Con el patrocinio de:

PORTA
Te siento cerca

Con el aval académico de:

CAPACÍTATE
PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN EFECTIVA
EL UNIVERSO

MÓDULO VI

Coaching COMERCIAL

A. INTRODUCCIÓN AL COACHING: DE LOS PLANES DE ACCIÓN A LOS RESULTADOS

B. **COACHING PERSONAL: LAS HERRAMIENTAS FUNDAMENTALES**

C. COACHING PARA EQUIPOS DE VENTAS: ¡POTENCIANDO SU EQUIPO!

D. DESARROLLE SU PLAN DE COACHING COMERCIAL

Objetivo general:

Desarrollar a través del coaching prácticas de gestión que incrementen constantemente los niveles de aprendizaje y desempeño de individuos y equipos con metodologías y procesos que guíen de una manera más efectiva la labor comercial.

Objetivos específicos:

- Identificar cada una de las herramientas fundamentales para la práctica de un proceso de coaching efectivo.
- Analizar las formas para desarrollar e implementar estas herramientas en su gestión diaria con individuos o equipos.

Coaching personal
Herramientas fundamentales

En la clase anterior se determinó que el coaching busca desarrollar el potencial de individuos o equipos. A propósito de ello -en su momento-, el reconocido psicólogo Abraham Maslow, quien desarrolló algunos planteamientos acerca de las motivaciones y la jerarquía de las necesidades, advertía que no reconocer nuestro verdadero potencial y buscar los medios para desarrollarlo, sería equivalente a vivir una vida sin plenitud de recursos.

" Si tú deliberadamente planeas ser menos de lo que eres capaz de ser, entonces, te advierto que serás profundamente infeliz por el resto de tu vida. ¡Y pasarás evadiendo tus propias capacidades y tus propias posibilidades!

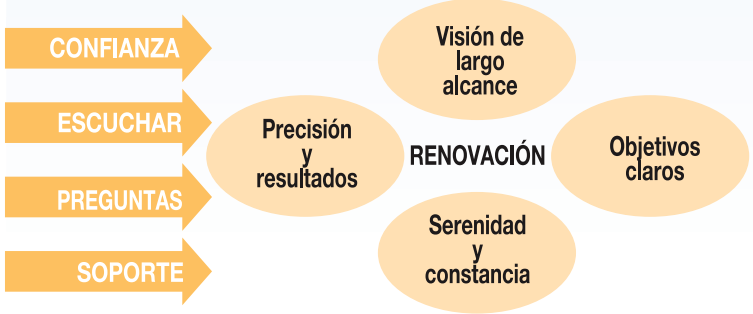
Abraham Maslow

El enfoque y valor que le da el coaching al incremento de la capacidad de acción con miras a nuevos y mayores objetivos, se nutre también de una de las líneas básicas de la Psicología Humanista, en la que, de una u otra forma, se plantea que los seres humanos somos intencionales, vivimos orientados hacia metas, en función de razones, intereses, creencias y valores.

Alcanzar lo anterior, es facilitado justamente en esta relación entre el coach y el individuo o equipo, denominados también "coachee", haciendo que el proceso de coaching avance en sus distintas etapas; para lo cual, se hace necesario que el coach esté muy bien capacitado **en las siguientes herramientas fundamentales:**

1. Establecer confianza
2. El arte de escuchar
3. Hacer preguntas
4. Dar soporte

En coaching se suele aplicar el término herramientas, por su cualidad de uso, a las habilidades que todo coach debe desarrollar. Mantengamos, para nuestros efectos pedagógicos, estas dos distinciones.



Relación coach–individuos o equipos

1.- Establecer confianza

Una de las bases fundamentales de todo buen proceso de coaching es la confianza. Es la puerta que abre la posibilidad para una relación basada en una comunicación efectiva, duradera. Permite que, con quienes trabajamos, se sientan con la comodidad necesaria para abrirse a la comunicación, para reconocer sus brechas del desempeño y explorar nuevas posibilidades en el proceso.

"Es imposible llevar una relación de coaching a buen puerto si no está fundada bajo la confianza entre el coach y el coachee", de esta forma, Leonardo Ravier, reconocido coach, autor del libro *Arte y Ciencia del Coaching,* nos recalca la importancia de esta habilidad.

La importancia del factor confianza se fundamenta en el intento honesto de entender a la otra persona sin juzgarla.

El origen etimológico del término confianza está en el antiguo escandinavo: "traustr" que significa fuerte, de la misma raíz de la que proviene la palabra inglesa "truth", es decir, verdad. Relacionando ambos significados se podría deducir que, en general, se confía cuando se piensa que alguien será fuerte para sostenernos, es decir, no nos desilusionará. Confiamos también en lo que creemos que es verdadero.

De esta forma, los retos de la gestión de equipos comerciales y la administración de organizaciones, hacen imprescindible el desarrollo de ambientes de confianza para su crecimiento.

Sea real. Frente a la meta de alguien, no pretenda sentirla de una forma que no la siente. No obstante, esfuércese por mirar su problema, reto o desafío con las expectativas puestas en su potencial.

Sea honesto. Diga la verdad tal como la vea, pero siempre de forma respetuosa.

Sea congruente. Busque armonía consigo mismo y mantenga el equilibrio entre lo que piensa, dice y hace.

Mantenga su palabra. Como veremos en la habilidad de dar soporte, si dice que hará algo para facilitar el proceso de coaching de su interlocutor, debe hacerlo. El compromiso es muy importante.

Refleje actitud. Una buena actitud, serena, abierta al diálogo, con toda la atención puesta en su interlocutor, impacta positivamente en la construcción de la confianza. Recuerde que no hay una segunda oportunidad para causar una primera buena impresión y esto se refleja en nuestras actitudes.

2.- El arte de escuchar

Escuchar es fundamental para darle sentido a los objetivos o metas, y sobre todo brindarle a nuestro interlocutor toda la importancia y atención que se merece. Jeni Mumford en su libro *Coaching para Dummies* describe el acto de escuchar como la "destreza olvidada".

Pasos básicos para escuchar

- Guardar silencio.
- Enfocarse en qué le están comunicando.
- Darle total atención a su interlocutor.
- Mantener contacto visual.
- Usar formas de entendimiento como asentir con la cabeza.

Duhne, Garza y Quintanilla en su obra Coaching Ejecutivo manifiestan:

"Escuchar es lo que da sentido al hablar, es la mitad de la conversación y, sin embargo, poco reflexionamos en ella. Escuchar es la habilidad que caracteriza la labor de un buen directivo, profesional, maestro o padre de familia. En otras palabras, no hay buenas relaciones sin un escuchar efectivo detrás".

Un poco más allá en el concepto, Rafael Echeverría, en su libro *Actos del Lenguaje, Volumen I: La Escucha,* dice: "Para escuchar, decimos, no basta con oír, es necesario interpretar lo que el otro dice. Mientras no haya interpretación no hay escucha. La interpretación es el corazón de la escucha. De allí que los sordos, aunque no pueden oír, sin embargo, logran escuchar, pues les es posible interpretar lo que los demás procuran decirles".

Como vemos, también, escuchar es un fenómeno que cuando se realiza de manera atenta, incluye el contacto visual. La capacidad de observación permite no solo interpretar, sino también percibir lo que nos dice el rostro de un vendedor o el de uno de los miembros de nuestro equipo. Se interpreta qué dice su postura corporal, su forma de respirar, factores importantes a observar porque, en ocasiones aquello que se dice con palabras no coincide con lo que se dice con el cuerpo o con la expresión.

Vale recalcar que al desarrollar esta habilidad no se busca juzgar las posturas del otro, pero sí tener suficientes elementos de criterio para saber inclusive qué cambios se podrían dar para impactar en los resultados diarios, desde la forma cómo nos paramos (postura física) frente a los retos.

ESCUCHAR = OIR + PERCIBIR + INTERPRETAR

En conclusión, escuchar con interés permite entender el mundo del otro, comprender desde qué punto de vista está viendo un determinado problema y saber si, por ejemplo, su visión está enfocada en el problema o en alternativas de solución. Por esto, en lo que debemos enfocarnos al escuchar a uno de nuestros ejecutivos de ventas o a nuestro equipo, es en el cómo manifiestan sus creencias y actitudes en sus diálogos consigo mismo y con sus compañeros, en relación con los resultados, porque estas creencias o actitudes se pueden convertir en un freno al desempeño o en un limitante para acercarse a aquella visión de largo alcance y a sus objetivos planteados. Muestran esta evidencia frases como las siguientes:

Ejemplos:

- Yo sé que no voy a llegar a la cuota
- No tengo más clientes
- El presupuesto está muy alto
- No puedo
- El cliente ya me dijo una vez que no
- Ya recorrí todo el mercado

3.- Hacer preguntas

Otra de las habilidades fundamentales en todo buen proceso de coaching es el arte de hacer preguntas. Se debe buscar que a través de ellas sea justamente nuestro ejecutivo quien encuentre sus mejores respuestas, o que estas le permitan desafiar y desestructurar alguna creencia limitante, como aquellas de las frases anteriores.

Tal como mencionamos en nuestro primer módulo, el arte de preguntar de manera efectiva, de tal forma que despierte en nuestro interlocutor sus mejores respuestas, es una ciencia antigua, desde la mayéutica de Sócrates o método de la partera, como comúnmente se lo denomina, los diálogos de Platón o Menon, que buscaban ayudar el dar a luz a mejores respuestas.

Las preguntas inteligentes y profundas buscan que nuestro coachado (otro término usado para designar a quien recibe coaching) se dé cuenta de cuáles son aquellas áreas, situaciones o actitudes que merman su desempeño y que muchas veces por sí solo no las puede ver.

De esta manera, el proceso de "darse cuenta" es un proceso de "despertar" hacia nuevas formas de hacer las cosas, hacia formas de desempeño más efectivas o distintas, en definitiva hacia formas distintas de ser y hacer. Las preguntas apropiadamente formuladas generan no solo reflexión sino también acción.

Ejemplos:

Creencia limitante: Yo sé que no voy a llegar a la cuota.

Preguntas desafiantes: ¿Qué te hace pensar que no vas a llegar a la cuota?
¿Cuántos clientes nuevos has prospectado?
¿Qué pasos distintos piensas dar?
¿Qué zonas geográficas te faltan por visitar?

4.- Dar Soporte

Las recomendaciones anteriores ayudan a que en el proceso de coaching se fortalezcan las relaciones y se facilite en individuos o equipos, la predisposición y actitud necesaria para implementar los cambios o las acciones definidas. Sin embargo, resultan insuficientes si no incluye también la habilidad para dar soporte, apoyo o retroalimentación.

Lea más sobre el punto 4, Dar soporte, y más sobre el coaching en www.eluniverso.com/capacitate.

Juan Carlos Sáenz Martínez

- ✓ Director del Área de Coaching de Business Life Training
- ✓ Coach Miembro de la International Coach Federation
- ✓ International Coach, Certificado por la International Coaching Community
- ✓ Coach Ejecutivo, Certificado por The International Society of Neurosemantics
- ✓ Master en PNL y Neurosemántica

RADIO CITY 89.3 FM

Escucha hoy, a las 20:00 en Radio City, a **Alfonso Guevara, presidente de Travieza**, conducida por Guillermo Maldonado.

89.3 en Guayaquil y 99.7 en la Península

Ingresa a www.eluniverso.com/capacitate y encuentra un glosario de términos, bibliografía de consulta y más del tema. Si tienes dudas sobre esta clase, envíanos tus preguntas a capacitate@eluniverso.com

Paquita Calderón - Editora de textos y diseñadora de la estructura pedagógica.

Promoción válida del 15 de noviembre al 5 de diciembre del 2010 o hasta agotar stock. Los Amigo Kit recibirán tiempo aire adicional equivalente al Precio de venta al público de contado antes de impuestos dividido en 12 cuotas iguales mensuales de tiempo aire, previa recarga mensual desde $3. Tiempo aire adicional podrá utilizarse luego de consumidos los minutos de la tarjeta Prepago o recarga efectuada. Minutos son de PORTA a PORTA. Precio final del minuto en el tiempo aire adicional es $0.18 de PORTA a PORTA. Promoción aplica a los Amigo Kit que contienen sticker indicativo. Disponibles en Centro de Atención a Clientes Porta, Distribuidores Autorizados y principales cadenas comerciales del país a nivel Nacional. Sujeto a condiciones de la promoción, revísalas en **www.porta.net**