



Crece Profesionalmente con DEUSTO

Ponte al día y ve por delante

Idea del mes

La magia del mentor

Sandra Gurvis. Redactora especializada en marketing.

No necesita ir muy lejos para localizar a los mejores mentores. De hecho, los profesionales más veteranos pueden ser un buen modelo para quienes comienzan su andadura en una actividad determinada.

Los profesionales veteranos más experimentados recuerdan siempre a una persona que les ayudó cuando empezaban en el mundo empresarial. Quizá fuera otro profesional el que les mostró cómo funcionaba todo. O quizá fuera un formador, un director regional o el director de ventas de la empresa. Fuera cual fuera el cargo de esta persona, la persona tuvo un mentor. Ahí puede residir la diferencia entre empezar con buen pie o no. De hecho, los mentores marcan la diferencia.

Pongamos un caso de éxito de cómo funciona este aprendizaje. En primer lugar, el mentor elige una empresa objetivo en el territorio del nuevo vendedor, la cual ha comprado una solución a la competencia. El nuevo profesional realiza una investigación para descubrir si la empresa está contenta con ese producto y, si no es así, por qué razón querría cambiarlo. El mentor trabaja con el nuevo profesional. Tras una buena preparación, concierta una cita con los responsables de la toma de decisiones de la empresa para ofrecerles una solución alternativa. Después de varias reuniones y demostraciones, consigue el contrato.

Sin un mentor experto, probablemente esta historia habría tenido un final muy distinto. La buena noticia es que no se trata de un incidente aislado. Los mentores no sólo pueden marcar una gran diferencia para un vendedor nuevo o para uno de bajo rendimiento en casi cualquier equipo de ventas, sino que también son fáciles de encontrar. De hecho, se encuentran muy cerca, ya que son sus vendedores más destacados. Sin embargo, antes de salir corriendo a reclutar a sus profesionales estrella para que trabajen como mentores, debe realizar una planificación cuidadosa y convincente. Aunque tienen mucho que ofrecer, no siempre se muestran ansiosos por actuar como modelos. De hecho, no suelen estar dispuestos a ello.

Cómo hacer que los mentores suban a bordo

Nunca nadie dijo que fuera fácil hacer bajar a los profesionales estrella de la montaña del éxito para ayudar a otros profesionales. La mayoría nunca antes había actuado como mentor y no le suele atraer la idea de asumir una responsabilidad nueva y desconocida. Además, pocos tienen experiencia en el asesoramiento o consejo personal, debido a que se centran en sus objetivos y no dedican mucho tiempo a reflexionar sobre ellos mismos. Suelen ser personas más dinámicas que observadoras.

Como consecuencia de ello, los directivos necesitan comprender que algunas personas simplemente actúan, no enseñan, y pueden no ser capaces de explicar sus métodos con palabras. El desafío está en saber cómo obtener el conocimiento de un vendedor de éxito y transmitirlo.

Otro factor que se debe tener en cuenta es que algunos vendedores estrella son, francamente, *prima donnas*. Desarrollan una personalidad con el cliente y otra muy distinta dentro de la empresa e, incluso, con los compañeros. Como su trabajo es la prioridad número uno, son exigentes e impacientes.

No obstante, darse cuenta de cómo los ven los demás les proporciona un estímulo para desarrollar una actitud más amable. Entonces, el resto del equipo se convierte en un apoyo verdadero y los grandes vendedores se muestran más dispuestos a ayudar y asesorar.

Por supuesto, para que algunos se conviertan en mentores hace falta algo más que buena voluntad o una gratificación económica. "Tiene que haber más incentivos además del dinero", subraya Pete Ellerman, de William Mercer. "Los profesionales estrella pueden considerar el asesoramiento como una oportunidad para acceder a un puesto directivo y pueden apreciar beneficios adicionales". Puede que les tiente un cargo que suene importante.

Independientemente de los incentivos que utilice una empresa, los profesionales estrella convertidos en mentores deben sentir que destacan entre la multitud. Necesitan sentir que se les está reconociendo por ello, señala Rob Brock, director de ventas nacionales de Purina Mills. Su papel de mentores "acentúa su sensación de profesionalidad".

Algo más que buena voluntad

Para que algunos se conviertan en mentores hace falta algo más que buena voluntad o una gratificación económica. "Tiene que haber más incentivos además del dinero", subraya Pete Ellerman, de William Mercer. "Los profesionales estrella pueden considerar el asesoramiento como una oportunidad para acceder a un puesto directivo y pueden apreciar beneficios adicionales". Puede que les tiente un cargo que suene importante.

Papel principal

Una vez que los mentores están preparados, ¿cuál es el papel que tienen que desempeñar? Kevin Temple, presidente de la empresa de formación Value Vision Associates, afirma que hay que mirar a Hollywood para buscar ejemplos. "En un guión, el escritor consigue que el lector cree lazos afectivos con los personajes por su lucha", explica. "Haga que los profesionales estrella cuenten una historia sobre cómo superaron los obstáculos". Como muchos de los profesionales de bajo rendimiento tienen problemas similares, a menudo pueden identificarse con ellos.

Estas historias tienen que enseñar lecciones importantes y los profesionales líderes deben ilustrar las decisiones específicas que tomaron, mediante el trabajo duro, la creatividad y el aprendizaje de otra situación, para tener éxito. "De lo que las personas tienen que darse cuenta", añade Temple, "es de que los profesionales estrella pueden no ser más inteligentes o pueden no tener más talento, pero desarrollan ideas y las maximizan". En otras palabras, encuentran el equilibrio entre trabajar duro y trabajar con inteligencia.

Los directivos tienen que definir las técnicas y las habilidades que quieren que los mentores comuniquen y decidir cuál es la mejor forma de llevar a cabo esta tarea. Muy a menudo, la naturaleza de la propia técnica o habilidad determinará la forma de presentarla. Algunas estrategias pueden resultar difíciles de expresar y requerirán diferentes métodos. Asimismo, una técnica que funciona bien para el profesional estrella puede resultar inadecuada para otro que comienza su andadura.

Mientras que un comportamiento agresivo puede significar un éxito en las ventas para una persona, quizá signifique un desastre para otra. Para evitar estos problemas, es necesario asegurarse de que los profesionales y los modelos que hay que imitar encajan bien.

Una combinación perfecta

Es importante que exista una buena química entre el mentor y el nuevo profesional, y emparejar estilos similares puede ser especialmente efectivo. Edward Rigsbee, autor de *Partner Shift*, divide a los profesionales en cazadores, que buscan y abren nuevas cuentas, y agricultores, que cultivan la tierra de los clientes existentes. Si coloca a los cazadores con los agricultores, se volverán locos, porque los agricultores no pueden superar el rechazo. Lo más eficaz es separarlos en grupos y trabajar en competencias específicas.

Antes de elegir un modelo para su equipo para que trabaje con diversos profesionales, recuerde que tienen estilos de liderazgo muy distintos. La consultora Marilyn Manning, de Manning Management Consultants, define algunos de ellos:

-**Influenciadores.** Además de sentirse incluidos en el grupo, les gusta que les hagan preguntas sobre ellos mismos y sus experiencias. Disfrutan siendo el centro de atención y les gusta llevarse el mérito.

-**Analizadores.** Quieren calcular bien cómo se deben hacer las cosas. La estructura, los detalles y los parámetros tienen una importancia vital para ellos, así como la rigurosidad y la calidad. Prefieren trabajar con otros grandes talentos que comparten estos valores.

-**Soportes estables.** Estas personas necesitan tener tiempo de sobra para tomar decisiones y tienden a evitar situaciones de alto riesgo. La mejor forma de trabajar con ellos es minimizar el conflicto y mantenerlos conectados a la fuente de información. Valoran las relaciones comprometidas.

-**Controllers.** Estos individuos quieren estar al frente del cambio y mantener al grupo funcionando. Quieren detalles y hechos rápidamente, y solucionan problemas, lo que proporciona un alto grado de compromiso con los desafíos y objetivos.

Además de conectar a los profesionales con los mentores, cada empresa tiene su propia cultura, así que los modelos que hay que seguir y los mentores también deberían conectar con la estructura global y las dinámicas de una empresa. Un *controller*, por ejemplo, puede prosperar en una atmósfera agresiva en la que las personas se encuentran solas. Por el contrario, un analizador se desenvolverá mejor en un lugar donde los territorios de ventas estén organizados por productos en lugar de por áreas geográficas.

Esfuerzo total

Implicar a todo el equipo y promover el apoyo mutuo no es fácil cuando los egos entran en juego. Algunas veces resulta difícil para los recién llegados y para los profesionales menos productivos, de los que de repente se espera que imiten a los profesionales estrella. Colocar a éstos últimos en lo alto de un pedestal puede generar envidia y resentimiento. Por tanto, hay que manejar la situación con cuidado.

Para crear un ambiente de colaboración que fomente el trabajo en equipo, el objetivo deben ser las mejores prácticas, en lugar de las personalidades.

Además de mantener los egos a raya, los directivos también deben supervisar a los nuevos profesionales para asegurarse de que están aprendiendo buenos hábitos de trabajo. En algunas ocasiones, por ejemplo, los profesionales más experimentados han desarrollado técnicas poco rigurosas o han utilizado atajos que, sin darse cuenta, pueden perjudicar el buen aprendizaje de sus pupilos. Asimismo, por qué no, en algunas ocasiones, los más jóvenes pueden enseñar a los veteranos nuevas prácticas.

Cuando el conocimiento es compartido, todos los miembros del equipo ganan. Suele ser muy positivo dedicar un día de la semana – generalmente el viernes– a comentar las actividades de cada miembro del equipo y analizar entre todos qué cosas se hicieron bien y por qué. Esto estimula el proceso mental y proporciona una nueva perspectiva.

«La magia del mentor». Este artículo ha sido publicado anteriormente en Harvard Deusto Márketing & Ventas. © Ediciones Deusto.

Cerrar