

## **Coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas**

*(Coaching like tool of leadership for the development of teams of high acting in the area of sales)*

**Mejía, Iraida., Carrasquero, Wilmer y Fidel Moreno\***

**Resumen.** El presente artículo busca vincular el coaching como herramienta de liderazgo para el desarrollo de equipos de alto desempeño en el área de ventas. Para cumplir con este propósito se realizó una revisión de bibliografía y documentos publicados en la web sobre a esta temática, que permitieron definir conceptualmente su relación con el coaching y los distintos estilos de liderazgo; así como también contribuir a la conformación de equipos de alto desempeño; para finalmente, vincular su acción con la conformación de estos equipos en el área de ventas, partiendo de las condiciones esenciales que un vendedor debe poseer y el coaching puede contribuir. Concluyéndose que el gerente es quién lideriza una fuerza de ventas y debe actuar como un coach que primeramente se ganen su confianza y lealtad para atender sus fortalezas y subsanar sus debilidades, tanto individuales como grupales, creando sinergia entre ellos y compromiso con el alcance de la visión propuesta, en función de convertirlos en vendedores altamente productivos orientados hacia el logro de las metas organizacionales

**Palabras claves.** Coaching, coach, liderazgo, equipos de alto desempeño, ventas

**Abstract.** The present articles to look for connect as tool of leadership for development of equip to carry high in the area of sale. Fulfil with this purpose et was realized one revise of bibliography and documents publish in the web, envelope thematic, that permitted to define some concept relation at coaching, when it relation with the different styles of leadership; this that as too can to contribute make-up of equip to carry high; for finally, to link its action with the make-up those equips in the are of sale, to commence of the conditions essentials that Stakeholder has debit, and the coaching can to contribute. Concluding that the manager is whom one force of sale has to act an coach, first has to beat his confidence and loyalty for attend its strength and to overcome its weakness so much singles as groups, creating synergy between they and commitment with reach of the vision proposal, in function they convert in stallholder highly productive guides toward the achieve of the organizations goal.

**Keywords.** Coaching, coach, leadership, teams of high performance, sales

### **Introducción**

El mundo laboral está constantemente sufriendo cambios, y en muchos casos, ya no se puede hablar de una única profesión o de un trabajo en la misma empresa para toda la vida; hoy día se busca que la persona tenga la capacidad de aportar valor a una organización; en tal sentido se están tomando en consideración – además de la formación profesional – otras cualidades como la constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia y en los cargos directivos se exige que el gerente maneje nuevas tendencias de liderazgo y trato con el personal para así potenciar aún más a los colaboradores.

En función de atender a estas demandas del contexto organizacional han surgido una serie de tendencias o modelos de gestión entre los cuales se encuentra el coaching, la inteligencia emocional, el liderazgo resonante, entre las cuales reconocen el valor del conocimiento y buscan constantemente promoverlo, estructurarlo y hacerlo válido para la empresa con la

finalidad de facilitar el aprendizaje en las organizaciones, valorar la participación o aportes de los colaboradores y velar por la continua adquisición de información y conocimiento.

Cada uno de estos enfoques presentan un punto en común: El individuo y su mapa o modelo mental, no obstante el determinar cuál enfoque o herramienta es el más adecuado no es tarea fácil; puesto que cada directivo debe identificar el impacto de su estilo de liderazgo en el personal, asumiendo como propia la actividad de conocer las debilidades y fortalezas de cada uno de sus colaboradores, para lo cual asumen la responsabilidad de ayudar y guiar en su desarrollo a través del ejercicio diario.

Esta labor no debe realizarse ni desde un enfoque único de herramientas, ni desde actividades aisladas, por el contrario, requiere estar orientada bajo un enfoque integral donde se relacionen la creación de espacios motivacionales, el análisis de competencias bajo la guía de un especialista. Es importante mencionar la creciente evidencia acerca de la práctica de coaching en los diferentes niveles de las organizaciones, la cual es clave para el logro de metas y objetivos trazados. El coaching está relacionado no sólo con el desarrollo del capital humano, sino también con la motivación y el desempeño de los colaboradores, y por tanto, con los resultados a corto, mediano y largo plazo.

En el presente trabajo se realiza no sólo la definición de este enfoque de gestión, sino también se le vincula con la formación de equipos de alto desempeño, específicamente en el área de ventas.

### **Definición de coaching**

Es un modelo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas de forma metódica, estructurada y eficaz permitiendo la mejora del rendimiento y el logro de los objetivos planteados en la organización. Al respecto, Poves (2004) considera que se perfila cada vez más como un enfoque de gestión del talento humano, el cual adecuadamente incorporado a los estilos de liderazgo personales contribuye de manera consistente a los resultados de la organización. De igual manera esta tendencia gerencial ayuda a generar lealtad por parte de los colaboradores.

Por su parte, Boente (2004) establece que se trata de un proceso bien definido el cual tiene puntos de partida y llegada. Lo que resulta diferente – y puede confundir a algunos gerentes – es que el corazón del proceso es el potencial de una persona, por lo tanto el éxito no es fácil de cuantificar. Para el citado autor el coaching es cierto tipo de relación que se establece entre 2 (o más) personas en las que una de ellas (coach) facilita el éxito de la otra (coachee).

Al respecto, Poves (2004), desde un punto de vista mas personalizado y humano lo considera una técnica de desarrollo o crecimiento personal que por medio de ejercicios sencillos hace que entre otras cosas el individuo se enfrente a sus miedos, sentimientos de dolor, depresión, soledad, pesadez, resentimientos, frustraciones, logrando el aprendizaje de la confianza en sí mismo y en los demás.

Como se puede observar, tomando en consideración las definiciones anteriores, el coaching es un método o medio que puede apuntar a varios fines, en donde siempre se busca adoptar las

actitudes más beneficiosas para todos, mejorando la eficacia laboral, calidad de vida y una experiencia de transformación personal y/o profesional posibilitando nuevos campos de acción, por cuanto permite revisar aquellos comportamientos que separan a los colaboradores de los resultados deseados, buscando potenciar la creatividad, la innovación y el compromiso al descubrir las oportunidades que ofrece el entorno.

En consecuencia, el programa de coaching es un proceso de reflexión y entrenamiento individualizado, flexible, confidencial que un consultor desarrolla con un directivo, profesional o persona de alto potencial; dirigido a que éste adquiera o modifique habilidades, competencias o conductas para asumir con éxito los retos existentes en el contexto de su vida profesional y personal.

Por lo tanto, como proceso de consultoría externo e independiente de la estructura organizativa, facilita el enfrentarse a situaciones y comportamientos susceptibles de mejora, en donde se explora y desbloquea el potencial de la persona para maximizar su desempeño. La grandeza e importancia del coaching reside en la posibilidad, de poder establecer una confrontación guiada y según determinada metodología entre el coach y el coachee, de forma que esta función tutora se convierta en guía, asistente o cuestionador y por el camino de la deducción, el coachee llegue por sí mismo a conclusiones.

En este sentido, una técnica de dialogo basado en preguntas y reflexiones que provocan una visión absolutamente diferente de la problemática cotidiana, permitiendo impulsar y fluir las mejores respuestas del individuo. Sobre la base de lo anteriormente expresado se afirma que el enfoque filosófico de este método es obviamente socrático y basado en la denominada Mayéutica; en la actualidad los monjes Zen aprenden todavía con esta técnica que en Japón se denomina Koan.

Es importante tener destacar que todo proceso de coaching empieza con un análisis real de las debilidades y fortalezas de una persona; para que resulte exitoso debe existir la disposición gerencial para escuchar y orientar (sin esa disposición no existirá el proceso aunque se implemente) y un acompañante calificado que oriente al manager. Lo esencial del proceso es que sea sincero, flexible y auténtico para no convertirse, como en otros casos, en una capacitación temporal.

Otro aspecto interesante, es que el coaching no es necesariamente un proceso remedial para corregir una falla en el desempeño, por el contrario constituye ayuda al individuo para gestionar su propio desarrollo. Está orientado a la acción, enfocándose en el presente para mejorar resultados futuros, su objetivo central es desarrollar la capacidad de acción de una persona. El coaching no se centra en dar consejos, ni proveer soluciones, la persona ha de encontrar sus propias soluciones en un clima y espacio que le permitan pensar en voz alta, todo esto es posible con la guía del coach.

Lo relevante es tomar en consideración que el coach es un profesional que tiene un amplio espectro de competencias genéricas, que le habilitan para trabajar en el asesoramiento individualizado, mediante su capacidad de escuchar y conversar. Poves (2004) considera al coach como un entrenador especializado que te aconseja, guía y estimula para que trascienda

las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu propio potencial. A continuación se presentan algunas características de la actuación del coach:

- No marca el objetivo de la relación de coaching, este objetivo lo define el coachee.
- Facilita que el coachee alcance sus objetivos.
- Parte de la aceptación plena de la unidad de sus coaches para elaborar sus aproximaciones.
- No da órdenes sino que comparte objetivos, no sanciona.
- Detecta, neutraliza y disuelve los obstáculos en el desempeño de las personas y equipos que están bajo su responsabilidad.
- Detecta el punto de inflexión en el cual la persona encuentra barreras que limitan sus capacidades para desempeñarse productivamente.
- Es un observador activo, cuestiona, interroga, enseña incluso a preguntar, pero debe abstenerse de establecer conclusiones.

El trabajo del coach se puede resumir en tres partes: Establecimiento en conjunto de los objetivos que se pretenden alcanzar, trabajo en conjunto, evaluación y mantenimiento.

Es propicio destacar que si la implementación de coaching es efectiva, el coach además de los beneficios para la empresa, también obtendrá ganancias concretas como por ejemplo la formación de un equipo exitoso, creación de una red y se convertirá en un imán para los talentos. A lo antes esgrimido cabe destacar los objetivos del coaching que según Salazar y Molano (2000) establecen los siguientes:

- Ayudar a las personas a que, por medio de la toma de conciencia, reconozcan fortalezas y debilidades en sí mismas, clarificando sus principios, valores, analizando sus oportunidades, debilidades y amenazas.
- Desarrollar capacidades que permitan al coachee darse cuenta de aspectos que necesitan modificar para cubrir sus objetivos, aumentar la efectividad en la organización y cumplir con un proyecto de vida.
- El coachee aprende cómo establecer vínculos de confianza con los demás desarrollando una misión y visión personal.
- Reconocer las situaciones que se le dificulta observar, generando nuevas ideas para mejorar su manera de desenvolverse operativamente.
- Obtener en la organización, mayores niveles de rendimiento, productividad y satisfacción.
- Elaborar planes de acción para alcanzar las metas propuestas.
- Establecer un sistema de control para verificar si se logran.
- Desarrollar un método de medidas correctoras y planes alternos.

## **Beneficios**

Para los individuos, está claro que si aplican bien el método obtendrán los objetivos planteados puesto que se han salvado los obstáculos que bloqueaban las metas, las personas tendrán una vida más placentera y feliz en cualquier aspecto. Profesionalmente serán más efectivos en sus trabajos obteniendo mejores resultados. Para las organizaciones es una

inversión a largo plazo, es la manera más rentable de lograr un nivel más alto de rendimiento personal clave. De igual manera ayuda a retener a empleados claves y evita el costo de capacitación, la fuga de información a los otros competidores y la caída en la producción cuando el personal renuncia.

Aunque el coaching lleva años practicándose pocos trabajos han evaluado su eficiencia, en este sentido, Cummings y Worley (2007: 218) señalan que al referirse a los beneficios son heterogéneos y por supuesto va a depender de los objetivos del cliente. Sobre este particular hace referencia a dos estudios, destacándose que en el primero descubrió que mejoraba la productividad personal, la calidad, las relaciones laborales y la satisfacción en el trabajo. En el segundo, se observaron aumentos de la productividad y satisfacción de los empleados, identificándose beneficios financieros concretos; el citado autor concluye con base a los mencionados estudios que existe la necesidad de realizar estudios más rigurosos para juzgar la eficiencia del coaching.

Por su parte Rodríguez (2008: 87) al referirse a los beneficios lo centra en la posible resistencia al coaching sobre todo en su fase de introducción por parte de los gerentes, que requieren de un serio compromiso de tal manera que al implantarse produzca beneficios tangibles y crecientes para los gerentes que asumirán el rol de coach de sus colaboradores. En este sentido, para los colaboradores es idéntico, porque todo depende de los beneficios que esperan obtener y en efecto obtengan del esfuerzo y compromiso que desliguen al coaching, ya que la efectividad percibida no son los resultados per se, sino beneficios personales tangibles.

### **El coaching y los estilos de liderazgo**

La globalización, como fenómeno económico y comunicacional, ha impuesto nuevos retos en todos los niveles sociales. En el marco de las organizaciones empresariales, las relaciones laborales han sido reorientadas por el paradigma de la Productividad-Competitividad, que se ha tornado en el gran objetivo por lo cual gran parte de los recursos y energías se encauzan hacia él, desde diferentes puntos de partida y a lo largo de distintos caminos.

El reconocimiento del recurso humano como factor fundamental para el éxito empresarial ha sido un elemento de consenso durante los últimos tiempos; esto ha puesto de relieve la importancia de su gestión y ha superado el tradicional esquema logros/recompensas. Ahora, el desarrollo de competencias o el fortalecimiento de las existentes forman parte del quehacer formativo para conformar equipos de alto desempeño, de allí que los gerentes deben estar dotados de una intuición especial para descubrir las potencialidades de sus colaboradores y motivarles para su desarrollo. En consecuencia, el clima bajo el cual se desenvuelvan los diferentes actores es vital, la comunicación resulta primordial, la confianza y la flexibilidad son necesarias.

Con base a lo antes expuesto, representa un reto particular para el gerente postmoderno: ser líder, no es sólo la autoridad formal asociada al cargo, ni el poder conferido a éste, resultan suficientes para que un gerente ejerza influencia y liderazgo sobre sus colaboradores. Una serie de cualidades asociadas al temperamento (el líder nace) más otras del carácter (el líder se hace), son requisitos que debe satisfacer el gerente para lograr una comunicación exitosa con

su personal y lograr alta productividad. En este orden se concentra el coaching, tendencia gerencial que permita maximizar la relación del supervisor con su equipo de trabajo, ya sea en el plano individual o grupal, para conducirlos hacia el éxito, en sintonía con los objetivos institucionales.

Ahora bien, puesto que existen diferentes estilos básicos de liderazgo, con tendencias y enfoques particulares ¿puede cualquiera de ellos asumir el rol de Coach en forma eficaz y eficiente? La cuestión aborda un campo de discusión donde las opiniones encontradas abundan. Sobre este particular es propicio recalcar que el coaching es un proceso que se orienta al logro de objetivos específicos para cada etapa en la cual se aplique, pudiendo alcanzar una aplicación continua para el desarrollo personal, por lo que debe ser abordado con gran responsabilidad, conciencia y compromiso.

En el marco de la tan aludida globalización, algunas organizaciones han incorporado nuevas metodologías, procedimientos y normas por imposición de las casas matrices; en otras ocasiones, por cuestión de moda o por un malentendido Benchmarking. En tales casos, el desconocimiento de los valores individuales resulta un obstáculo, la falta de convicción no permite la internalización del proceso y se convierte en la mera aplicación de una novedad, que no orienta a los mejores resultados aún se dé la impresión de alta competencia.

Por otro lado, los gerentes con estilo de liderazgo autocrático en ocasiones se ven inmersos en procesos de cambio en los cuales el coaching se aplica. Estos líderes, por sus limitaciones en el ámbito de la Inteligencia Emocional, resultan candidatos apropiados para la interacción con un Coach pero su excesiva autoconfianza obstaculiza su inserción. Difícilmente un líder autócrata puede reconducirse para actuar como Coach; con un programa de formación profundo, puede llegar a dominar algunos aspectos pero la tendencia a imponer decisiones y establecer modelos estará latente, particularmente en los ambientes bajo presión en que se desempeñan la mayoría de las corporaciones.

De manera similar, los gerentes con estilo Laissez Faire llegan a promover esta tendencia gerencial en un afán por demostrar versatilidad e innovación. Cuando participan como coachee, hacen gala de su mimetismo para adecuarse al cambio y sobrenadar la corriente; como Coach, ejercen una pseudo-guía, pudiendo generar confusión por sus propias incompetencias. En cuanto a los gerentes con estilos de liderazgo democrático y liberal, bajo enfoque transformacional, potenciador o visional, de tendencia globalizadora o virtual, fácilmente se incorporan al coaching; sus atributos les permiten una interacción fluida, su flexibilidad les conduce de manera asertiva en las relaciones con su entorno.

Con base a Salazar y Molano (2000) el Líder Coaching, posee como características principales las siguientes:

- Ayudan a sus colaboradores a identificar sus fortalezas y debilidades
- Promueven los programas personalizados de crecimiento para superar las debilidades y desarrollar competencias
- Incentivan al establecimiento de metas, a mediano y largo plazo, con planes específicos para alcanzarlas en sintonía con los objetivos organizacionales

- Proponen tareas desafiantes, conscientes del riesgo asumido con pequeños fracasos y del aprendizaje consecuente con beneficios futuros
- Delegan autoridad para la toma de decisiones, por la confianza que les inspira y el compromiso que les vincula
- Propician un clima de gran flexibilidad

Este cúmulo de cualidades resulta difícil de aglutinar en el corto plazo, por lo que se asocian a gerentes con experiencia y desarrollo corporativo. Su aprovechamiento se ve condicionado por los individuos sobre quienes recae su acción ductora; éstos deben sentir la necesidad de ser entrenados, estar conscientes de sus limitaciones actuales y motivadas a la superación. De allí que las empresas en sus planes de reclutamiento valoren de forma especial a los candidatos capaces de trabajar en equipo, motivados al logro y con conductas proactivas.

### **Beneficios del coaching de ventas**

Los beneficios del coaching ya se han comentado en el transcurso del artículo, lo cierto es que determinadas ventajas son aplicables muy específicamente al área de ventas. Para Salazar y Molano (2000) el feedback de los profesionales de las ventas siguieren los siguientes beneficios:

- 1.- Incremento de la productividad y rentabilidad, y control de costes más eficaz.
- 2.- El coaching influye en la línea de beneficios. El coaching se puede diseñar a la medida del nivel de desarrollo de cada vendedor.
- 3.- Mediante el uso del método de coaching, el director de ventas puede alinear los objetivos de la compañía con los individuales de cada empleado. De este modo se consigue, se consigue que el vendedor se autogestione y automotive cada vez más.
- 4.- El personal de ventas fomenta sus técnicas interpersonales y de comunicación para poder relacionarse de una forma más eficaz con los miembros del equipo.
- 5.- El personal se siente más apreciado y valorado como miembro de la compañía, por lo tanto busca oportunidades para descubrir nuevas fórmulas innovadoras y emocionantes de mejorar sus técnicas de venta.

### **Cualidades de un Director de Ventas / Coach eficaz**

Según Salazar y Molano (2000) para desempeñar la función de coach con eficacia, el director de ventas debe reunir los siguientes atributos:

- a.- Técnicas de liderazgo: los líderes desafían el status quo, asumen riesgos y animan a los demás a considerar la visión como una realidad.
- b.- Capacidad de identificar mediante la gestión, los directores de ventas se consideran a sí mismos una parte integrante de un valioso equipo de gestión profesional.

c.- Compromiso con el crecimiento y desarrollo de los demás, los directores de ventas deben ser conscientes de las técnicas y competencias que necesitan los empleados para su desarrollo personal y profesional.

d.- Orientación al logro, los directores de ventas eficaces se centran en los objetivos que motivan al personal, crean un entorno positivo y motivador para su equipo.

e.- Optimismo, los directores trabajan a partir de un modelo eficaz que se centra en los puntos fuertes y no en los débiles, potenciando la capacidad y la voluntad de triunfo, y superando los obstáculos mediante la estimulación de una actitud de puedo hacerlo.

Los directores de ventas contemporáneos deben tutelar, liderar y potenciar a sus equipos comerciales; la función del director de ventas no consiste en controlar o incluso exigir, sino en inspirar al personal para que alcance sus niveles óptimos de rendimiento. Por lo tanto, en el mundo competitivo global actual, vender constituye un mayor desafío y requiere un mayor nivel de técnicas que nunca, ya que los clientes tienen más alternativas y están mejor informados.

### **El coaching y la conformación de equipos de alto desempeño en el área de ventas**

Un equipo es un grupo pequeño de personas que poseen habilidades complementarias y que trabajan juntas de manera participativa a fin de lograr un propósito común frente al cual todos comparten la responsabilidad. Los equipos son una de las principales fuerzas que están detrás de los turbulentos cambios en las organizaciones de hoy. El estudioso de la administración Jay Conger considera que las organizaciones que trabajan con equipos son el sistema de administración del futuro, la respuesta del mundo de los negocios frente a la necesidad de velocidad en un entorno cada vez más competitivo.

Al ser el coaching una modalidad de gestión que permite el crecimiento tanto individual como grupal de los miembros de la organización, les permite desarrollar bajo un adecuado liderazgo sus potencialidades para trabajar en equipo, ser eficientes, eficaces y productivos en la gestión que realizan. En tal sentido, el coaching puede ser una alternativa viable para conformar equipos de alto desempeño, los cuales constituyen uno de los principales retos de los gerentes, directores o líderes de equipos.

Para que se pueda construir un equipo de alto desempeño se debe crear un ambiente de confianza, liderazgo, buena comunicación, un claro entendimiento del objetivo a lograr y la participación de cada miembro tratando de aprovechar al máximo sus fortalezas.

Esto les permitirá adaptar su gestión en esta era de conocimiento y cambios rápidos, en la cual aquellas compañías que logren desarrollar sistemas de liderazgo por medio de los equipos de alto desempeño podrán potenciar sus competencias principales, entendiendo que la alineación estratégica de sus diferentes áreas es un proceso continuo, en el cual los participantes de estos equipos participarán activamente en la negociación, discusión y replanteamiento de las estrategias buscando siempre mantener óptimos niveles de ejecución. Aquellas compañías que logren crear mecanismos como el descrito anteriormente lograrán una verdadera ventaja competitiva (Wetthen y otros, 2004).

Asimismo, es importante entender que en una etapa tan competitiva en las organizaciones es indispensable formar líderes que puedan organizar equipos de alto desempeño. Algunos de los elementos principales identificados en los equipos efectivos son: tener miembros interdependientes, procuran que éstos trabajen de más eficiente juntos que solos; funcionan tan bien que generan su propio magnetismo, no siempre tienen el mismo líder, tienen miembros que apoyan al líder y viceversa.; además, existe un alto nivel de confianza entre sus miembros.

Las investigaciones realizadas acerca de por qué es importante conformar equipos de alto desempeño demuestran que la productividad, calidad y moral de las personas es mejor cuando se tienen implementados mecanismos para fomentar el trabajo en equipo. Sin embargo, también es necesario conocer algunos de los elementos conflictivos del trabajo en equipo. En ocasiones los equipos pueden tardar mucho tiempo en tomar una decisión o pueden caer en el error de “groupthink” o estar todos de acuerdo en una postura relacionada a un proyecto, para poder minimizar estos riesgos a continuación se analizan con más profundidad los elementos primordiales que deben estar presentes en un equipo de alto desempeño, así como las etapas de creación y conformación de los equipos.

En los equipos de alto desempeño, el comportamiento de los miembros es interdependiente, y las metas personales se subordinan a la obtención del objetivo del equipo. Existe un deseo de pertenencia. A pesar que un grupo de individuos sean designados formalmente miembros de un equipo, si ellos actúan de forma individualista buscando obtener todo el crédito o cumplir primero sus metas que las del equipo no se estarían hablando de un verdadero equipo. El reto principal en la construcción de equipos de alto desempeño es encontrar la forma de lograr interdependencia, eficiencia, magnetismo, responsabilidad compartida, apoyo mutuo y confianza entre las tareas y los miembros del equipo.

Un atributo primordial de los equipos de alto desempeño es que tenga un líder efectivo en coordinar y liderar al equipo. El primer paso para ser un líder es crear credibilidad. Los líderes efectivos tienen el respeto y compromiso de los miembros del equipo. Establecer la credibilidad y la capacidad para influenciar a los miembros del equipo es el primer reto del líder. Al respecto, Wetthen y otros (2004) indican una vez que se ha establecido la credibilidad existen 7 comportamientos que favorecen la construcción:

1. *Demostrar integridad.*- Implica hacer lo que uno dice, ser congruente con los valores pregonados, la integridad es indispensable para que los miembros del equipo no perciban que existe una doble agenda.
2. *Ser claro y consistente.*- Es necesario expresar y transmitir certidumbre acerca de que se quiere sin ser necios ni dogmáticos.
3. *Crear energía positiva.*- Es muy importante mantener al equipo optimista y evitar críticas o impugnaciones.
4. *Usar empatía y reciprocidad.*- Los miembros del equipo tienen una tendencia estar más de acuerdo con el líder si han recibido reciprocidad y comprensión a cambio.

5. *Gestionar acuerdos y desacuerdos.*- Cuando los miembros del equipo están de acuerdo con el líder, el resultado será mejor que si se utiliza un argumento de un solo lado.

6. *Motivar y aconsejar.*- Es muy importante ayudar a los miembros del equipo a evitar temores y encaminar los esfuerzos a la obtención de resultados.

7. *Compartir información.*- A través de compartir información se podrá identificar y comprender las perspectivas de los miembros del equipo.

Una vez que los equipos han desarrollado confianza en el líder, es posible para éste articular una visión motivante para el equipo. Todos los equipos tienen metas y objetivos específicos a cumplir, sin embargo una visión es algo diferente. Wetthen y otros (2004), expresan que la visión ayuda a establecer los valores centrales y principios que guiarán el futuro, da guía a las acciones y algunas de sus características son:

1. *Cerebro izquierdo y derecho.*- Una visión efectiva contiene el objetivo, metas y acciones a cumplir así como metáforas, lenguaje colorido y emoción. Debe capturar la razón e imaginación de las personas.

2. *Interesante.*- Una visión deberá estrechar las perspectivas y contradecir el status quo o metas sencillas de lograr.

3. *Principio y pasión.*- Una visión efectiva debe estar fundamentada en los principios y valores que los miembros del equipo creen.

Para construir equipos de alto desempeño las empresas deberán crear mecanismos para apoyar en la cultura y forma de vida de los empleados una nueva visión a este respecto. Los equipos de alto desempeño no necesariamente trabajan más, ni son más inteligentes que los demás, la principal diferencia consiste en que pueden organizarse para trabajar y entregar resultados excepcionales dados la suma de sus fortalezas y organización interna.

De acuerdo a lo planteado un equipo de alto desempeño requiere un coach que oriente sus esfuerzos y contribuya a la generación de sinergia entre sus miembros, potencializando sus fortalezas y reorientando sus debilidades. En este sentido, el coaching constituye una modalidad de gestión para conformar estos equipos la cual puede aplicarse específicamente en la generación de una fuerza de ventas que presente las siguientes características:

- *Capacidad de diversificación:* El vendedor tiene que ser capaz de manejar varios asuntos al mismo tiempo. No puede centrarse en una tarea única, restaría muchas oportunidades.
- *Esfuerzo:* La venta exige esfuerzo y dedicación, pero un esfuerzo bien orientado. No se trata de trabajar por trabajar, sino volcarse en una tarea en función de los objetivos a alcanzar.
- *Entusiasmo y Ambición:* Se precisa un gran espíritu de superación y necesidad de alcanzar los objetivos que se fija el vendedor.

- *Seguridad Personal.* Trasciende las competencias y las habilidades, significa abarcar la vida desde una perspectiva creativa y generativa, en vez de meramente reactiva.
- *Autoconfianza:* Normalmente el cliente compra por la confianza que el vendedor le inspira. Si el vendedor se muestra inseguro e indeciso, las posibilidades que no venda serán mayores.
- *Agilidad en las Decisiones:* Rápido en su respuesta mental. No demostrar indecisión.
- *Capacidad de Planificación:* Nunca debe actuar sin pensar. El vendedor debe planificar sus acciones, bien sea a corto, medio o largo plazo, en este sentido Kotler, (2001:131), señala que además el vendedor deberá tener: Simpatía, motivación, seriedad y honradez, inteligencia, apariencia, buena presencia, y modales; otras cualidades: Amplio conocimiento del mercado, buena reputación entre los clientes, conocimiento de los productos, conocimiento de las técnicas de ventas.

Como puede observarse, el perfil del vendedor no sólo se fundamenta en sus conocimientos de cómo vender y de las técnicas más adecuadas para hacerlo sino que también implica una serie de cualidades personales que entran en juego cada vez que se pone en contacto con un cliente real o potencial. De acuerdo a esto, el coaching puede ser el mecanismo viable que permita potenciar estas condiciones, desarrollar aquellas que sean deseables, además de minimizar las que se desvíen de los objetivos de ventas trazados y del perfil establecido para la fuerza de ventas.

Al respecto, Johnson y otros (2000) consideran que el liderazgo en el área de ventas es la forma diaria a través de la cual el gerente supervisa y estimula a sus subalternos para lograr los niveles de productividad deseados. Dado que el trabajo de un vendedor es bastante autónomo y no es rutinario, los gerentes deben brindar a los empleados estructura, dirección y apoyo. Sin embargo, los vendedores deben reconocer que la verdadera motivación para las ventas procede de ellos mismos; por lo tanto, la principal tarea del gerente o coach es proporcionar un clima motivacional que fortalezca la automotivación.

En el área de ventas de acuerdo a los autores citados comprender el liderazgo y desarrollar destrezas depende de la comprensión del gerente acerca de por qué lo siguen los vendedores (o por qué no) para lograr explotar al máximo las capacidades de éstos; así mismo debe tener una gran habilidad para desempeñar el rol que se requiere de un gerente líder y una especial capacidad para la creación y mantenimiento de un grupo de ventas que demuestre lealtad y confianza, en otras palabras, debe tener las destrezas de relación personal y humana del liderazgo.

En síntesis, el gerente que trabaja con una fuerza de ventas debe actuar como coach de ésta no sólo atendiendo a los aspectos formativos de la misma, sino también a sus individualidades y capacidad de interacción grupal para convertirlos en un equipo de alto desempeño, orientado hacia la sinergia de esfuerzos en pro de metas organizacionales comunes sintiéndose comprometidos e identificados, caracterizados por su sentido de pertenencia al grupo y por sus altos niveles de productividad y competitividad.

Por lo tanto, el coach de ventas tendrá mejores posibilidades de éxito si ha cumplido una fase de trabajo como vendedor, si ha aproximado su perfil de desempeño al perfil del vendedor

exitoso y si, adicionalmente ha registrado resultados de excelencia. Por tal razón, se insiste en la senda del desarrollo del vendedor hacia el gerente coach de ventas, no sólo por la motivación que se genera, sino porque resulta de mayor eficacia para una empresa hacer a sus propios coaches de ventas que traerlos de afuera.

El reto para ser coach de ventas es tener un mayor nivel de desarrollo tanto en sus conocimientos y habilidades como en la madurez de sus aspectos de personalidad y comportamiento. Un coach tiene una visión inspiradora, establece metas personales y comunes, posee compromiso consigo mismo y el equipo, demuestra la excelencia en su estilo de vida personal, tiene capacidades de convocar a un grupo alrededor de metas comunes, es proactivo, goza de actitud positiva, disfruta su trabajo, se comunica y escucha.

### Referencias

- Cunnings T y Worley Ch. (2007) Desarrollo organizacional y cambio. Editorial Thomson. Octava edición. USA.
- Boente, P. (2004). **Coaching** Tomado de [http:// www.arearh.com](http://www.arearh.com).
- Kotler, P. (2001). **Dirección de Marketing**, México: Pearson Educación
- Jonhson, E. y otros (2000) **Gerencia de Ventas**, Colombia: Mc Graw Hill
- Poves, A. (2004) **Coaching** tomado de <http://www.arearh.com>.
- Rodriguez G (2008) Domine El coaching y potencie su empresa. Primera edición. Lulu.com España.
- Salazar G y Molano M (2000) **Coaching en Acción**. Colombia. Mc Graw Hill.
- Solano, E. (2001). **Coaching y Capital Intelectual**. Tomado de <http://ww.arearh.com>
- Whetten, David & Cameron, K.(2004) **Developing Management Skills**. EUA Prentice Hall.
- 

### \* Acerca de los autores

La M Sc. Iraida Mejía es Profesora Asociada a Dedicación Exclusiva del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo, Venezuela; M Sc en Docencia para la Educación Superior, Especialista en Gerencia de Mercadeo, M Sc. en Administración de Empresas; y Cursante del Doctorado en Ciencias Gerenciales (URBE), Venezuela; [iraidamejia@yahoo.es](mailto:iraidamejia@yahoo.es)

El M Sc. Wilmer Carrasquero, es Licenciado en Administración. Magíster en Administración, Profesor Asociado del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo, Venezuela; [wjca2007@yahoo.com](mailto:wjca2007@yahoo.com)

El Doctor Fidel Moreno, es Geógrafo, M Sc en Gerencia de Recursos Humanos, Doctor en Ciencias mención Gerencia, Profesor Titular y Emérito del Instituto Universitario de Tecnología del Estado Trujillo, Venezuela; [fidelmorenob@gmail.com](mailto:fidelmorenob@gmail.com)