



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMINO

RECLUTAMIENTO DE VENDEDORES



San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

RECLUTAMIENTO DE VENDEDORES

¿QUÉ ES LO QUE LOS RECLUTADORES BUSCAN EN LOS CANDIDATOS A VENDEDORES?

La actitud del candidato es un factor muy importante para los reclutadores. Por ejemplo, el gerente de capacitación y reclutamiento de Xerox dijo: "No vemos las calificaciones [de los candidatos] per se. Es más importante para nosotros su capacidad, las actitudes que demuestran". Más aun, varios psicólogos han comentado que los reclutadores se equivocan cuando anteponen la inteligencia sobre la personalidad al evaluar a un candidato para un puesto de ventas.

La ropa que un candidato usa es otro factor importante para los reclutadores. Según con lo que dice un reclutador con base en Connecticut, "Las mujeres tienen más libertad" que los hombres cuando se trata de ver lo que usan para una entrevista de ventas. Sin embargo, "tanto para los hombres como para las mujeres, cuando se hace referencia al atuendo, discreción y modestia deben ser sus reglas".

¿QUÉ ES RECLUTAMIENTO?

El reclutamiento consiste en encontrar candidatos potenciales a un puesto, comentarles acerca de la empresa y lograr que presenten una hoja solicitud de empleo. Los esfuerzos de reclutamiento no sólo deben generar solicitantes; más bien, deben encontrar candidatos que sean buenos empleados en potencia. Toda la organización de ventas depende finalmente de un enfoque exitoso de reclutamiento.





San Marcos

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

¿QUIÉN SE ENCARGA DEL RECLUTAMIENTO?

No existe una respuesta a esa pregunta. La práctica real cambia de una empresa a otra. Factores tales como el tamaño de la empresa, la organización departamental y las personalidades de los ejecutivos determinarán quiénes hacen el reclutamiento. En algunas empresas, tales como *Procter & Gamble* y *Burroughs*, el gerente de ventas tiene la responsabilidad fundamental del reclutamiento del personal de ventas. En otras, tales como *American Hospital Supply*, el gerente de personal y el gerente de ventas trabajan en conjunto. La situación más común es que el gerente de ventas (sea a nivel local, regional o nacional) sea el principal responsable del reclutamiento y la contratación de los vendedores.

En investigaciones anteriores, en las que se compara la aptitud para las ventas y el desempeño en el trabajo con las características personales del candidato de ventas, no se ha identificado conjunto alguno de características o habilidades que el gerente de ventas pueda utilizar para determinar qué individuos contratar para puestos de ventas. Se deben realizar distintas actividades para diferentes tipos de posiciones de ventas. Por lo tanto, las características de los que más participan en el proceso de entrevista, personalidad y las habilidades de cada uno, se deben evaluar para determinar qué tipo de trabajo de ventas, si hay alguno, es más adecuado para un candidato en particular.

Para garantizar que los nuevos candidatos tengan las aptitudes necesarias para tener éxito en un tipo particular de trabajo, se deben seguir algunos procedimientos en el proceso de reclutamiento. Las empresas o divisiones recién establecidas tendrán que pasar por cada uno de estos pasos. Las compañías existentes deben haber terminado los primeros tres pasos, pero muchas no lo han hecho. Ésta es una de las razones principales por la que muchas de ellas son poco eficaces en el reclutamiento y en la selección y finalmente sufren un problema de rotación.

Las empresas que tienen por escrito descripciones de los puestos y las calificaciones para los mismos necesitan revisarlas de vez en cuando para garantizar que representen exactamente el enfoque y las actividades actuales de los puestos de ventas. Atraer a los candidatos por lo general constituye una tarea constante del gerente de ventas, en especial en las empresas grandes o en las que se encuentran en crecimiento.



¿EL MODELO DE MOTIVACIÓN PREDICE EL ESFUERZO Y DESEMPEÑO DE LOS VENDEDORES?

Varias investigaciones han sometido a prueba la habilidad de los modelos de motivación para predecir el esfuerzo que los trabajadores dedicarán a varias actividades de su trabajo. Las conclusiones apoyan la validez de tales modelos de expectativas de la motivación.

EL MODELO DE DESEMPEÑO DE LOS VENDEDORES EXAMINADO PREVIAMENTE INDICA QUE LA MOTIVACIÓN ES SÓLO UNA DE LAS DETERMINANTES DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO. POR ELLO, PARECE INADECUADO RECURRIR SÓLO A LA MOTIVACIÓN PARA PREESTABLECER DIFERENCIAS EN EL DESEMPEÑO ENTRE TRABAJADORES

El modelo de desempeño de los vendedores examinado previamente indica que la motivación es sólo una de las determinantes del desempeño en el puesto. Por ello, parece inadecuado recurrir sólo a la motivación para preestablecer diferencias en el desempeño entre traba-

ajadores. Sin embargo, varios estudios han tratado de hacer exactamente eso y han tenido un éxito sorprendente; de acuerdo con sus conclusiones, las predicciones de la motivación de los trabajadores para dedicar esfuerzos consiguen explicar casi 40% de la variación en su desempeño global.

Es bueno saber que modelos como el descrito anteriormente, constituyen descripciones válidas de los procesos psicológicos que determinan la motivación del vendedor. Sin embargo, hay un tema todavía de mayor importancia para los gerentes de ventas en relación con el diseño de programas efectivos de compensación e incentivos. El asunto es en qué forma les afecta a los tres determinantes de la motivación (percepción de expectativas, percepciones de instrumentalidad y valencias en relación con los premios lo siguiente: 1) las diferencias en las características personales de los individuos, 2) las condiciones del entorno y 3) las políticas y procedimientos de la empresa. Por lo tanto, a continuación se examina a detalle el impacto de cada una de estas variables en los determinantes de la motivación.

IMPACTO DE LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES DE UN VENDEDOR EN LA MOTIVACIÓN

Es probable que diferentes vendedores, colocados en el mismo puesto con los mismos programas de compensaciones e incentivos, estén incentivados para dedicar esfuerzos diametralmente diferentes. Quienes tienen diferentes características personales poseen valoraciones distintas de los vínculos entre esfuerzo y desempeño (expectativas), y entre desempeño y premios (instrumentalidades). También es probable que tengan diferentes valencias en relación con los premios que les corresponderían por lograr un mejor desempeño. Entre las características personales que afectan la motivación están las siguientes: 1) la satisfacción del individuo con los premios actuales, 2) las variables demográficas, 3) la experiencia en el trabajo y 4) las variables psicológicas, en particular los rasgos de personalidad del vendedor y las atribuciones de las causas por las que el desempeño ha sido productivo o deficiente.

A continuación, se examina el efecto de cada uno de estos conjuntos de variables sobre las expectativas, instrumentalidades y valencias del vendedor. Asimismo, como se verá después, muchas de estas características personales cambian e interactúan entre sí conforme un vendedor pasa por varias etapas de su carrera. Por ejemplo, cuando alguien comienza en su primer empleo como vendedor, lo más probable es que sea joven y tenga pocas responsabilidades familiares, poca experiencia de trabajo y una baja autoestima específica.

RASGOS PSICOLÓGICOS

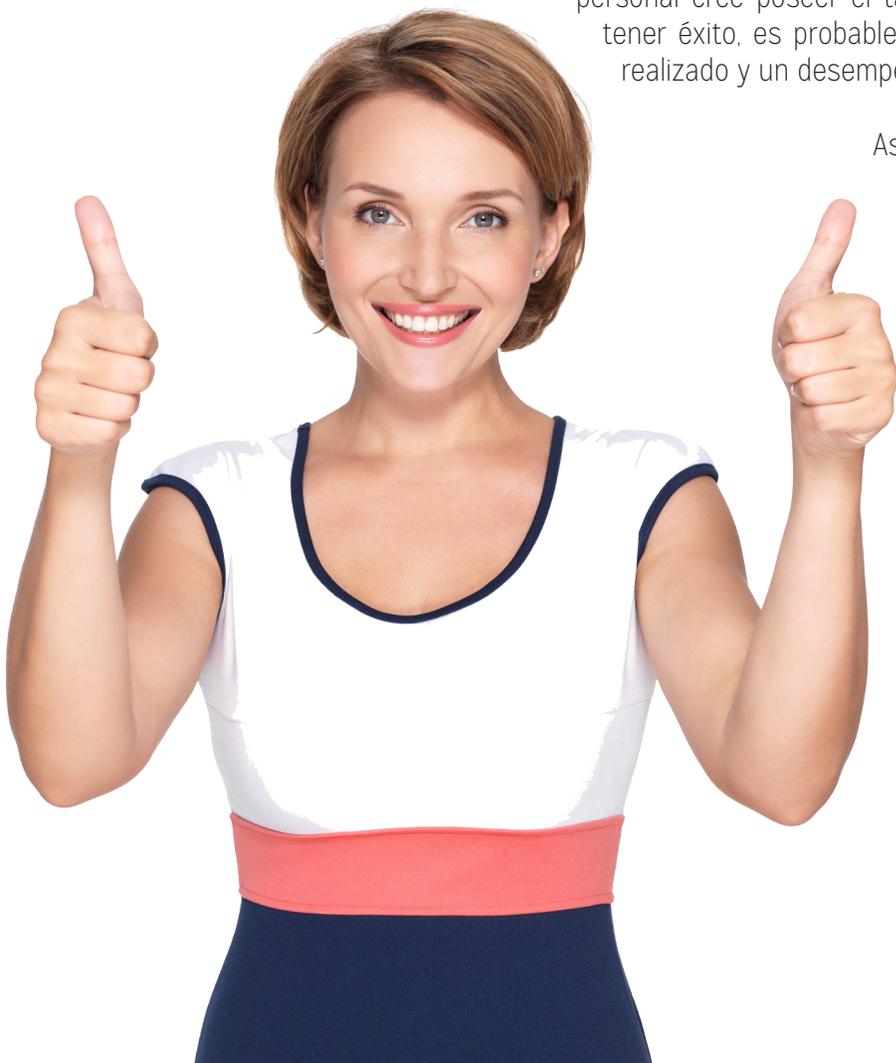
La motivación individual también parece verse afectada por los rasgos psicológicos. Diversos rasgos influyen en la magnitud y corrección de las estimaciones de expectativas e instrumentalidades de una persona, así como en las valencias que ésta les asigna a diversos premios. Es probable que la gente con grandes necesidades de logro le dé mayor valencia a premios de orden mayor, como el reconocimiento, el crecimiento personal y el sentimiento de realización. Esto es en especial válido cuando la persona ve que su puesto es relativamente difícil de desempeñar bien.

El grado al cual los individuos creen que tienen control interno sobre los actos y hechos en sus vidas o si esos pasajes de vida están determinados por fuerzas externas bajo su control también afecta su motivación. Mientras mayor sea el grado en que los vendedores creen que tienen control interno sobre los hechos, específicamente, es más probable que creen que tienen posibilidad de mejorar su desempeño si aplican mayores esfuerzos. También creen que un mejor desempeño será adecuadamente recompensado. Por lo tanto, es probable que los vendedores con un alto “sitio interno de control” tengan estimaciones de expectativas e instrumentalidades relativamente altas.

Hay datos que indican que la inteligencia tiene una relación positiva con los sentimientos de control interno. Aquellos con mayores niveles de inteligencia, en particular, de habilidad discursiva, tienen mayores probabilidades de entender su trabajo y las políticas de premios de sus compañías más correctamente y con más rapidez. Así es probable que sus estimaciones de instrumentalidad y expectativas sean más apropiadas.

Por último, el sentimiento general de autoestima de un trabajador y lo que percibe que es su competencia y habilidad para salir adelante con los compromisos de su trabajo (autoestima relacionada específicamente con las tareas) se relacionan de manera positiva con la magnitud de las estimaciones de expectativas. Puesto que ese personal cree poseer el talento y las habilidades que se requieren para tener éxito, es probable que vea una fuerte relación entre el esfuerzo realizado y un desempeño efectivo.

Asimismo, es posible que quienes posean altos niveles de autoestima le concedan importancia al buen desempeño y obtengan satisfacción de ello. En consecuencia, es muy factible que tengan mayores valencias por los premios intrínsecos de orden más alto que se logran con un buen desempeño, aunque el único estudio que examina el impacto de la autoestima sobre las valencias asignadas por los vendedores a los premios no logró corroborar esta proposición.





ESQUEMA PSICOLÓGICO

ENTREVISTAS PERSONALES

Las entrevistas personales les sirven a los gerentes para obtener elementos de juicio de las habilidades mentales y la personalidad del candidato. Una entrevista permite que un gerente tenga la oportunidad de evaluar las habilidades de comunicación, la inteligencia, la sociabilidad, la energía, la empatía, la ambición y otros rasgos que están relacionados con los requerimientos del puesto. Diferentes gerentes utilizan enfoques distintos en las entrevistas para lograr estos objetivos. Sin embargo, es posible clasificar todos estos métodos de realizar entrevistas personales en estructurados o no estructurados.

En las entrevistas estructuradas se pide a cada solicitante que responda las mismas preguntas predeterminadas. Este enfoque es particularmente útil cuando el entrevistador no tiene experiencia en la evaluación de candidatos, pues estas preguntas ayudan a guiar la entrevista e incluyen todos los factores pertinentes de las calificaciones del candidato. Y preguntar los mismos temas a todos los candidatos simplifica la comparación de sus fortalezas y debilidades. Muchas empresas recurren a una evaluación estándar de la entrevista para facilitar estas comparaciones; los entrevistadores califican la respuesta de cada solicitante a cada pregunta junto con sus impresiones generales del candidato.

Una posible debilidad de las entrevistas estructuradas es que el entrevistador muchas veces se sujeta rígidamente a las preguntas preparadas y deja de identificar o sondear las cualidades particulares o fallas de cada candidato. Aun así, en la práctica las entrevistas estructuradas no son tan inflexibles como supone esta crítica. Conforme un gerente gana experiencia como entrevistador, a menudo aprende a hacer preguntas adicionales cuando la respuesta del solicitante es inadecuada, sin interrumpir el flujo de la entrevista.

En el otro extremo del espectro de las técnicas de entrevista está la entrevista no estructurada. Tales entrevistas dejan que el aspirante hable libremente sobre diversos temas. El entrevistador hace sólo unas pocas preguntas para dirigir la conversación hacia temas de interés, como las experiencias de trabajo del solicitante, sus objetivos de carrera y sus actividades externas. La justificación de este enfoque es que facilita obtener elementos de juicio significativos sobre el carácter y motivaciones del solicitante al permitirle que hable libremente con el mínimo de dirección. Asimismo, el entrevistador tiene la libertad de dedicar más tiempo a los temas en los cuales las respuestas del solicitante son originales o poco usuales.

Una entrevista no estructurada exitosa requiere de entrevistadores con experiencia y habilidades de interpretación. Como no hay un conjunto predeterminado de preguntas, existe el peligro de que el entrevistador descuide algunos temas esenciales. Suele resultar más difícil también comparar las respuestas de dos o más solicitantes. En consecuencia, puesto que la mayoría de los gerentes de ventas de las empresas tie-

UNA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA EXITOSA REQUIERE DE ENTREVISTADORES CON EXPERIENCIA Y HABILIDADES DE INTERPRETACIÓN.

nen relativamente poca experiencia como entrevistadores, las entrevistas estructuradas son mucho más comunes para seleccionar nuevos vendedores, que los enfoques no estructurados.

En la entrevista misma, en particular en aquellas que son relativamente no estructuradas, algunos gerentes de ventas utilizan técnicas adicionales para conocer tanto como sea posible sobre el carácter y la actitud del solicitante.

Una de ellas es la entrevista de tensión. El entrevistador pone bajo tensión al solicitante, ya sea mediante el silencio o con el empleo de rudeza; o por medio de sondeos y cuestionamientos constantes y agresivos. La justificación de esta técnica es que le sirve al entrevistador para conocer la forma en que el solicitante responderá y manejará la tensión que suele presentarse en las situaciones de ventas.

Otro enfoque es que el entrevistador pida al solicitante que venda algo. "Entregue al aspirante un lápiz, una engrapadora o cualquier otro objeto pequeño y pídale que lo 'venda'. Un profesional debe ser capaz de vender cualquier cosa", afirma un gerente de ventas. "Lo único que tiene que hacer es levantar la orden. Siete de 10 fallan en esta práctica."

Técnicas como éstas son muy útiles para evaluar el carácter y las habilidades de venta de un candidato, pero deben emplearse sólo como parte de la entrevista. Algunas veces los gerentes se obsesionan tanto con encontrar el "único mejor modo" de evaluar a los candidatos, que permiten que esta trampa de la entrevista interfiera con la comunicación real. Después de todo, otro propósito las entrevistas de empleo es dar a los aspirantes información sobre el puesto y la compañía, para que se interesen en entrar a trabajar.



Un peligro real de las técnicas de entrevistas tramposas es que el solicitante se “desconecte” y pierda interés en trabajar para la empresa. Independientemente de qué clase de técnica de entrevista se use, los gerentes suelen apoyarse más en las entrevistas como medio de evaluar a los candidatos de ventas, que en cualquier otra herramienta de selección. Sin embargo, como se vio antes, hay pruebas de que las evaluaciones basadas en las entrevistas personales se hallan entre los pronósticos menos válidos de la actuación posterior en el puesto. ¿Significa esto que muchas empresas están haciendo un trabajo menos que óptimo al evaluar y seleccionar nuevos vendedores? ¿Hay formas de mejorar la corrección de las impresiones que se obtienen en las entrevistas?

Si un solicitante pasa la entrevista cara a cara, a menudo el siguiente paso es la verificación de referencias. Algunos gerentes de ventas cuestionan el valor de las referencias porque “siempre hablan bonito”. Sin embargo, con un poco de habilidad, las verificaciones de referencias se vuelven una valiosa herramienta de selección. La verificación de referencias permite corroborar la precisión de los hechos informados por el solicitante. Es ingenuo suponer que todo lo que un candidato ha escrito en su currículum o formato de solicitud es cierto. Se debe verificar la información sobre empleos previos y grados universitarios.

Como se vio anteriormente, no siempre la gente dice la verdad en sus currículos (George O’Leary y su solicitud para el puesto de entrenador encargado de fútbol en la *University of Notre Dame*). Su honestidad, así como de qué es lo que intenta esconder. Las referencias aportan información y opiniones agregadas sobre la aptitud de un solicitante y su desempeño en empleos anteriores. Llamar a varias referencias y sondearlas de manera profunda consume tiempo y costo, pero también arroja información valiosa y protege contra la comisión de errores costosos en la contratación.



EXÁMENES FÍSICOS

Uno no suele pensar que las ventas sean una actividad físicamente demandante; sin embargo, estos puestos a menudo requieren mucha resistencia y la capacidad física de soportar una enorme tensión. De allí que, aun cuando los exámenes físicos sean relativamente costosos en comparación con otras herramientas de selección, muchos gerentes de ventas los ven como auxilios valiosos para evaluar a los candidatos. Los gerentes deben ser muy cautos al requerir exámenes médicos, en especial si incluyen pruebas específicas para detectar consumo de drogas o el virus del VIH entre los posibles empleados.

De acuerdo con la *Americans with Disabilities Act*, ya no es aconsejable emplear un examen físico estándar para todos los puestos. Si se hace, el examen físico debe enfocarse sólo en atributos que estén directamente relacionados con los requerimientos del puesto. En muchos puestos de ventas, enfermedades como la diabetes o la epilepsia, por ejemplo, afectarían poco o nada la capacidad de desempeño del candidato. Por lo tanto, deben evitarse preguntas relacionadas con tales enfermedades, y debe asegurarse la confidencialidad acerca de cualquier información recopilada para situaciones de emergencia.

Según las disposiciones de la ley, el examen físico se debe realizar sólo después de haberse realizado la oferta de empleo, y ésta no se puede condicionar a los resultados del examen físico, a menos que en todos los casos los recién contratados para un puesto queden sujetos al mismo examen físico y los resultados funjan como registros médicos confidenciales.





TESTS

Un conjunto final de herramientas de selección que emplean muchas empresas consiste en tests encaminados a medir las habilidades mentales y rasgos de personalidad del solicitante. Las pruebas más comunes se agrupan en tres tipos: 1) inteligencia, 2) actitud y 3) personalidad. En cada categoría hay diversos tests usados por diferentes compañías.

Tests de inteligencia: Los tests de inteligencia son útiles para determinar si un solicitante tiene suficiente habilidad mental para desempeñar con éxito un puesto. Los gerentes de ventas tienden a creer que éstas son las pruebas más útiles de todas las usualmente empleadas para seleccionar vendedores. Los tests de inteligencia general están concebidos para medir las habilidades mentales de un aspirante al examinar lo bien que comprende, razona y aprende. El Wonderlic Personnel Test es una prueba común de inteligencia general. Es popular porque es corto; abarca cincuenta temas y completarlo requiere alrededor de 12 minutos. La WPT se administra ya sea en papel, PC o Internet. Por último, está disponible en más de 15 idiomas, incluidos el chino y el ruso. Cuando el puesto que se va a ocupar requiere una competencia especial en una o unas pocas áreas de habilidad mental, es posible utilizar un test de inteligencia especializado para evaluar a los candidatos; los hay para medir velocidad de aprendizaje, facilidad para los números, memoria, razonamiento lógico y habilidad verbal.

Tests de aptitud: Los test de aptitud están diseñados para determinar si un solicitante tiene el interés o la habilidad de realizar ciertas tareas y actividades. Por ejemplo, el Strong Interest Inventory solicita a los candidatos que indiquen si les gustan o disgustan diversas situaciones y actividades. Esto determina si los intereses de los solicitantes son similares a los de las personas que tienen éxito en diferentes ocupaciones, incluidas las ventas. Otras pruebas miden habilidades o destrezas, como la aptitud mecánica o matemática, que están relacionadas con el éxito en ciertos puestos de ventas.

Un problema con algunos test de aptitud, es que en lugar de medir las habilidades naturales de una persona, miden el nivel actual de habilidad en ciertas tareas. Es posible enseñar o mejorar algunas habilidades necesarias para una venta exitosa mediante un programa de capacitación bien estructurado. Por lo tanto, rechazar aspirantes porque en la actualidad no tienen las habilidades necesarias, en algunos casos significaría perder personas que muy probablemente se convertirían en vendedores exitosos si se les capacita.



Tests de personalidad: Muchos test generales de personalidad evalúan a un individuo en numerosos aspectos. Por ejemplo, el *Edwards Personal Preference Schedule* que emplean muchas organizaciones mide 24 rasgos; entre ellos, sociabilidad, creatividad e independencia. Sin embargo, tales pruebas contienen muchas preguntas y reúnen información sobre algunos rasgos que carecen de importancia para evaluar a futuros

vendedores. Su realización requiere mucho tiempo. En consecuencia, en años recientes se han elaborado tests de personalidad que se concentran sólo en unos pocos rasgos que se consideran importantes para el éxito futuro de una persona en las ventas. Estas pruebas suelen diseñarse y administrarse por servicios de pruebas individuales.

UN CONJUNTO FINAL DE HERRAMIENTAS DE SELECCIÓN QUE EMPLEAN MUCHAS EMPRESAS CONSISTE EN TESTS ENCAMINADOS A MEDIR LAS HABILIDADES MENTALES Y RASGOS DE PERSONALIDAD DEL SOLICITANTE.

REQUISITOS PARA LAS ENTREVISTAS Y LAS SOLICITUDES DE EMPLEO

Como es ilegal discriminar en la contratación por razones de raza, sexo, religión y origen nacional, no hay razón para que una empresa en Estados Unidos pida esta información en su formato de solicitud de empleo o durante las entrevistas personales. Conviene evitar todas las preguntas que se relacionen con tales factores. Así no habrá duda en la mente del solicitante sobre si la decisión de contratación estaba perjudiciada o era injusta. Sin embargo, esto es más fácil decirlo que hacerlo, porque algunas preguntas aparentemente inocentes pueden ser interpretadas como intentos de obtener información que tal vez se emplee para discriminar a un candidato.



EL MODELO

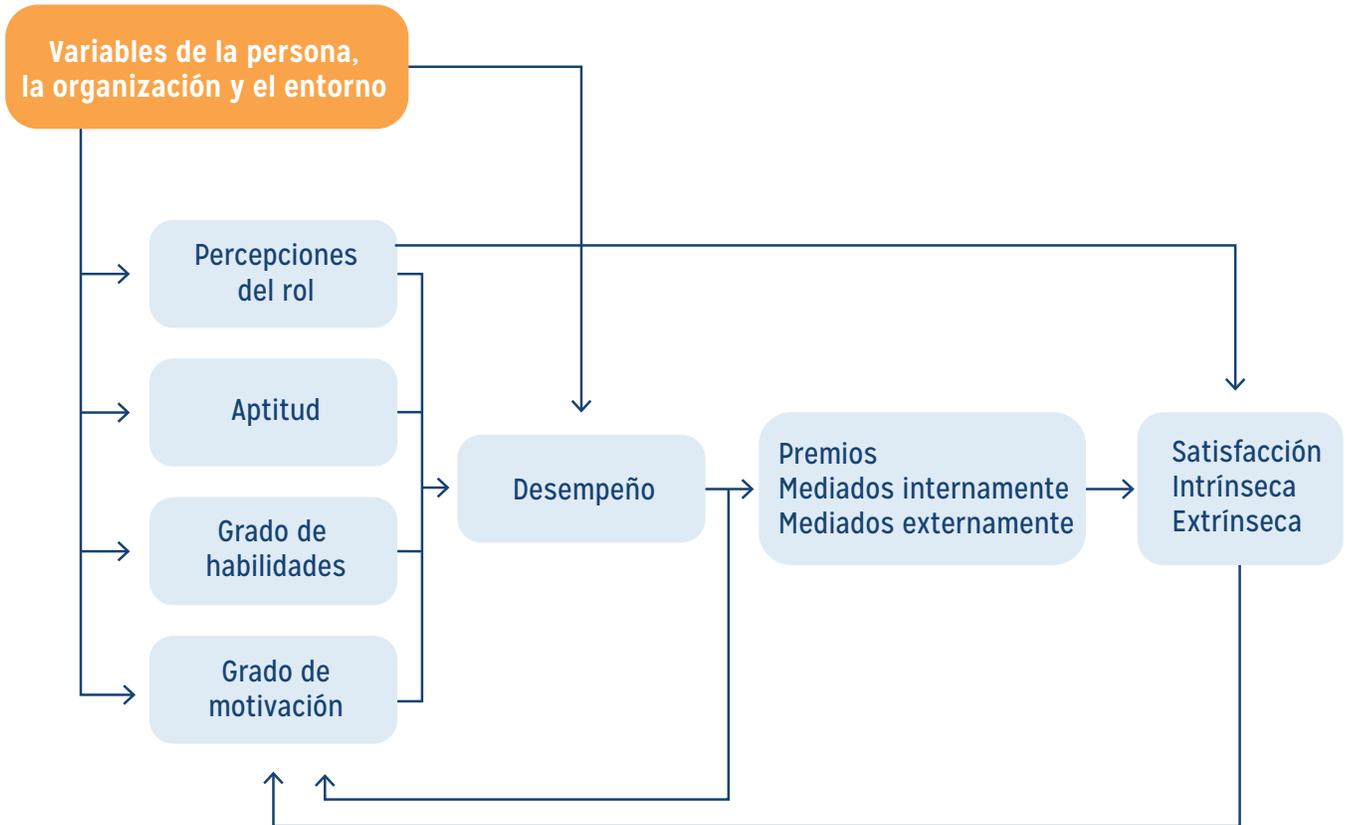


Figura 3. Modelo de las determinantes del desempeño del vendedor.

Fuente. Adaptado de Johnston, M. & Marshall, G. (2009). Administración de ventas. (9.ed.). México: McGraw-Hill.

La bibliografía que versa sobre la psicología industrial y organizacional indica que el desempeño laboral de un trabajador está en función de cinco factores básicos: 1) las percepciones del papel 2) la aptitud, 3) el grado de habilidades, 4) la motivación y 5) las variables personales, organizacionales y del entorno. En **la figura 3**, se presenta un modelo general del desempeño del vendedor en el que se incluyeron estos factores como determinantes básicas. El éxito de todo vendedor es una compleja combinación de estas fuerzas, que influyen de manera positiva o negativa en su desempeño.



Aunque no se muestra en el modelo, estas determinantes interactúan muy sustancialmente en consecuencia, si un trabajador tiene deficiencias en alguno de estos factores, entonces cabe esperar que tenga un mal desempeño. Por ejemplo, si el vendedor tuviera una capacidad innata y la motivación para desempeñarse, pero no supiera cómo realizar el trabajo, entonces cabría esperar que tuviera un desempeño bajo. Si el vendedor, del mismo modo, tuviera la capacidad y percibiera con exactitud cómo desempeñar su trabajo, pero no estuviera motivado, entonces probablemente tendría un mal desempeño.

Una nota adicional: los factores del modelo no son independientes entre sí. No se ha definido con precisión cómo interactúan los factores y, de hecho, suelen variar un poco de una persona a otra. Sin embargo, es casi un hecho que estas determinantes se interrelacionan.

EL ELEMENTO DE LAS PERCEPCIONES DEL ROL

El rol que corresponde al puesto de vendedor en una empresa, el papel está definido en gran medida por las expectativas, exigencias y presiones que sus socios de rol comunican al vendedor. Estos socios incluyen a personas dentro y fuera de la empresa que tienen un interés claro en la manera en que el vendedor desempeña su trabajo: los altos ejecutivos, el supervisor, sus clientes y sus familiares. La percepción que el vendedor tenga de estas expectativas influye demasiado en la definición que hará de su rol dentro de la compañía y de su comportamiento en el trabajo.

El elemento de las percepciones de la función de este modelo tiene tres dimensiones: la exactitud del papel, la percepción de conflicto del rol y la percepción de ambigüedad del rol. La frase exactitud del rol se refiere a la medida en la que el vendedor considera que las exigencias que sus socios imponen al rol particularmente los superiores de la compañía son apropiadas. La percepción del conflicto del rol surge cuando un vendedor opina que las exigencias que dos o más de sus socios imponen a la función, son incompatibles. Por lo tanto, no es posible que el vendedor las satisfaga todas de manera simultánea. Un vendedor percibe un conflicto del rol, por ejemplo, cuando un cliente le exige una fecha de entrega o unos términos de crédito que no serán aceptados por sus superiores en la compañía. La percepción de ambigüedad del rol se presenta cuando los vendedores creen que no cuentan con la información necesaria para desempeñar su trabajo correctamente.



Los vendedores tal vez no sepan lo que algunos de sus socios de rol esperan de ellos en ciertas situaciones, cómo podrían satisfacer esas expectativas ni cómo será evaluado o premiado su desempeño.

En el modelo se señala que las tres variables de la percepción del rol tienen consecuencias psicológicas para cada vendedor, ya que muchas veces producen insatisfacción con el trabajo y también llegan a afectar su motivación. Todos estos efectos aumentan la rotación de la fuerza de ventas y perjudican el desempeño. No obstante, el estrés que produce el papel (el conflicto y la ambigüedad de la función) no siempre conlleva un resultado laboral negativo (es decir, mayor rotación). De hecho, las investigaciones indican que cierto grado de conflicto y ambigüedad del rol le permiten al vendedor tomar decisiones creativas que suelen beneficiar al cliente y la compañía. Los vendedores industriales son particularmente vulnerables a la falta de precisión, el conflicto y la ambigüedad del rol. Algunas variables personales y organizacionales alteran la percepción que las personas tienen de su papel. Las políticas y los métodos de la administración de ventas, por fortuna, controlan estas variables e influyen en ellas, lo cual permite que el gerente de ventas, a su vez, influya en el desempeño de cada vendedor.

EL ELEMENTO DE LA APTITUD

El modelo general del desempeño en las ventas trata de la aptitud para las ventas básicamente como un imperativo en la habilidad de un individuo para desempeñar el trabajo de ventas. Asume que el vendedor tiene una comprensión clara del papel que debe desempeñar con la motivación y habilidades adquiridas. Es decir, dos personas cuya motivación, percepciones de la función y habilidades fueran las mismas, tendrían un desempeño a niveles muy distintos, porque lo más seguro es que una tenga mayor aptitud o capacidad que la otra.

Muchos estudios han encontrado una relación estadística significativa entre la variable de la aptitud y la del desempeño. No obstante, las medidas generales de la aptitud por sí mismas no han logrado explicar una parte importante de la variación del desempeño en las ventas.



LA MOTIVACIÓN SE REFIERE AL DESEO QUE TENDRÍA EL VENDEDOR DE INVERTIR SU ESFUERZO EN TAREAS ESPECÍFICAS DE VENTAS; POR EJEMPLO, VISITAR CUENTAS NUEVAS O PREPARAR PRESENTACIONES DE VENTAS. ESTE ESFUERZO DEBE CONDUCIR A UN MEJOR DESEMPEÑO EN UNA O VARIAS DIMENSIONES.

Las medidas generales de la aptitud no pueden predecir el desempeño en las ventas por varias causas. En primer término, considere el elemento de la motivación del modelo general. La motivación se refiere al deseo que tendría el vendedor de invertir su esfuerzo en tareas específicas de ventas; por ejemplo, visitar cuentas nuevas o preparar presentaciones de ventas. Este esfuerzo debe conducir a un mejor desempeño en una o varias dimensiones. La relación entre el esfuerzo que el

vendedor invierta en determinada tarea y el desempeño resultante se verá afectada por la capacidad de ese vendedor para realizar su tarea con éxito. Significa que el concepto de la capacidad o la aptitud para las ventas es específico de la tarea.

Por lo tanto, la definición correcta de aptitud y las medidas adecuadas para su interpretación suelen variar mucho de una industria a otra, de una empresa a otra y de una línea de productos a otra. La venta de productos de alta tecnología, por ejemplo, que requieren estudios en ingeniería (por ejemplo, construcción de edificios) tal vez exija que un vendedor tenga una habilidad para las matemáticas que el vendedor de artículos para oficina seguramente no necesitará para triunfar.

En segundo lugar, la aptitud afecta el desempeño, no sólo moderando la capacidad de una persona para realizar el trabajo, sino de muchas otras maneras; una de ellas es que también altera la motivación del vendedor para desempeñarlo. Por ejemplo, la percepción que el vendedor tiene de su capacidad para desempeñar una tarea y, en general, la confianza en sí mismo influye la percepción individual de si un mayor esfuerzo desembocará en un mejor desempeño. Es más, la inteligencia de los vendedores y el hecho de que sientan que tienen un fuerte control de su propio destino o que su destino está controlado por fuerzas externas (el locus de control interno frente al externo) afectan su creencia en relación a si un mejor desempeño desembocará en los premios que desean recibir. Por lo tanto, la inteligencia del vendedor y su percepción de su capacidad como tal influyen notablemente en su motivación para realizar un esfuerzo en diversos aspectos del trabajo. Todo lo anterior indica que las medidas objetivas de la aptitud para las ventas no son suficientes en sí mismas. Los pronósticos del desempeño en las ventas mejorarían si también se incluyeran medidas de la aptitud percibida.



EL ELEMENTO DEL GRADO DE HABILIDADES

El grado de habilidades se refiere a la pericia que el individuo adquiere para desempeñar las tareas necesarias,⁵ y esto incluye las habilidades aprendidas, como las que sirven para las relaciones interpersonales, el liderazgo, los conocimientos técnicos y las presentaciones. La importancia relativa de cada una de estas habilidades y la necesidad de contar con otras depende de la situación de ventas.

Distintos tipos de tareas de ventas requieren diferentes tipos de habilidades. Por lo tanto, los grados de aptitud y de habilidades son conceptos relacionados. La aptitud consiste en capacidades personales relativamente perdurables, mientras que las habilidades son grados de eficiencia que cambian rápidamente con el aprendizaje y la experiencia. El conjunto de habilidades de un vendedor de Technologies que vende sistemas de redes por valor de muchos millones de dólares es distinto del que requiere la persona que vende automóviles Lexus a los consumidores.

La experiencia que el vendedor haya adquirido, así como la amplitud y el contenido de los programas de capacitación para las ventas de la empresa, influyen en el grado de las habilidades. Las compañías estadounidenses gastan enormes cantidades de dinero en capacitación para las ventas, pero prácticamente no existen investigaciones publicadas sobre los efectos que estos programas de capacitación producen en las habilidades, el comportamiento y el desempeño de los vendedores.

EL ELEMENTO DE LA MOTIVACIÓN

Con el correr de los años, el concepto de motivación ha tenido diversos significados en las obras que se han referido a ella, pero parece que recientemente se ha logrado cierto consenso. Para los propósitos de esta obra, se entenderá por motivación la cantidad de esfuerzo que el vendedor quiere invertir en cada actividad o tarea relacionada a su trabajo. Algunas de estas actividades consisten en visitar a cuentas en perspectiva y a las existentes, preparar y llevar a cabo presentaciones de ventas, tomar pedidos, y presentar informes.

Al parecer, la motivación del vendedor para invertir su esfuerzo en determinada tarea está en función de: 1) las expectativas de la persona y 2) las valías del desempeño. Las expectativas se entienden como las probabilidades que calcula el vendedor de que, al invertir su esfuerzo en una tarea específica, logrará un mejor desempeño en una dimensión específica. Si el vendedor, por ejemplo, aumenta la cantidad de visitas que hace a posibles cuentas nuevas, ¿esto aumentará las ventas?

La valía del desempeño se entiende como la percepción que el vendedor tiene de la conveniencia de tener un mejor desempeño en una o varias dimensiones. Por ejemplo, ¿el vendedor encuentra que es atractivo aumentar las ventas?

LA PERCEPCIÓN QUE EL VENDEDOR TIENE DE SUS EXPECTATIVAS, LOS MEDIOS COADYUVANTES Y LAS VALÍAS AFECTA SU VOLUNTAD PARA INVERTIR ESFUERZO EN UNA DETERMINADA TAREA O PARA OBSERVAR COMPORTAMIENTOS ESPECÍFICOS.

La valía que el vendedor adjudica al desempeño en una dimensión específica, a su vez, está en función de: 1) los medios coadyuvantes y 2) la valía

de los premios. Los medios coadyuvantes representan la probabilidad de que, según cálculos del vendedor, su mejor desempeño en esa dimensión le llevará a obtener mayor cantidad de premios concretos. Por ejemplo, ¿el aumento de ventas le llevará a obtener una mayor remuneración? Las valías de los premios se entienden como la percepción que el vendedor tiene de la conveniencia de recibir mayores premios como resultado de un mejor desempeño.

Por ejemplo, ¿el vendedor encuentra que un aumento en el monto de su compensación es atractivo? La percepción que el vendedor tiene de sus expectativas, los medios coadyuvantes y las valías afecta su voluntad para invertir esfuerzo en una determinada tarea o para observar comportamientos específicos. Los gerentes de ventas siempre están tratando de encontrar la mezcla correcta de elementos de motivación para conducir a sus vendedores hacia direcciones específicas. El problema es particularmente difícil por el hecho de que los premios que motivan a un vendedor tal vez no motiven a otro. Un ejemplo al respecto es el caso del gerente de un importante negocio de asesoría de Chicago que premió con un abrigo de visón a la vendedora que había tenido el mejor desempeño. El problema estuvo en que ella no usaba pieles. Premiar a la mujer fue una gran idea, pero la implantación del premio le produjo problemas al gerente de ventas. Es más, lo que motiva a una persona en una etapa de su carrera, tal vez no la motive en otro momento.



El gerente de ventas no tiene un control directo sobre la forma en que la persona percibe las expectativas, los medios coadyuvantes y las valías. Sin embargo, sí llega a influir en esas percepciones mediante algunas de sus acciones, como la forma de supervisar al vendedor o de premiarlo.

Puesto que la motivación del vendedor influye decididamente en su desempeño, el gerente de ventas debe tener sensibilidad para detectar el efecto que producen diversos factores.

EL ELEMENTO DE LAS VARIABLES PERSONALES, ORGANIZACIONALES Y DEL ENTORNO

El modelo del desempeño en las ventas indica que las variables de los elementos personales, organizacionales y del entorno influyen en cuanto al desempeño en las ventas en dos sentidos: 1) facilita directamente el desempeño o lo limita, 2) influye en las otras determinantes del desempeño e interactúa con ellas, por ejemplo, las percepciones del rol y la motivación.



BIBLIOGRAFÍA

Anderson, R. (s.f.). Administración de ventas. (2 ed.). México: McGraw-Hill.

Kotler, P& Armstrong, G. (2011). Fundamentos de mercadeo. (13 ed.). México: McGraw-Hill.

Jobber, D. & Lancaster, G. (2012). Administración de ventas. (8. ed.). México: Pearson.

Johnston, M.& Marshall, G. (2009). Administración de ventas. (9. ed.). México: McGraw-Hill.

