

Estrategias de *Employer Branding* para Generar Retención de Agentes / Productores

Hernán Poblete Miranda

Sub Director de Operaciones e Investigación para América Latina

Resumen Ejecutivo

Como todas las acciones que se realizan a nivel de la organización, el Employer Branding (EB) debe ser afín y único a cada compañía, por lo que no se debe implementar un proceso como éste sin considerar la cultura particular de la compañía y –siendo más rigurosos-, sin considerar la cultura propia de la organización de ventas.

Estos dos últimos factores generan la principal diferencia para fortalecer una estrategia de marca que dará como resultado la identificación efectiva de nuestros mejores profesionales en venta o prestadores de servicio independiente, para que aumenten su fidelidad con la compañía y no piensen en abandonarnos.

Las compañías que estén intentando generar acciones de EB, deben tener muy claro sobre qué conceptos propios, sobré qué idea de sí mismas lo están haciendo. Es decir, cuales son EN REALIDAD sus fortalezas y debilidades en lo que atañe directamente a la gestión de un vendedor y dejar de seguir engañándose a sí mismas con fortalezas que en realidad no se tienen. Lo usual es que las compañías confundan oportunidades con fortalezas y terminen prometiendo unas y otras al momento de reclutar y seleccionar.

Para los agentes y vendedores, que luego saldrán al mercado a comparar otros sistemas de compensación afines, es probable que encuentren que el sistema propio no es mejor que otros de la competencia. Las fortalezas de EB en nuestra compañía están constantemente siendo puestas en perspectiva, por lo que en ese plano, siempre habrá otro que lo puede hacer y tener mejor. Y ese es un error usual provocado por aquello que llamamos “el punto ciego”. Los ejecutivos que trabajan en los sistemas de compensación generalmente pasan por alto una materia sensible y básica: si el sistema de compensación realmente “compensa”.

Rara vez las compañías se preguntan cuál es la verdadera responsabilidad que ellas poseen en toda esta rotación monstruosa de personas que año a año entran a la venta y terminan saliendo para nunca más volver. ¿Es posible que como compañía estemos actuando más como capataces de recursos humanos renovables, que como instancias coherentes para el desarrollo personal y profesional de personas únicas que buscan en nosotros una oportunidad para ser exitosas? ¿Qué diferencia le imprimiríamos a nuestra gestión de ventas y a los resultados alcanzados si introduyéramos acciones cualitativas para el desarrollo de las expectativas personales de estos individuos y su contexto familiar y social?

Introducción

En artículos pasados hemos hablado en profundidad sobre reclutamiento. El reclutamiento es una de las acciones más importantes que debemos asumir para lograr estructurar un equipo de alto desempeño productivo. Existe en el reclutamiento un par de claves que hoy estamos dando a conocer en nuestros cursos por toda Latinoamérica. En parte armamos la metodología con los datos recogidos de la vasta experiencia de LIMRA y en parte también gracias al enorme caudal de experiencias, material práctico y aplicaciones que hemos logrado levantar a lo largo de nuestros viajes y actividades en las más diversas e importantes compañías del continente. Hoy por hoy, y tal vez como nunca antes, hemos logrado constituir una metodología de reclutamiento que tiene sentido y éxito en cualquier industria relacionada con los servicios financieros... Siempre y cuando las compañías asuman estas metodologías de manera integral.

Y tal es la razón por la que el problema de dotación y calidad de las Fuerzas de venta persiste. Pese al enorme impacto que las nuevas metodologías de reclutamiento están teniendo para aumentar en forma considerable la cantidad y calidad de nuevos reclutas que ingresan a formar equipos productivos de alto rendimiento, es frecuente que las compañías olviden que estos procesos deben estar relacionados en forma coherente con otras etapas posteriores, incluso tan importantes como el reclutamiento.

Digo y repito esto en cada uno de los cursos, seminarios y consultorías que realizamos sobre el tema, incluso a riesgo de ser majadero:

De nada sirve el sistema más coherente y completo para reclutar, sino considera una etapa posterior, a nivel estratégico, en que las áreas de management de ventas desarrollen procesos y acciones que jalonen las expectativas de los reclutas y/o futuros agentes.

La etapa formativa posterior es clave, y suelen invertirse grandes cantidades de recursos en desarrollar e implementar cursos para capacitar a los nuevos y viejos vendedores. Pero los contextos técnicos formativos por sí solos no bastan. Puedo impartir los cursos o talleres de venta de mejor nivel mundial, pero también es necesario transmitir a los vendedores/productores -sean estos propios o independientes-, las señales que consoliden una identificación verdadera con los valores prometidos por la compañía.

Sin esto último, el mejor taller de ventas del mundo entrará por un oído y saldrá por el otro.

Y este esfuerzo tiene que producirse a través de un proceso que convierta en tangible la promesa que realizamos como compañía al momento de reclutar al futuro vendedor. Tal será el gran impulsor que hará que esta persona se quede con nosotros si es un agente propio, o derive sus ventas a nuestra compañía, si es un agente independiente.

¿Ha sentido que sus esfuerzos por reclutar caen en un “saco roto” en forma permanente? ¿Cuántas veces su inversión en tiempo y recurso por llegar a un número adecuado de productores/vendedores queda fracturada por la alta rotación y falta de compromiso de aquellos? ¿Le parece que nunca termina de reclutar?

No le extrañe saber entonces que la respuesta a ambas preguntas sea la misma en casi la totalidad de las compañías de América Latina: *sí; no logro bajar la rotación.*

La razón de este “eterno” problema es más sencilla de lo que parece: su compañía no está considerando estrategias adecuadas de employer branding para su fuerza de ventas para así mejorar la retención.

Limitaciones del Employer Branding Tradicional

Pese a que el Employer Branding (EB) es una estrategia relativamente nueva en las empresas, ya es posible hablar de EB tradicional, como una forma de diferenciarlo de aquellos procesos más avanzados y efectivos que logran aumentar en forma considerable la retención de los agentes/productores más profesionales. Como todas las acciones que se realizan a nivel de la organización, el EB debe ser afín y único a cada compañía. En otras palabras, no se debe implementar un proceso de EB sin considerar la cultura particular de la compañía y –siendo más rigurosos- sin considerar la cultura propia de la organización de ventas.

Estos dos últimos aspectos hacen la principal diferencia para fortalecer una estrategia de marca que dará como resultado la identificación efectiva de nuestros mejores profesionales en venta o prestadores de servicio independiente, para que aumenten su fidelidad con la compañía y no piensen en abandonarnos.

Ya lo decíamos en el artículo “Qué y Por Qué Reclutamos” (2006), uno de los problemas a considerar a la hora de reclutar es el “punto ciego”, es decir, aquello que no vemos cuando vemos. En otras palabras, las compañías que estén intentando generar acciones de EB, deben tener muy claro sobre qué conceptos propios, sobre qué idea de sí mismas lo están haciendo. Es decir, cuales son EN REALIDAD las fortalezas y debilidades de la compañía en lo que atañe directamente a la gestión de un vendedor y dejar de seguir engañándose a sí mismas con fortalezas que en realidad no se tienen. Lo usual es que las compañías confundan oportunidades con fortalezas y terminen prometiendo unas y otras al momento de reclutar y seleccionar.

Está el caso de una compañía panameña que realiza un proceso de fortalecimiento de sus mensajes a sus agentes propios para evitar que los mejores de entre ellos se vayan o decaigan en sus ventas. El mensaje principal desarrollado gira en torno a la estabilidad económica que la compañía es capaz de ofrecerles a los agentes exitosos y que cumplan sus metas. La idea no es mala, pues el equipo de administración ha trabajado en forma ardua para diseñar e implementar un sistema de compensación “atractivo” para la Fuerza de Ventas, y su esfuerzo los ha hecho quedar muy conformes y auto complacientes con el “sistema de compensación” que lograron.

Sin embargo, para los agentes y vendedores, que luego pudieron salir al mercado y comparar otros sistemas de compensación afines, el sistema propio no es mejor que otros de la competencia. En suma, las fortalezas de EB en esta compañía están siendo puestas en una perspectiva en la que siempre habrá otro que lo puede hacer y tener mejor. Y ese es un error usual provocado por aquello que llamamos “el punto ciego”. Los ejecutivos que trabajan en los sistemas de compensación generalmente pasan por alto una materia sensible y básica: si el sistema de compensación realmente “compensa”.

¿Su sistema de compensación, realmente compensa?

Veamos otro ejemplo: si hiciéramos un catastro de las fortalezas que suelen asociarse a una marca corporativa, las compañías siempre mencionarían aquellos aspectos que las hacen fuertes a ojos del mercado, del público, y además las hacen sentirse orgullosas de sí mismas. Así por ejemplo, si se trata de una empresa de alimentos de prestigio internacional por la alta calidad de recordación de su imagen corporativa, de su logo e isotipo y de sus productos, tales serán los aspectos que se pondrán como relevantes en las estrategias de EB. Lo cual puede servir si se tratare de atraer a altos ejecutivos o profesionales que estén buscando desarrollarse en una empresa con tales características. Pero no basta para retener a aquellos profesionales que dependen de procesos de orden operativo y por ende el grueso de sus rentas sean variables, como son los vendedores, cuya valoración estriba en otra dimensión de la compañía y no en si nuestros chocolates son más ricos y saludables que los de la competencia.

Lo que a un vendedor realmente le importa es que las promesas de desarrollo que recibieron desde un comienzo realmente se cumplan, y cómo.

Veamos entonces, cuales son las dimensiones que hacen que un vendedor se quede con nosotros.

Qué espera un Vendedor de Nosotros

El señor K ha estado trabajando los últimos quince años en diversas empresas del sector servicios desempeñando actividades administrativas. Hace cuatro meses fue despedido de un trabajo en el cual se desempeñó por cinco años como jefe de adquisiciones, debido a causas "necesarias de reducción de personal", según le dijeron en su carta de despido. Es casado y tiene dos hijos. Su esposa trabaja como ejecutiva de cuentas de un banco local cuyos clientes más próximos son derivados y atendidos de tanto en tanto por el señor K para prestarles servicios de contabilidad. Estos ingresos, sumados a los de su esposa, les permiten tener una vida holgada, pagar la educación de sus hijos en colegios particulares, estar al día en la hipoteca de su departamento en una zona residencial de nivel medio de la ciudad y cubrir el sueldo mensual de una mujer que tres veces por semana realiza las funciones domesticas que el matrimonio K no puede realizar por razones de tiempo y comodidad.

Desde el despido de su marido, la Señora K ha estado sustentando los principales costos del hogar. Sus ingresos, antes destinados a cubrir sus gastos personales y la educación de los hijos, ahora han debido re-destinarse para cubrir también el sueldo de la empleada, el pago de la hipoteca y las cuotas del crédito y mantención del automóvil familiar. Debido a esto, la economía del hogar se estrechó en forma considerable y la relación conyugal se ha puesto un poco tensa. En el pasado el matrimonio K había transitado por la misma situación, pero la habían superado con la rápida reinserción de su marido al mundo laboral. Sin embargo, debido a la estabilidad conseguida los últimos cinco años por ambos se sintieron seguros de contratar algunos créditos, adquirir una hipoteca para dejar de arrendar e irse a su propio departamento en un mejor vecindario de la ciudad, y otros gastos significativos como un automóvil más grande y vacaciones de mejor calidad. Todo lo cual los hizo endeudarse y estimuló que el nivel de inseguridad y dependencia laboral haya aumentado para ambos en forma sostenida e inevitable.

El señor K, ha comenzado a sentirse irritado por esta situación por lo que su búsqueda de trabajo se redobló en las últimas semanas, toda vez que se dio cuenta que por su edad y perfil profesional ya no le resulta fácil encontrar una ocupación como le sucedía hace cinco años. Algo ha cambiado, y K ya no es tan selectivo como cuando empezó a trabajar siendo un joven recién egresado de la universidad. Por esa razón, ahora recurre a todos los llamados del periódico y ha comenzado a considerar actividades distintas a su experiencia y orientación vocacional. El problema, sin embargo, radica en que el 90 por ciento de las ofertas laborales que recibe son para trabajar en ventas, lo que aumenta su miedo y preocupación porque K cree que llegar al extremo de considerar algunas de esas ofertas sería como aceptar que definitivamente ha comenzado a decaer y se encuentra a las puertas de un fracaso que jamás imaginó le iba a ocurrir a él.

Su esposa, sus hijos, sus amigos, lo admiran por lo que ha logrado hacer y conseguir en la vida, por los trabajos y reconocimientos que alcanzó siendo funcionario; por los cursos y entrenamientos que realizó mientras desarrolló su profesión, cuando pasó de ser un inexperto contador recién titulado a administrar las cuentas de clientes corporativos y se le asignaron responsabilidades que cualquier otro a su corta edad hubiera envidiado. Por ello, tan siquiera considerar la leve posibilidad de llegar a trabajar en algo que implique cambiar de "rubro" laboral, como las ventas, es algo que no entra en su cabeza y le produce un rechazo visceral.

Por lo demás, el señor K está convencido que la venta es una actividad muy difícil de realizar. Se necesita tener alma de vendedor y él no la tiene. Se nace con esa habilidad; ese gusto por tratar de convencer a otro para que compre una lavadora, un televisor o un crédito. Se necesita ser algo palabrero para atraer la atención de la gente o tener espíritu de masoquista para soportar estar en la calle golpeando puertas y viviendo la vergüenza y humillación de una negativa permanente.

Yo no sirvo para eso. En algún momento, mientras estaba en la universidad intenté trabajar en ventas pero me resultó muy frustrante... No nací para eso. Mi vida entera la he pasado detrás de un escritorio y mucho menos hoy podría salir a la calle de maletín a vender cualquier cosa... además, la gente que trabaja en ventas es tan mentirosa, hay tanto interés de engaño cuando te hablan. Los vendedores suelen ser tan poco sinceros, tan falsos en sus afectos que no les puedo creer cuando me hablan. Todo lo hacen para conseguir que les compres. Incluso las empresas... Me citan a una entrevista de trabajo para relaciones públicas y resulta que es para vender cursos de inglés; me prometen que voy a ganar mucho dinero y voy a ser exitoso pero no me contratan en dos meses ni me pagan ningún sueldo en esos dos meses, sólo comisiones.

No; el mundo de la venta para el señor K es un bosque oscuro y peligroso, en el que no se sale vivo una vez que se entra.

Aunque el contacto con la venta no es nuevo para el señor K. En todos estos años el señor K ha tenido la ocasión de conocer a mucha gente que pasó por ella. Y a la mayoría no le fue bien. Algunos eran amigos o conocidos que quedaron con un amargo sabor de fracaso. La culpa, según ellos, había sido principalmente de las empresas. Son como una moledora de carne, le decían, te atraen con engaños y promesas y una vez dentro te mandan a la calle sin la menor preparación, tan sólo con el objetivo de exprimerte como a un limón. Siempre quieren tus contactos, tus amistades, tus

familiares. Pero cuando “los nombres” se han agotado te desechan como a un trasto inservible...

Pero el tiempo ha seguido pasando y la situación del Señor K se ha puesto cuesta arriba. Los trabajos de asesoramiento son muy esporádicos y no le alcanza el dinero para recobrar su autoestima y validarse frente a su familia. La mujer de K casi ni le habla e incluso ha disminuido el contacto físico e íntimo entre ambos. Pero K no cede en su empeño e insiste en su búsqueda. Su tranquilidad, el bienestar de su familia, su vida entera, penden de un hilo; debe encontrar a la brevedad un trabajo. Está postulando a dos trabajos y uno de los dos le parece más seguro y está convencido que pronto lo llamarán. Incluso tiene miedo de llamar muy seguido para saber el estatus de su postulación para no causar una mala impresión y con ello facilitarles una razón para que finalmente no lo llamen.

Pero el tiempo sigue pasando y no lo llaman, nunca lo llaman... cada *ring* del teléfono es una posibilidad y corre sin ocultar su urgencia a responder con un “¡yo contesto!”, esperando con todo su ser que se trate de la buena noticia que le anunciará la aceptación en el trabajo que tanto necesita. Una esperanza equiparable a ganarse la Lotería. Su alegría sería tan o más importante incluso que el llamado de alguien que al otro lado de la línea con voz solemne le anunciara que se ganó un premio de la Lotería...

De modo que como última opción se yerguen definitivamente las ofertas para trabajar en ventas. La idea que él tanto ha rechazado.

El primer contacto lo hizo a través de unos avisos en el periódico. Cuando trabajaba algunas veces se dejó llevar por la curiosidad de revisar los anuncios de empleo que suelen copar algunos suplementos del periódico del domingo; sentía especial curiosidad por aquellos grandes avisos mejor diseñados y coloridos, que siempre le parecieron más serios y directos, sin tantos rodeos y promesas por considerar que podrían ser de empresas de mayor tamaño. Y ahora volvió sobre ellos. Si he de trabajar en ventas, se dijo, que sea para la mejor empresa...

Finalmente ha llamado por teléfono y lo han citado a una serie de entrevistas en dos compañías. Una se ha negado a indicarle detalles y la otra en forma resumida le reveló que el aviso era para trabajar vendiendo planes de seguros... Y se decidió por esta última.

El Señor K, como la mayoría de los postulantes que aplicaron para la empresa de seguros quedó seleccionado luego de dos semanas de entrevistas y cuestionarios. Durante esas dos semanas de proceso, sin embargo, recibió una serie de indicaciones que no lograron despertar en él un interés mayor por conocer a fondo esa industria, aunque conocía algo de ella en forma somera gracias a su contacto con proveedores de esa área y vendedores que en el pasado intentaron venderle alguno que otro producto. Le pareció curioso aunque irrelevante la gama de productos que existían y los conceptos y palabras desconocidas que utilizaban los entrevistadores para referirse a los seguros. Sin embargo, lo que sí despertó su interés, fue la enorme fila de entrevistadores variopintos que lo fueron interrogando en esas dos semanas. En particular, una mujer que le comunicó en algún momento del proceso que si él quedaba seleccionado iba a trabajar con ella en su equipo.

Tuvo que llenar cuestionarios, se le pidió información personal que él aceptó a regañadientes entregar, y lo que más le molestó, aunque se cuidó de no manifestar, fue la lista de 100 personas y contactos que en la segunda entrevista le pidió la supervisora por medio de un formato diligentemente impreso, con casilleros y columnas. Si bien se había mostrado más amable y sincera que los otros entrevistadores, el señor K no dudó en sospechar que aquel era el verdadero objetivo de todas las entrevistas: sacarle todos los datos posibles y armarse la empresa de una base de datos a su costa. Por lo cual, hombre precavido, se previno de no poner los teléfonos o al menos omitir un par de números en el listado. Así, si me despiden antes de comenzar, se dijo, al menos mis contactos no les servirán de nada.

A K, como le decían ahora sus informales, alegres y relajados compañeros no le resultó difícil aprender sobre los productos luego que la misma supervisora que lo entrevistó al comienzo, lo llamara a su casa para felicitarlo y anunciarle que había quedado seleccionado. No entiendo por qué me felicita –se dijo-, porque a mí no me hace mucha gracia trabajar en esto. Durante los 10 días posteriores que duró el curso de inducción pudo comprender que todo era mucho más serio de lo que él imaginó antes y durante el proceso de selección. Como contador, le resultó fácil comprender el enfoque financiero del producto pues le hacía más sentido que la dimensión “protectora” de los seguros. Su energía la concentraba en estudiar más a fondo los productos, pero también lo protegía de enfrentar su principal temor, salir al terreno a ofrecer seguros a sus antiguos conocidos. Pasaba largas horas del día en la oficina, buscando pretextos para estudiar una póliza, aprender un condicionado o simplemente aprenderse de memoria partes del manual de tarifas. La supervisora por su parte, le daba tiempo. Y el señor K aprovechaba ese tiempo usando el teléfono para seguir buscando trabajo. Con el correr de los días, comenzó a sentirse más tranquilo. Vendiera o no vendiera a fin de mes iba a recibir unos 150 dólares que le iban a permitir al menos colaborar en el hogar con la compra mensual en el supermercado. Además, algunos de sus compañeros que llevaban más tiempo, le habían recomendado algunas estrategias para sobrevivir al menos tres meses: mostrarse ocupado durante la mañana y estar cada vez menos en la oficina. Total, aquí no te despiden hasta el tercer mes si te ven activo. Durante la mañana la supervisora suele acompañar a los vendedores más jóvenes a vender y prácticamente quedas sólo en la oficina para hacer tus contactos y llamados. ¡Y cómo en tres meses no vas a encontrar un mejor trabajo!

Pero también había otras personas que le recomendaban atender a las oportunidades que se abrían para él y su futuro profesional. Trabajando aquí, le decían, aprenderás a descubrir y desarrollar un motor interno que como funcionario nunca aprovechaste al máximo. Aprenderás a ser independiente, a administrar el tiempo a tu manera, sin la rigidez de un trabajo de oficina. Y lo mejor de todo, la compañía sabrá recompensar tu esfuerzo con una buena remuneración, bonos y premios que en ningún otro lado podrás encontrar. Pero todo depende de ti, y de qué tan seriamente de tomes esta oportunidad, del esfuerzo y la perseverancia que demuestres...

Para K nada tenía mucho sentido, sólo buscar la forma de sobrevivir el máximo posible en un medio que desde el inicio le pareció eventual e incierto. En particular el hecho de que la gente, los que parecían sus compañeros un día, al otro día simplemente ya no estaban porque o renunciaban o los despedían, situación que a nadie parecía importarle demasiado.

Pero un día, todo cambió. Y fue cuando hizo su primera venta. La supervisora había conseguido sacarlo de la oficina para acompañarla a una reunión con un prospecto. La

conversación con el posible cliente había sido franca y amena. El prospecto estaba muy interesado en un producto que le permitiera ahorrar en forma adecuada algo del dinero excedente, de manera que quedó muy agradado cuando K le dio algunas ideas que más bien eran consejos básicos de lo que debía hacer con su dinero. Como contador K sabía perfectamente que en temas de impuestos él era un experto y no dudó en mencionar ese elemento a un prospecto preocupado precisamente por la carga impositiva de sus inversiones. El tema de la protección y la seguridad de contar con un seguro que lo protegiera a él y a su familia, fue el tema de la supervisora, y K escuchaba concentrado en la seguridad y claridad con que ella explicaba algo que para él comenzaba a tener todo el sentido del mundo. ¿Cómo no me di cuenta de esto antes?, pensó. Debo comprar un seguro para mí antes que sea demasiado tarde, se dijo, una vez que el prospecto terminó firmando la propuesta y pasaba a convertirse en su primer cliente.

K salió de la reunión totalmente cambiado. Sin más, las posibilidades pendientes de otros trabajos se le comenzaron a olvidar y no volvió a tomar el teléfono para buscar trabajo en otro lado. Ahora sólo procuraba a su supervisora para volver a salir en busca de nuevos cierres, en busca de un placer que parecía la dosis adictiva de adrenalina que posee un deporte extremo, pero que además le iba a pagar una remuneración bastante mejor a la que ganaba siendo administrativo contable. Comenzó de ese modo a observar a los agentes expertos que tenía a su lado y que rara vez veía en la oficina, los más serios, aquellos que parecían concentrados, nerviosos, egoístas con su trabajo, pero que no dudaban en darle un breve pero valioso consejo cuando él se les acercaba para preguntar cualquier cosa sobre producto o alguna técnica para saltarse las negativas de la secretaria de tal o cual cliente.

Por supuesto, cada salida no era sinónimo de negocio cerrado, pero a la tercera o cuarta oportunidad volvió a cerrar nuevamente y sintió que se había equivocado medio a medio cuando juzgó a la venta como la había hecho. A fin de cuentas, pensó, yo siempre conversé con personas que habían fracasado y que estaban desmotivadas. Después de todo, tenía habilidades para vender y esta señora me las ha descubierto...

A fin de mes recibió un reconocimiento por parte de la gerencia de ventas y su supervisora lo invitó a comer a casa para conversar sobre su trabajo. No podía creer que todo fuera tan bueno. Pese al miedo y a la vergüenza inicial, un mes después de haber comenzado más de la mitad de los miedos que traía consigo se habían extinguido y ahora se encontraba cenando con quien se había transformado en una mentora y también comenzaba a ver como a una amiga, sin tanta desconfianza como antes, mientras la escuchaba hablar de "profesión" y de la necesidad de pensar en dedicarse a este trabajo para siempre.

Mientras conversaban, la supervisora le advirtió que recién estaba comenzando; que lo que venía de ahora en adelante era la dificultad de mantener el ritmo que había alcanzado; que ahora en adelante era necesario procurar que sus nuevos clientes no abandonaran sus pólizas; que debía seguir estudiando y perfeccionándose; que la compañía no siempre lo apoyaría y que debía estar preparado para cuando a fin de mes su sueldo no fuera el esperado... Muchas cosas suelen suceder, que llenas mal una solicitud, que el cliente estrella abandona su producto o se cambia a la competencia, que un mes te sientes cansado y te dejas vencer por la desmotivación de algún compañero de trabajo. Que tienes problemas en la casa y los traes al trabajo. Lo importante, le indicó la supervisora, es que logres ver esta actividad como tu profesión

y que llegue el día en que te enorgullezcas de lo que haces, del aporte que haces a la sociedad, del bien que estás haciéndoles a los hijos de tus clientes y te enfrentes a tus amigos y familiares con la cabeza en alto y les expliques con el pecho henchido de orgullo que eres un profesional de seguros, un asesor financiero...

K salió de la cena sintiéndose más tranquilo. Con una extraña sensación de tranquilidad al tener a sus pies las oportunidades que esta nueva realidad le presentaba y le prometía mayores éxitos. Sin embargo, también le preocupaba su propia sinceridad frente a la supervisora, pues una parte importante de lo que ella le había dicho, él realmente no lo sentía. No se concebía como un profesional y todavía llevaba consigo la vergüenza de reconocer a parte de su familia y amigos que estaba trabajando en ventas. No tenía sentido pensar que se podía ser un agente de cambio y desarrollo social si vendía estos productos. ¿A qué se refería ella? ¿Realmente le importaba mi éxito o está preocupada de su bolsillo? Al menos entendió que todo eso lo comprendía en su cabeza, pero en su corazón, todavía quedaban trazas del miedo que lo movilizaba.

Políticas de Employer Branding Coherente

El caso de K posee sin duda muchas diferencias con cada uno de los cientos de miles de personas que han postulado e ingresado a trabajar en ventas; pero posee también algunos aspectos en común que son los que nos interesa resaltar en este artículo.

Existen dos tipos de móviles que impulsan a los postulantes a trabajar en ventas: el motivo y la motivación. La motivación es la cualidad que nos hace movernos desde la emoción sincera a fin de encontrar o alcanzar un objetivo. El postulante a ventas movido por una motivación es muy escaso. Una pequeña porción, digamos, menos del 1 por ciento de las personas crecen pensando en dedicarse a las ventas. Los niños siempre quieren ser médicos, astronautas o deportistas cuando grandes, pero ninguno le dice a su papá "quiero ser vendedor de seguros cuando crezca". Mucho menos los padres –con algunas excepciones extraordinarias que conozco en ciertos países de Latinoamérica- quieren que sus hijos sean vendedores. De modo que casi ni existen los postulantes a ventas movidos por una motivación.

Sin embargo, postular a trabajar en ventas por un **motivo** es la norma en nuestro negocio. El motivo es la razón material exacta, es una contingencia o una eventualidad de grado material sensible tal como la ausencia de un trabajo –que es la razón más común en gran parte de los postulantes. Digamos que el 99 por ciento de los postulantes a ventas están sin trabajo cuando postulan.

Motivo y Motivación son los ejes fundacionales desde donde se configuran los desempeños futuros de personas como K y todos los demás postulantes a ventas. Tener en cuenta este escenario es clave para el desempeño posterior de los vendedores. En el ejemplo descrito, K tiene mucho miedo sobre qué dirán en su entorno inmediato al verlo como vendedor. Los logros que va alcanzando al comienzo por sí solos no bastan, y mucho menos las promesas de éxito y desarrollo que se le fueron formulando. Lo que K está viviendo es un cambio de carácter positivo; en su interior se está moviendo desde el motivo con el que llegó, a la motivación de hacer las cosas por un valor esencial. Está despegando del motivo material a la busca de aspectos emocionales e intangibles que lo arraiguen no sólo a la naturaleza de la actividad y el valor del producto que vende, sino a un ajuste estrecho con la compañía

que le ha dado cobijo y la oportunidad de acceder a este tipo de actividad que él desconocía. K se siente desconcertado, no puede creer que este mundo sea más que la pacotilla que tantos le han descrito y menos que estará en posición muy pronto de asumir un rol activo si las señales y promesas hechas por la compañía a través de su supervisora y el entorno, se hacen tangibles, se convierten en algo más que una promesa o en una buena intención.

La supervisora y no la compañía, fue quien hizo la diferencia, potenciando que en su proceso de adaptación, K fuera cada vez más sincero consigo mismo y con el entorno. En otras palabras, de no haber mediado una persona como la supervisora en su iniciación a la venta de seguros, K hubiese seguido manteniendo el rechazo original hacia la actividad que por obligación estaba desempeñando. K se habría distanciado de la porción de agentes más productivos al no poder vincularse con ellos y se habría desintegrado en las críticas de los menos adaptados, de su propia conciencia o de aquellos que vienen de un fracaso, los más desmotivados. En esta etapa de interacción se comienza a determinar el futuro productivo del nuevo agente.

Su éxito o su fracaso, su permanencia o salida inminente están fuertemente determinados por el factor de reconocimiento entre maestro y aprendiz que iniciados en la venta, como K, debe encontrar con alguien como su supervisora.

Nótese que no estamos hablando aquí de agentes contratados o propios, o agentes independientes pertenecientes a una agencia general. El proceso de iniciación a la venta se comporta de manera similar para cualquier esquema, no importando la estructura contractual.

La supervisora -lo mismo pudiendo haber sido un agente con experiencia-, está cumpliendo un rol fundamental y clave para el direccionamiento adecuado de las habilidades insipientes de K, pero de nada pueden servir en el mediano plazo si la compañía no cuenta con un sistema que le permita primero, comprender las verdaderas expectativas de K, y, segundo, que cuente con un sistema de servicio orientado a responder y satisfacer esas verdaderas expectativas. ¿El plan de carrera? El plan de carrera es sólo una parte de algo estratégico previo: una política de Employer Branding coherente.

Las compañías suelen culpar a los vendedores por el fracaso en sus políticas de desarrollo tendientes al fomentar el profesionalismo y la productividad. Aducen que es difícil encontrar a buenos vendedores y que su escasez estriba en cierto código genético único tan difícil de descubrir como un trébol de cuatro hojas. Con esto, lo que las compañías intentan demostrar es que al parecer los que resultan buenos vendedores son aquellos quienes, contra viento y marea, logran superar todos los infortunios y desventajas de la actividad y alcanzan el éxito porque son los más fuertes y dotados. Nacieron con esta habilidad. Vienen genéticamente determinados a triunfar en la venta. ¡Una especie de selección natural en donde las teorías del superhombre de Nietzsche tendrían absoluta cabida!

Rara vez las compañías se preguntan cuál es la verdadera responsabilidad que ellas poseen en toda esta rotación monstruosa de personas que año a año entran a la venta y terminan saliendo para nunca más volver. ¿Es posible que como compañía estemos actuando más como capataces de recursos humanos renovables, que como instancias coherentes para el desarrollo personal y profesional de personas únicas que encuentran en nosotros una oportunidad para ser exitosas? ¿Qué diferencia le

imprimiríamos a nuestra gestión de ventas y a los resultados alcanzados si introdujéramos acciones cualitativas para el desarrollo de las expectativas personales de estos individuos y su contexto familiar y social?

En un contexto así, además de bajar la carga y presión sobre la supervisora, el Señor K sentiría que su trabajo no termina con los cierres y las ventas, y que sus horizontes de desarrollo se abren y expanden en forma exponencial. Y mejor aún, que la compañía a la que presta servicio le interesa ir liderando ese proceso de crecimiento, con alternativas y respuestas. Eso y solo eso hará que el talento del Señor K permanezca retenido en la compañía y no se traslade o diluya.

La gente se va, no porque no sirva o no posea en sus genes la habilidad para vender, o porque falló el reclutamiento o hubo una mala selección. Es cierto que una buena herramienta de selección influye en forma considerable en poder dar con los más propensos al éxito, pero la principal razón de la alta rotación en nuestra industria radica en que no somos capaces de significar para ellos una verdadera alternativa de cambio, de transformarnos en el mecanismo que les signifique el cambio de un estado de motivo/inmóvil a otro de motivación/creatividad.

Y es ahí donde un diseño de Employee Branding coherente se impone por su absoluto sentido: como parte de un proceso sistémico, equilibrado con cada uno de los componentes del proceso de iniciación en la venta.

Lo primero que debemos hacer entonces para aumentar la retención de nuestros agentes, si se trata de compañías con agentes propios o exclusivos, o con agentes independientes o corredores, es determinar sobre qué piso nos vamos a parar. Sobre qué cimientos vamos a construir el diseño de Employee Branding.

Les voy a proponer un modelo. Ha demostrado ser muy práctico, es de fácil entendimiento e implementación y nació en el seno de la industria latinoamericana de servicios financieros, funcionando muy bien en la industria aseguradora. El modelo de desarrollo MDSV®.

El Modelo MDSV® como Plataforma para la Retención de Agentes

El Modelo de Desarrollo de Sistemas Verticales y Horizontales (MDSV®) fue desarrollado para explicar y entender lo que sucede con una persona desde el momento en que es reclutado y seleccionado, hasta que comienza a vender y a administrar su propia cartera de clientes. 'Sistemas Verticales y Horizontales' porque no sólo vemos los distintos pasos que va viviendo la persona antes de llegar a vender (verticalidad), sino los modos y tipos de intervención que usualmente se realizan (y se pueden realizar) para desarrollarlo o darle impulsos destinados a hacerlo productivo en cada uno de niveles en los cuales se encuentra en determinado momento del tiempo (horizontalidad) (fig.1)

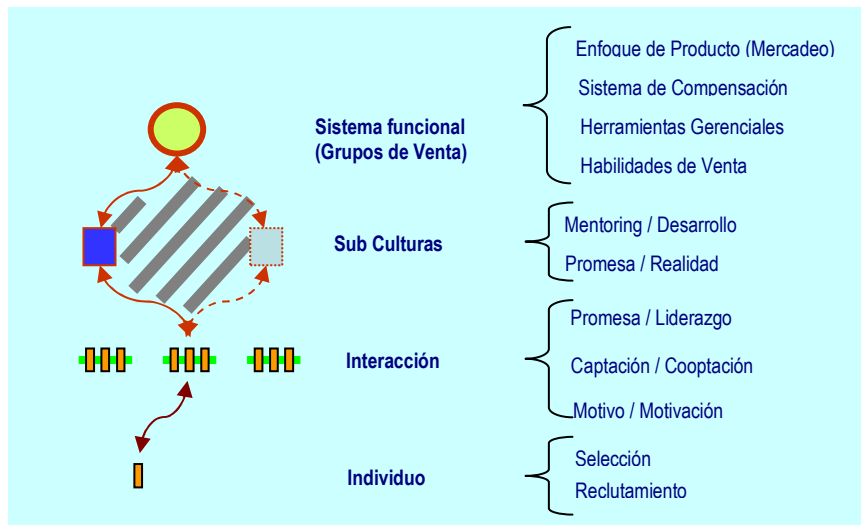


Figura 1 – Esquema del Modelo de Desarrollo **MDSV®**

Entender la “vida” de un agente de ventas por medio de un modelo de intervención y desarrollo como el MDSV da como resultado que su desempeño finalmente pueda verse reflejado en un aumento de la productividad, impulsado a su vez por un aumento en la retención, y, consecuentemente, en una caída progresiva de la rotación (o aumento en el número de los negocios presentados, que es como debería medirse la retención de los agentes independientes).

En el caso del Employer Branding, las compañías deberían situar sus acciones de fomento a un nivel horizontal en que las acciones tendientes a la identificación de los valores corporativos simbolizados en el producto, la carrera y los horizontes personales de desarrollo realmente tengan un impacto imperecedero. Casi a la manera de la acción que produce la luz sobre un celuloide o película fotográfica. Siguiendo el mismo ejemplo, lo que debemos cuidar entonces es que una vez que comencemos a “exponer la luz sobre la película” no se nos esponga demasiado y ésta termine saturándose o sobre exponiéndose.

Por ejemplo, en la figura 2, se ejemplifica un caso de Employer Branding que puede aplicarse con éxito siguiendo los lineamientos del modelo MDSV. No vamos a extendernos demasiado en este punto, pero digamos que tan sólo en el nivel horizontal “reclutamiento”, se debe enfrentar el proceso considerando que éste requiere contar con una serie de acciones planificadas y técnicas como condición. Nuestro mensaje es que si esto no existe o no se cumple, mejor no hacer reclutamiento porque se estará arrojando el dinero a la basura. Importantes son, por su puesto, las fuentes, el perfil y sobre todo las metodologías de control de actividades y tiempo (en orden con un proceso de control de calidad permanente), pero ellas se constituyen sobre una condición previa: lo que se estará “diciendo”, el “discurso” de reclutamiento. En otras palabras sobre las promesas que se harán a los futuros candidatos al momento de contactarlos y atraerlos.

Es tan difícil convencer a las personas a que postulen a trabajar en ventas con nosotros, que muchas veces no nos damos cuenta que sobre-dimensionamos el trabajo que ofrecemos o simplemente inventamos beneficios y oportunidades que como compañía no estamos en condiciones de entregar.

La relación sistémica del MDSV radica en que si la "discursividad" no está en línea o no es coherente con lo que efectivamente el candidato va a encontrar en la compañía al ingresar una vez seleccionado, simplemente no habrá identificación con la compañía y estará en grave riesgo la productividad del candidato.

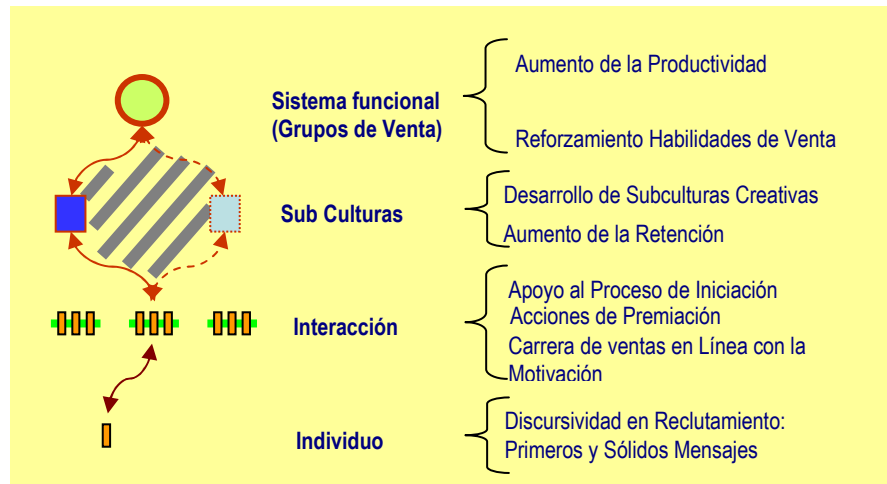


Figura 2 – Esquema de Employer Branding desde el Modelo de Desarrollo **MDSV®** focalizado específicamente sobre los niveles de Interacción y Subculturas

Por otra parte, no debemos olvidar que este trabajo por aumentar la retención de no lo podemos realizar solos. Es necesario contar con el apoyo de nuestros mejores vendedores. Por ello, las acciones de EB deben concentrarse con mayor energía sobre los segmentos de mayor experiencia. Es usual que más del 70 por ciento de los recursos de capacitación y desarrollo se vuelquen sobre los agentes entre el primer y segundo año. Y es también usual que estos recursos se inviertan de manera poco planificada y sin una estrategia sólida que les de impulso y sentido, convirtiéndose a larga en un costo más que en una inversión. No estoy diciendo que no se invierta en el desarrollo de los agentes nuevos, sino que deberían re orientarse los recursos de desarrollo con mayor calidad en la intervención. Es usual que a los agentes antiguos se los deje solos una vez que transcurre un determinado periodo de años, pero dos razones son fundamentales para incrementar las acciones de desarrollo sobre ellos: Primero, son los de mayor productividad (un agente de 4 años está produciendo casi tres veces más que un agente de primer año, y segundo, usualmente son estos agentes quienes tienen las capacidades de jalonar o impulsar a los agentes nuevos a mantenerse en la carrera de ventas y llegar a su máximo rendimiento.

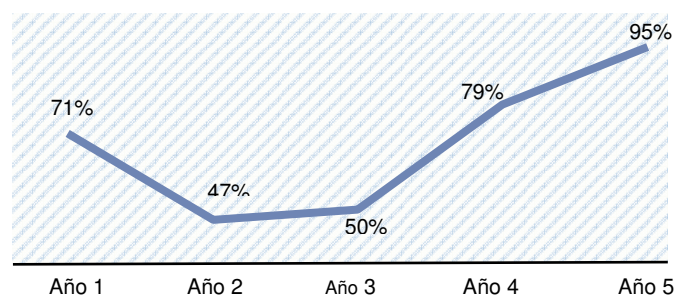


Figura 3 – Comportamiento de la Sobrevivencia de Agentes de Ventas de Seguros de Vida por Año de Servicio en Latinoamérica (2002 - 2003)

Véase en la figura anterior (figura 3), el comportamiento de la Sobrevivencia de Agentes (vendedores, productores) por año de servicio en Latinoamérica. A los agentes antiguos –con más de 2 años de servicio-, les hacen más sentido las señales de identificación y reforzamiento por medio de una acción estratégica aplicada de EB. Ello porque en esta etapa están más sensibles a encontrar en la compañía señales que refuercen su precario interés por mantenerse en la venta, como actividad profesional. La meta entonces, para un trabajo estratégico de EB debería ser comenzar a segmentar para mantener la retención de los agentes según si está en segundo, tercer, cuarto o quinto año de servicio, y no como usualmente se realiza, mirándolos como un todo homogéneo, con idénticas necesidades, habilidades y expectativas.

Mérida, Yucatán, mayo de 2007