de cada categoría queremos visitar, lo ideal será asignarlos a cada vendedor, carterizarlos y marcar una frecuencia de visitas para cada categoría a lo largo del año. Esto permitirá definir con mayor exactitud el tamaño de la red.

Para lograr dirigir inteligentemente la red de ventas, se debe trabajar a fondo en cuatro áreas: la problemática de recursos humanos comerciales, la excelencia en el proceso comercial, el diseño del plan de ventas y el diseño de metodologías comerciales.

El diseño de todas las políticas es siempre responsabilidad de toda la dirección de la empresa, en especial de RR. HH., pero la gestión de estas políticas requerirá de la dedicación total y absoluta del director de ventas. Aquí se entrará en temas como los de política de selección, política de formación, definición de funciones y objetivos, política de supervisión, política de evaluación, política de comunicación, política de remuneración, política de planes de carrera, política de medidas correctoras y política de motivación.

La excelencia en el proceso comercial consiste en lograr que los vendedores de la empresa vendan como a nosotros nos gustaría comprar, con mentalidad de venta consultiva orientada a buscar la satisfacción del cliente, el "yo gano-tú ganas".

El diseño del plan de ventas será parte de un esquema global de toda la organización, pero esto no impide montar un plan de ventas "arriba-abajo" para trabajar también "abajo-arriba". La última palabra será de la dirección; no obstante, un buen ejercicio es que los mandos intermedios regionales trabajen con sus vendedores potenciales elaborando previsiones para el cliente y fomenten así un proceso de "abajo-arriba".

El diseño de metodologías comerciales consiste en definir las metodologías de venta que deberán ser aplicadas por la red de vendedores. En este apartado hay que definir, por ejemplo, el importe del pedido mínimo; rutas comerciales según la frecuencia de visita establecida; diferentes tipos de visitas comerciales; distintos tipos de reporting que se solicitarán a los vendedores y a los responsables de zona o área; normativas sobre entrega de muestras a clientes; normativas administrativas sobre dietas, gastos de desplazamientos, gastos de estancia, gastos de calle; normativas sobre reuniones de zona, de área, nacionales; información comercial que deberá transmitir el vendedor en que se indiquen canales receptores y frecuencia de la información. Lógicamente, cuanto más sofisticada sea la organización comercial, más necesaria será la creación de un auténtico "manual del vendedor".

Al mismo tiempo, el equipo necesitará altas dosis de emoción: la gente no trabaja solamente con la cabeza, sino con el corazón. La venta es un intercambio de entusiasmo y, para transmitirlo, hay que tenerlo y que fluya en la comunicación.

Y para que todo lo anterior funcione, el director tendrá que haber sido capaz de crear los canales de comunicación oportunos y hacer que funcionen. Liderar es conseguir que los vendedores se comprometan con una misión y que lo hagan esforzándose y desarrollando todas sus habilidades. Esto únicamente se logra al crear credibilidad y confianza en el equipo.

Por último, el director deberá buscar tiempo para autodirigirse, analizarse y prepararse para dar un rendimiento óptimo. Su trabajo no se puede improvisar y requiere organización, orden y autodisciplina. Debe

procurar que todos y cada uno de sus colaboradores trabajen como "vendedores consultores", siguiendo su ejemplo de calidad en el desempeño.

Fomentar la venta consultiva

Empezaremos por analizar qué es la venta consultiva desde el punto de vista del director de ventas. En primer lugar, hagamos un perfil del vendedor consultor como una persona que cuenta con un conjunto de características que explicaremos a continuación.

Es una persona a la que le encanta su trabajo. Vender es algo maravilloso, pero, al mismo tiempo, es una actividad muy difícil, pues para conseguir un "sí", se deberán torear veinte, treinta o cuarenta "no es". Para sobrellevar esto, la persona debe estar convencida de que es "lo suyo". La venta es una transmisión de entusiasmo. Una persona que cree en lo que hace es responsable, tiene una actitud mental positiva, está totalmente automotivada y, como le gustan los desafíos, soporta muy bien la frustración.

Una persona responsable está convencida de que son solo sus pensamientos los que la harán sentirse totalmente realizada o frustrada, no las circunstancias en que se encuentre. Una persona responsable sabe controlar sus pensamientos, actuando de forma sensata, madura y coherente. No pasará su vida en el valle de las excusas, sino que asumirá la plena responsabilidad de sus decisiones y aceptará sin vacilar las consecuencias que se deriven de ellas. Ella y solamente ella es la única responsable de su vida.

Un vendedor consultor es una persona con una buena presencia. Nos referimos a la importancia de su aspecto externo y de su imagen, a su educación y a sus modales, a la mundología y el nivel cultural adecuado que sabrá emplear con sus clientes a lo largo de una sesión de trabajo. Sus materiales de trabajo, es decir, su cartera, tarjetas, dossier, etc., están a la altura de la marca comercial que representa, puesto que apoyarán tanto su credibilidad personal como la imagen de la organización.

Es una persona que debe conocer muy bien el sector, el mercado y la organización, que está al tanto de las diferentes problemáticas y de las diferentes tipologías de clientes. Debe conocer las tendencias del mercado, los puntos fuertes y débiles de su organización y de su competencia más directa.

Domina las técnicas de venta modernas y desarrolla muy bien las diez fases de la venta: preparación mental; conocimiento del producto, tanto propio como de la competencia más referencial; conocimiento del cliente, tanto específico como según su tipología; presentación personal; presentación de la empresa; preguntas abiertas para detectar necesidades; presentación de la oferta; negociación; cierre o no cierre y seguimiento.

Vende bien cuantitativamente, esto es, cumple con sus objetivos en cuanto a contactos, visitas, pedidos, capacitación de clientes, facturación por cliente, ventas cruzadas (referencias), etc.; también vende bien cualitativamente, es decir, no miente, no engaña, no promete sin cumplir, comunica bien con los clientes y con los diferentes departamentos de la organización, es cumplidor y puntual, y aplica siempre una filosofía "yo gano-tú ganas".

Cuenta con inteligencia emocional interpersonal e intrapersonal. La primera quiere decir que tiene empatía, que es bueno en las relaciones públicas, que le encantan las relaciones humanas, que le gusta el trabajo en equipo, que tiene facilidad de comunicación, que posee cultura de servicio y cultura de cliente. La segunda se refiere a que es un vendedor consultor con responsabilidad; que cuenta con objetivos personales, profesionales y familiares; que posee automotivación, constancia, honradez, disponibilidad, iniciativas, perseverancia, equilibrio y voluntad.

Por último, pero no seguramente en orden de importancia, se necesitan personas que busquen el verdadero significado de lo que hacen; que vivan por algo más que para sí mismos; que crean en la posibilidad de mejorar la vida de los demás; que hayan

encontrado un equilibrio interior, y que estén satisfechas con la vida que llevan.

Es evidente que encontrar en un equipo a personas con todas las características anteriormente citadas no es fácil. Lo importante es que, al tener las ideas claras, se fomentará el empleo de los puntos comentados. El director de ventas se fijará más en su existencia y luchará para que su gente los entienda y se encamine hacia ellos. Desde que el mundo existe, los seres humanos desean con todas sus fuerzas tener un sentido y un propósito en la vida, y es el papel del director de ventas guiar a su equipo hacia ello.

Aprender a medir

Como vimos al comienzo, una de las tareas del director de ventas consiste en "medir" y esta medición de los resultados de su equipo es fundamental para que el barco pueda llegar a buen puerto sin grandes desviaciones. La primera medición debe ser claramente cuantitativa y puede consistir en analizar las desviaciones entre lo que estaba previsto en el presupuesto comercial y los resultados conseguidos, siempre comparándolos con medidas nacionales, regionales y de zona.

Los parámetros que habría que analizar podrían ser las ventas en valor y/o volumen, precios medios, márgenes brutos, número de contactos, número de visitas y porcentaje sobre contactos, facturación media por cliente, importe medio de cada factura, número de referencias por cliente, porcentaje de remuneración variable conseguida, etc. Será el director de ventas quien defina cuáles son los más importantes para llevar a cabo una buena dirección comercial. Si se propone fomentar una cierta área, deberá dar más importancia a los parámetros relacionados con ella.

En segundo lugar, el director de ventas deberá medir cualitativamente la actuación de sus vendedores consultores. Se trata de analizar tanto sus características personales como sus técnicas de venta, dando una puntuación de 0 a 5 o de 0 a 10 y conocer así mucho más a fondo los perfiles y la forma de comercializar los productos que

aplican los vendedores. Entre las características personales están el trato y la relación con clientes, la credibilidad, las actitudes, la gestión del tiempo, el trabajo en equipo, la automotivación, la constancia, la creatividad, la iniciativa, la honradez, la disponibilidad, la perseverancia, la empatía, etc.

Con esta información, el director de ventas puede hacer un ejercicio de intercambio de saberes, que sean merecedores de explicarse al resto de la organización y que enriquezcan a todos los miembros de su equipo. Los americanos lo llaman best practices e invitan a un vendedor sobresaliente a explicar a sus compañeros qué está haciendo para conseguir más y mejores resultados.

Vender o fidelizar. Escojamos nuestra estrategia

La comercialización de cualquier producto o servicio tiene cuatro fases muy distintas que no son de obligado cumplimiento pero sí recomendables si la empresa persigue mantener buenos resultados en el tiempo. Estas fases son las siguientes: atraer, vender, satisfacer y fidelizar.

Con atraer nos referimos a todos los esfuerzos que una organización debe poner en marcha para lograr la atención de un "cliente potencial" hacia su producto o servicio. Con vender hacemos alusión al vendedor que trabaja exclusivamente con visión a corto plazo para obtener un resultado de tipo "producto-precio," buscando la rentabilidad del negocio. Una estrategia "atraer-vender" puede representar una profunda miopía comercial, ya que los clientes no son infinitos.

Si somos prudentes, buscaremos satisfacer a nuestros clientes concentrándonos en la "cultura cliente" como paso previo a una posible fidelización de estos. Esta etapa consiste en verificar qué piensan de nosotros, de nuestros vendedores, de nuestra logística, de nuestros productos... Haciendo esto estamos empezando a construir una relación más profunda y duradera con nuestros clientes, demostrándoles que nos estamos "preocupando de verdad".

Fidelizar al cliente es el objetivo final que tenemos que perseguir siempre: iniciar una relación duradera con él, sin limitarnos solamente a venderle un bien o servicio. Esto significa emplear con él todas las armas que un programa de marketing relacional puede ofrecernos. Es muy importante recordar que hay que vender antes de fidelizar, pues así evitaremos gastar dinero en acciones de fidelización porque antes de intentar retener hay que seguir muchos más pasos para vender con profesionalidad.

Otro punto importante es la ecuación de valor de nuestros clientes. Esta fórmula de valor se compone básicamente de cinco elementos, las cinco armas que tendremos a nuestra disposición para vender nuestros productos con éxito. Las primeras dos componen el "qué me dan" y son el producto y el servicio. El "qué me cuesta" comprende los otros tres elementos: el precio, las incomodidades y las inseguridades que pueda tener un cliente cuando entra en contacto con nuestra organización. Reducir o anular incomodidades es el cuarto elemento de peso y consiste en crear los estándares de servicio oportunos para satisfacer al máximo las expectativas de nuestros clientes. Así que no hay que hacer parte de la categoría de los que viven obsesionados por el precio y preocuparse constantemente por enriquecer la fórmula de valor.

Finalmente, recordemos cuánto vale un cliente.

El verdadero valor de un cliente fiel viene dado por varios factores, como son la repetición de sus compras en el tiempo, la posibilidad de las ventas cruzadas, la publicidad positiva que pueda hacer, las sugerencias mutuas de mejora en el servicio, la disminución de su sensibilidad al precio y una mayor tolerancia a errores o fallos en nuestro servicio.

Al tener claro el valor de nuestros clientes, podremos emplear en mayor o menor medida nuestra estrategia "relacional".

Mejorar la gestión del equipo

Dirigir para vender es bastante diferente del arte de dirigir para fidelizar, tanto a clientes como a vendedores. Lo primero es mejorar la política de selección. Este trabajo debe ser una colaboración entre los departamentos de RR. HH. y ventas. A continuación, enumeraremos una serie de pasos que, seguidos, podrán reducir, aunque nunca anular, los riesgos de cualquier selección: definir bien las competencias del cargo, no correr, mantener entrevistas múltiples y detectar aspectos actitudinales por medio de test como el DISC.

En segundo lugar, debemos formar y reciclar constantemente. Para ello debemos diseñar planes consistentes y no acciones formativas aisladas; hay que empezar siempre con formación actitudinal y pasar luego a la técnica, valorar los cursos, diseñar planes de acción después de cada programa, vincular siempre la formación con evaluación de desempeño y los planes de carrera, escoger bien las fechas, los horarios y los lugares, y diseñar los oportunos reciclajes.

Como tercer paso, hay que definir con claridad las funciones. Si queremos evaluar el desempeño de los vendedores consultores, antes tenemos que definir "qué queremos que hagan". Habrá que definir una serie de cosas como las funciones del puesto, las relaciones con otros departamentos y servicios, las dependencias jerárquicas y funcionales, la caracterización de los clientes, la clara definición de la zona, las interrelaciones con otros canales y los aspectos cuantitativos y cualitativos. Se debe marcar para ellos un programa de trabajo definiéndoles clientes, productos, tarifas de precios y descuentos, frecuencia de visitas, número de contactos, gastos, tipo de reporting y su frecuencia.

En cuarto lugar tenemos que marcar objetivos realizables. Las empresas están metidas en un ciclo de crecimiento inevitable, por lo tanto es lógico que los objetivos sean siempre más ambiciosos y difíciles de conseguir año tras año; no obstante, una cosa es luchar por un objetivo duro, pero alcanzable, y otra es tener la certeza, de antemano, de que nunca podremos conseguirlo, con lo cual

nuestra remuneración variable se quedará sobre el papel. Los vendedores deben estar entusiasmados por vender y hay que tener cuidado de no hundir la red de ventas con unos objetivos inalcanzables.

Quinto, debemos supervisar activamente el desempeño de cada vendedor. Se trata de "vivir" más la venta con él; que se verifique a fondo toda la labor que desarrolla, no exclusivamente el resultado final: la facturación. Hay que verificar si un vendedor ha tenido días de baja o problemas personales, ver si ha abierto nuevos puntos de venta o si ha mejorado sus índices de ventas cruzadas, observar si ha mejorado con respecto al año pasado y qué informaciones transmite del mercado, de sus clientes, de la competencia...

Una vez realizado un análisis a fondo de la situación del vendedor en cuestión, pasamos a la entrevista personal, con seis etapas. Primero, felicitarlo por sus logros y, si no ha sido muy brillante, por algún otro aspecto no numérico. Luego hay que comentarle los problemas de la empresa, "nuestros problemas", y escuchar sus explicaciones al respecto; hay que lograr que comparta el diagnóstico de la dirección, intentando que reconozca sus fallos; solicitarle medidas correctoras o propuestas para mejorar esta situación; marcar un plazo para poner en marcha el nuevo plan a ver si funciona y, al vencimiento del plazo, felicitarle o volver a empezar.

Por último, tenemos que evaluar inteligentemente sus resultados. Ahora estamos en condiciones de llevar a cabo una evaluación formal y tomar decisiones para corregir, mejorar, motivar —no deprimir ni humillar—, para comunicarle la evaluación formal, consensuar acciones correctoras, implementarlas y seguir sus resultados.

Mejorar la gestión del equipo (II)

Para mejorar la gestión del equipo de ventas hay algunos elementos que se han de tener en cuenta. Crear una buena comunicación interna es uno de ellos, puesto que permitirá llevar a cabo una supervisión y una evaluación bien estructuradas. Habrá que definir los canales

(intranet, reuniones), la frecuencia, las metodologías y los timings oportunos. La comunicación informal es básica y no hay que perderla nunca, pero aquí nos referimos a la formal, en la que la improvisación no es bienvenida.

Otro elemento indispensable es pagar correctamente. El sistema de remuneración que escoja la empresa debe cumplir con los siguientes seis requisitos: ¿el sistema permite la consecución de los objetivos comerciales?; ¿los vendedores lo comprenden y saben dónde están y cuánto les falta para llegar?; ¿el sistema es justo?; ¿el sistema motiva?; ¿el sistema fideliza?; ¿el sistema atrae nuevos vendedores?

Asimismo, si nos olvidamos de acompañar sistemáticamente a los vendedores en sus desplazamientos comerciales, nos será muy difícil tener una fotografía correcta de su realidad. Acompañarlos nos permitirá saber, por ejemplo, a qué hora han previsto la primera visita, cuánto tiempo paran para comer, si la ruta del día es lógica, a qué hora hacen su última visita, si los clientes los esperaban con visita establecida, cómo realizan las diferentes etapas de su presentación de ventas, si intentan hacer venta cruzada, qué tipo de seguimiento están efectuando, etc.

Es de gran importancia diseñar planes de carrera, pues a nadie que tenga un mínimo de ambición le gusta quedarse como está durante años, sin ninguna posibilidad de desarrollo profesional. Los planes deben acompañarse de los oportunos reajustes salariales, tanto por lo que refiere al sueldo fijo, como en la parte de remuneración variable y por los programas de formación internos y externos convenientes para capacitar óptimamente a las personas para sus nuevos cargos.

Hay que motivar constantemente al equipo y crear un salario emocional. Hoy llamamos salario emocional a todo lo que pueda hacerse para motivar a los vendedores, que no cueste nada o muy poco a la empresa. Hay dos elementos que pueden influir sobre la motivación de un individuo, los factores de satisfacción y los de motivación. Los primeros consisten en el salario, un mínimo de condiciones laborales aceptables y todo

lo que se pueda referir a la higiene y la seguridad imprescindibles para cada puesto. Los segundos son una serie de condiciones que estimulan al personal a trabajar con más energía y a "vivir" más lo que hacen, en el sentido de poner espontáneamente elevadas dosis de entusiasmo en sus tareas; por ejemplo, elogiarlos públicamente, delegar más, fomentar iniciativas y desafíos, hacer todo lo posible para que trabajen en tareas significativas y valoradas... Todas estas iniciativas pueden lograr niveles muy altos de satisfacción que, sin duda, estimularán al personal a entregarse más y a trabajar con más pasión.

También debemos preocuparnos por crear una "cultura cliente". En una empresa ganadora "todos venden", no solo el área comercial. Todos están totalmente orientados hacia el cliente: facturación, logística, call-center, servicio posventa... Esto significa que persiguen la satisfacción del cliente, único requisito para poder optar a su posible fidelización.

Finalmente, tenemos que fidelizar a los vendedores consultores. Existe una estrecha relación entre la percepción del personal respecto a cómo es tratado y la percepción de los clientes acerca del servicio que reciben; en otras palabras, si cuidamos a nuestro personal, este cuidará de nuestros clientes. La satisfacción de los empleados tiende a provocar la fidelización de los clientes.

Dirijamos con la cabeza y lideremos con el corazón

Gestión y liderazgo son dos conceptos muy diferentes. La gestión se refiere al conjunto de actividades y tareas en las cuales podemos encontrarnos involucrados diariamente en nuestro trabajo: planificación, desarrollo y control de nuestro presupuesto comercial, diseño de nuestra red de ventas, dirección de esta, etc. La gestión consiste sencillamente en lo que "hacemos"; el liderazgo, por el contrario, se refiere más profundamente a lo que "somos".

Liderar consiste en conquistar, no solo las mentes de nuestros colaboradores, sino

también sus corazones, con un objetivo. Liderazgo no es únicamente popularidad, sino ejemplo, honestidad y transparencia. Un verdadero líder inspira actitudes y las dirige hacia objetivos de crecimiento concretos tanto personales como profesionales. Liderar un equipo significa conseguir que este se comprometa de lleno con un proyecto, una misión y que este compromiso le haga poner en juego y emplear todos sus recursos.

No hay que confundir poder con autoridad. Si liderazgo consiste en la capacidad para influir positivamente en los otros, no necesariamente se necesita poder para ello. La autoridad no tiene nada que ver con el poder y radica en que nuestra gente haga voluntariamente lo que nosotros queremos solamente por nuestra influencia personal. La autoridad la otorgan nuestro carácter, nuestra personalidad, nuestro estilo. El poder se puede dar y quitar, y es menos profundo que la autoridad, pues esta depende de nuestro comportamiento y no de factores externos.

Es indispensable para un buen director y líder llevar a cabo una auditoría de su liderazgo. ¿Qué aspectos de nuestro carácter nos satisfacen? ¿Qué hábitos o aspectos de nuestro comportamiento creemos oportuno eliminar o modificar? El liderazgo verdadero es influencia, capacidad de lograr que otras personas nos sigan espontáneamente en el camino que hemos emprendido, no por el poder que tenemos, sino por la autoridad que nos otorgan y de la cual hemos sido merecedores gracias a nuestro comportamiento.

La esencia fundamental del liderazgo es servir. Cuanto más nos esforcemos por servir a otros y satisfacer sus necesidades, más autoridad moral conseguimos. Para satisfacer las legítimas necesidades de nuestros empleados, debemos conocerlas y ayudarlos a conseguirlas, facilitándoles lo que necesitan y logrando su máxima confianza, lo cual favorecerá la creación de buenas relaciones dentro de la empresa. Esto significa utilizar el poder para servir, no solo para mandar. Si queremos liderar con éxito, debemos servir con éxito.

Finalmente, pero no en importancia, liderémonos a nosotros mismos.

Autoliderarse es conquistarse y llegar a dominarse antes de dirigir a otras personas. La conquista del éxito es un trabajo que debemos empezar y terminar en nuestro interior luchando con confianza para lograr la excelencia. El verdadero liderazgo sobre nuestro equipo empieza logrando el liderazgo sobre nosotros mismos. Renovémonos, reflexionemos, cuidemos de nuestro cuerpo, gestionemos bien nuestro tiempo y controlemos la vida o correremos el riesgo de que ella nos controle a nosotros.

Howard Gardner, ilustre catedrático de psiquiatría en la Universidad de Harvard, identificó ocho tipos de inteligencia que nos llevan a la eficacia personal y representan distintas habilidades para resolver situaciones diferentes. Estas son inteligencia verbal, inteligencia lógico-matemática, inteligencia visual o espacial, inteligencia musical, inteligencia física motora, inteligencia biológica, inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal.

Desde esta perspectiva, la inteligencia no es un valor fijo, sino un conjunto de habilidades que pueden incrementar nuestra potencialidad como personas y profesionales. De estas ocho, las dos últimas, la inteligencia interpersonal y la intrapersonal son las más importantes que hay que evolucionar. Su desarrollo permitirá crear una relación de confianza en nuestro equipo y, de esta forma, un espíritu de equipo dentro de nuestra organización.

Debemos comprometernos con la excelencia, buscando la mejora personal continua. En el siglo en que nos toca vivir, el activo más valioso de una organización radica en los conocimientos de su gente, en su predisposición para hacer las cosas bien, es decir, en sus actitudes. Es muy difícil diferenciarse por el producto, ya que cualquier ventaja comparativa se puede igualar o copiar en poco tiempo. La diferenciación vía calidad de nuestro equipo es mucho más significativa y difícil de copiar, por eso debemos estimular constantemente el aprendizaje, la creatividad y las iniciativas, sin temor al fracaso.

Además, debemos definir el propósito y el sentido del trabajo que estamos haciendo,

esto es, transmitir una visión. Liderazgo implica motivar a la gente para que se comprometa con todas sus posibilidades a lograr un objetivo común, a vincularse a una "misión". Alcanzar esta misión será totalmente inviable si no somos capaces de transmitir una visión, de crear sentido y propósito a lo que hacemos y a lo que deben hacer nuestros colaboradores.

No busquemos el éxito ni nos acomodemos en él. El éxito vendrá solo siempre que trabajemos con inteligencia y responsabilidad y seamos coherentes con nuestro comportamiento. Preocupémonos tan solo por trabajar bien, por liderar bien y por estar siempre al día en nuestra profesión, y veremos que los resultados llegaran antes o después, porque hemos hecho una labor de siembra y será muy difícil que la cosecha sea mala.

No nos olvidemos de la ley de causa y efecto. Si activamos las causas adecuadas y correctas, seguramente los efectos se producirán automáticamente antes o después. El éxito duradero, sólido y no accidental es siempre una relación de causa y efecto. Así que, si queremos seguir triunfando, debemos preocuparnos por identificar las causas que están provocando resultados positivos y por perseverar en mantenerlos vivos.

Busquemos el verdadero sentido del liderazgo. ¿Queremos ser causa o efecto? ¿Protagonista o espectador? El desarrollo de nuestro estilo de liderazgo irá en paralelo con el desarrollo de nuestro carácter, y en mejorar a los demás para que todos convirtamos en algo mejor el mundo en que vivimos. Acabaremos siempre recogiendo lo que sembramos. Intentemos por ello ser mejores a nuestros antiguos "yo", no mejores que los demás. Recordemos que difícilmente podremos cambiar a alguien; lo que sí podremos conseguir será influir en su formación, en su motivación, en su implicación. De esta forma, posiblemente, conquistaremos su corazón y no solo su cabeza.

No nos olvidemos nunca de que cuando alguien deja una empresa, en muchos casos, deja a su jefe, quiere trabajar para otros porque ya no cree más en las

habilidades de liderazgo de su jefe actual y quiere sentirse más identificado con los valores de otra organización. Para no cometer estos errores deberemos crear las bases para una relación sana y enriquecedora, para un ambiente en el que nuestra gente pueda crecer y desarrollarse compartiendo nuestros valores y siguiéndonos con fe.

Conclusión

Llegados a este punto, hemos aprendido las principales claves de la dirección de un equipo de ventas, la definición de nuestro papel como director de ventas, la elaboración una estrategia comercial, la medición de los resultados, la gestión de un equipo y la motivación, compensación y comunicación con este. Hemos recorrido un camino lleno de enseñanzas personales y profesionales, y ahora toca ponerlas en práctica. Recordemos: "Nadie envejece por vivir años, sino por abandonar sus ideales. Somos tan jóvenes como lo sea nuestra fe, nuestra confianza en nosotros mismos, nuestra esperanza. Somos tan viejos como nuestro temor, nuestras dudas, nuestra desesperanza".