



## Team Coaching y Equipos de Ventas en tiempos de Zoom

Este texto corresponde a un extracto del mini ebook homónimo, y en él busco indagar y comentar la situación de los equipos de ventas y su relación con el team coaching a partir de los cambios que ha traído la pandemia, junto con realizar una proyección sobre aquello que perdurará en los diversos involucrados en el sistema una vez que haya finalizado la crisis sanitaria actual.

Ya todos sabemos que la pandemia generó múltiples transformaciones en nuestras vidas, y también en el mundo de las ventas. La llegada del COVID-19 implicó variadas consecuencias, tales como los cierres de fronteras, lo que produjo, a su vez, que se cortara la cadena de importaciones de ciertos productos y suministros, así como de distribución de los mismos, con parálisis de algunas áreas de los mercados, bajas en las bolsas de valores, despidos y quiebras.

Una de las medidas utilizadas para reducir la propagación del virus consistió en decretar cuarentenas y/o restringir tanto la movilidad de las personas como el funcionamiento de una variedad de actividades comerciales y de recreación.

Muchas tiendas y restaurantes no abren, y para seguir operando adhieren la venta de sus productos a entregas por "delivery". Empezamos a ver más despidos,

muchas quiebras, y algunos gobiernos apoyan con créditos y subsidios a las personas que han perdido sus empleos o han visto reducidos sus ingresos, y a las empresas que se encuentran en dificultades económicas.

Como las ventas bajan, los equipos de ventas se reducen, no solo en la cantidad de vendedores, sino también en toda la estructura, y quedan aquellos que tienen más competencias y presentan resultados garantizados. Y ¡oh, sorpresa!, las jefaturas también deben reducirse.

Frente a esta situación, las seis condiciones de Jon R. Katzenbach y Douglas K. Smith para un equipo de alto rendimiento, ahora, y debido a la pandemia, presentan algunas observaciones, pues:

1. El equipo es "real", pero ya no está en un mismo lugar y sus miembros empiezan a trabajar de forma "asincrónica", al igual que los clientes. Es decir, hay que hacer un nuevo aprendizaje.

2. La dirección ha cambiado, pues no están todos juntos.

3. En teoría, las personas que permanecieron son las más adecuadas en cuanto a la presentación de resultados de ventas. Pero, la pregunta es ¿por qué no se hizo eso antes?

4. La estructura ahora no está clara, pues la pandemia la ha puesto en jaque y debe ir adaptándose sobre la marcha.

5. El contexto organizacional de apoyo ha cambiado y ha tenido que ser ajustado, y probablemente también está en el modo de adaptación de acuerdo a las transformaciones del contexto que se van dando.

6. No existe un team coach que pudiera haber visualizado cómo funcionaríamos en pandemia, y todos estamos aprendiendo nuevamente de acuerdo a los acontecimientos.

Las seis condiciones de Katzenbach y Smith para un equipo de alto rendimiento son:  
1) Equipo real (interdependiente, limitado, estable); 2) Una dirección convincente; 3) Las personas adecuadas; 4) Estructura sólida del equipo (tamaño, normas, tarea, claridad); 5) Contexto organizacional de apoyo; 6) Un team coach competente.



Como consecuencia de todo lo anterior, el team coach también ha tenido que reposicionarse para ayudar al líder y a los equipos a sobreponerse con la incertidumbre de cada instante y llevarlos a procesar lo que viven en un contexto propio de su mercado; pero al



mismo tiempo, teniendo presente la perspectiva global, donde el aprendizaje considera variables que antes no se ponderaban, incluyendo aquellas que implican la ausencia del control total de lo que se vende por la inexistencia de mercado.

En este escenario, el team coach debe ayudar a los equipos de ventas a lograr sus metas y resultados asociados a márgenes, lo que exige llegar a consensos y aprendizajes que son propios de esa mezcla de lo individual al servicio del colectivo. Además, debe favorecer que los equipos de ventas entiendan qué es el concepto de 'éxito' para ellos, bajo el punto de vista de la nueva realidad y circunstancia, y también de lo que es posible hacer dentro del marco de sus posibilidades, en el contexto de la economía del mercado donde se desarrollan.

**Pero ¿qué debe hacer el team coach en los tiempos del Zoom, cuando las premisas que existían se han derrumbado, cuando los liderazgos han cambiado, cuando muchos de los miembros del equipo han perdido seres queridos a causa del COVID-19, se han enfermado o han padecido las distintas consecuencias de la pandemia, y tanto ellos como la organización están ahora en modo supervivencia?**

Craig Wortmann, un profesor fundador del Kellogg Sales Institute, señala que precisamente debido a todo esto, se necesita mucho más Team Coaching que cuando las cosas estaban funcionando de maravillas. De partida, indica, es tiempo de preparación, entrenamiento y reflexión, tomando cada éxito (y no éxito) como una oportunidad para reflexionar sobre cómo se está construyendo esta nueva base de datos que genera significados diferentes de acuerdo a las acciones que se realizan.



Añade que este es el momento de ajustar los mensajes hacia los clientes en todos los niveles, pero no con revisiones trimestrales, pues vemos cambios día a día y semana a semana. Por ello, será importante el feedback conductual asociado a los resultados buenos o malos, pero **"Just In Time"**, donde los espacios de feedback con el equipo deben ser programados y la información recolectada considerada como una fuente de información esencial para la generación de nuevas prácticas.

Incluso recomienda que por cada llamada quede una documentación con las

categorizaciones propias que serán de ayuda para el equipo de ventas y para su misma línea de productos y servicios, por supuesto, también teniendo en cuenta cuál es el contexto donde se encuentra el cliente.

De igual forma, Wortmann sugiere reemplazar el lenguaje directo asociado a la venta por una comunicación orientada a lo humano, consultando al cliente cómo se encuentra ella/él, su familia, amigos y empresa. Esta pregunta tan simple, fácil, y personal, además tiene el propósito de posicionar el contexto para ajustar qué es lo que se puede decir y cómo, dependiendo de las respuestas entregadas por el cliente. Esto no es solo un reencuadre de ventas, sino también un contacto humano que de igual forma produce beneficios para el equipo en base a la información que todos tendrán.

El team coach también conocedor de la información que se está recolectando

El team coach, también conocedor de la información que se está recolectando, puede ayudar al equipo de ventas a conectar variables relacionadas, pero que no logra percibir, para que ajusten sus valores hacia la meta, considerando el contexto general donde están en ese momento.

Wortmann advierte que como todo está siendo ajustado sobre la marcha, esta metodología también está viviendo el mismo proceso de ajuste, pero lo que sí está claro es que el equipo, más que nunca, pasa a ser la piedra angular de la organización, pues los miembros son menos y probablemente tienen que hacer lo mismo o más que antes. Esta situación exige que el team coach enfoque con el equipo lo que es el trabajo colaborativo y solidario, en la medida que el factor supervivencia se hace presente.

Para equipos de ventas que trabajan con mercados internacionales o zonas geográficas diferentes, el team coach deberá incluir, junto a las conversaciones, las distintas perspectivas culturales de los segmentos que son atendidos y cómo estos pueden ser traducidos también en estrategias de adaptación a esta nueva realidad.

Por supuesto que en estos momentos difíciles que vivimos, no se contrataría a un team coach si es que este no ayudara a producir resultados específicos y de forma rápida. Así, dependiendo de la industria en la cual se encuentre, es recomendable establecer métricas que permitan visualizar de qué forma el trabajo del team coach incide en los resultados, y ser definidas las variables que sí tienen relación directa con su labor, que deben apuntar a revisar cuál es la línea base desde donde se parte y así poder observar el progreso del mismo equipo.

Los equipos de ventas en esta época se hacen más necesarios, pues la economía se mueve por las ventas, y el volumen de la economía ha disminuido debido al COVID-19, así como el tamaño de los mercados. Los miembros de un equipo de ventas, de ahora en adelante, tienen que aprender a trabajar de otra forma, más colaborativa y solidaria, y además, considerar ante todo cuál es el contexto de su cliente y de su empresa. Primero, por ética, y luego, porque eso los ayudará también a entender mejor su contexto.

Los líderes y la dirección de los equipos de ventas deben entender el contexto local y global que se está viviendo, y ser agentes de facilitación para el logro de los resultados de ventas, más que solo exigir los resultados a sus vendedores. Deben ser otro integrante del equipo, y ganar la consciencia de que todos están en el mismo barco.

En este contexto existe una tremenda oportunidad para el team coach de ayudar

En este contexto existe una gran oportunidad para el team coaching de ayudar tanto a los líderes de ventas como a los equipos de ventas para que exista una migración desde un trabajo vertical a un trabajo horizontal y colaborativo, lo que requiere tener en cuenta muchos elementos que antes no resultaban relevantes.

Tal vez volveremos a leer este texto dentro de un par de años, cuando el COVID-19 se transforme en algo endémico, o mejor, ni siquiera exista –tengo la esperanza–, y pudiera ser que en ese futuro nos preguntemos: ¿Cómo pudimos trabajar de la manera en que lo hacíamos antes de la pandemia?



### Paul Anwandter

Autor de libros de Coaching, PNL, Mentoring e Hipnosis, también traducidos al inglés y al portugués. Es coautor de "Team Coaching para desarrollar equipos de alto desempeño".

[p.anwandter@hcnworld.com](mailto:p.anwandter@hcnworld.com)

[www.paul-anwandter.com](http://www.paul-anwandter.com)



## CERTIFICACIÓN DE TEAM COACHING Y LIDERAZGO DE EQUIPOS

Iniciamos en **Septiembre 2021**

[CLICK AQUÍ PARA MÁS INFORMACIÓN](#)



IMPARTE

## Ricardo Escobar

