NOTAS ACADÉMICAS

N°54 - ABRIL 2021

EL LIDERAZGO EN LOS EQUIPOS DE VENTAS

GONZALO MERINO
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN
PUCP

Resumen

Las teorías sobre el liderazgo y la conformación de equipos han sido propuestas desde la antigüedad (Platón en La República) y, en especial, durante el último siglo. Sin embargo, en el mundo corporativo moderno, en el caso particular de los equipos de ventas, se presentan problemas comunes en varios tipos de empresas y varios países. Los síntomas similares son la alta rotación, la falta de compromiso con la empresa, los conflictos internos, entre otros.

¿Qué sucede con este tipo de equipos? ¿Por qué, a pesar de tener a disposición estas teorías, no se pueden resolver los problemas con los equipos de ventas? ¿Acaso se deben esperar nuevas teorías para solucionarlos?

En realidad, la mayor parte de las teorías que se revisan en esta Nota tienen algo de cierto, pero, para resolver los problemas, no se debe realizar un análisis transversal puntual, aplicando una teoría a la situación de los equipos de ventas. Se debe hacer un análisis dinámico longitudinal, en el que se entienda el origen de los comportamientos que generan problemas desde el punto de vista evolutivo y se sustente en el análisis de lo que ha sucedido desde hace miles de años. Ahí se encontrarán formas de cómo liderar adecuadamente equipos de ventas cohesionados, integrados e identificados con la empresa.

Palabras clave: equipos, equipos de venta, teoría de liderazgo, teoría de rasgos, teoría de Fiedler, liderazgo transaccional, liderazgo transformacional, evolución, pertenencia.

1. Introducción y objetivos

¿Cómo construir un equipo de ventas? ¿Cómo motivarlo? ¿Cómo liderarlo? En la actualidad, desde las grandes empresas transnacionales hasta las pequeñas empresas locales, los vendedores son acusados de rebeldes, de no trabajar en equipo, de no seguir los procedimientos ni las normas de la empresa, y de favorecer a los clientes con descuentos o facilidades que sobrepasan los costos y merman la rentabilidad. ¿Por qué los equipos de ventas no se adaptan a las normas? ¿Por qué son tan difíciles de liderar? ¿Por qué sus miembros tienen una alta rotación?

Varias preguntas se han planteado acerca de los equipos. Ya los griegos escribían extensos tratados hace más de dos mil años sobre cómo crear equipos bien engranados, cómo mantener la cohesión y la armonía entre sus miembros, cómo motivarlos hacia la disciplina, cómo orientarlos al bienestar común sobre el particular. Cómo formar líderes que los guíen.

La presente Nota Académica trata de responder preguntas sobre el liderazgo de los equipos y, en particular, de los equipos de ventas, para sugerir lo que el líder necesita rectificar o mejorar con el objetivo de tener verdaderos equipos de ventas comprometidos, a la luz de la evolución del ser humano. Se trata de un aporte útil a quienes dirigen el área comercial de las empresas, que coinciden en que los equipos de ventas son los más difíciles de liderar debido al perfil de los vendedores y las presiones ejercidas por la propia empresa. Se comenzará con algunas teorías sobre el liderazgo y la personalidad, para luego abordar el tema de los equipos de ventas actuales, el análisis de la situación a la luz de la evolución y, finalmente, presentar unas reflexiones.

2. El liderazgo y la personalidad

¿El líder es más importante que el equipo? ¿Por qué es tan difícil liderar un equipo de ventas si se tienen personas que lideran a todo un país? ¿Cuál es la personalidad del líder?

Según Jim Travis, liderar consiste en lograr que el equipo, y por ende sus miembros y no solo el líder, tengan éxito (Alonzo, 2020). De acuerdo con esta definición, el líder debe facilitar el logro de las metas del equipo y de sus miembros; sin embargo, actualmente el concepto se ha invertido. Se ha

glorificado la posición del líder y ahora se exige que el equipo trabaje para alcanzar las metas de ese líder. Es más, toda la sociedad ha reforzado el culto al líder, tanto así que muchas universidades e institutos dicen ser formadores de líderes. ¿Es cierto eso? ¿Se pueden formar líderes? ¿Todos pueden ser líderes? ¿La capacidad de liderazgo es hereditaria? ¿Es el líder quien tiene la posición más importante en el equipo? Son más las preguntas que las respuestas.

A continuación, se verán algunas de las teorías sobre la personalidad y el liderazgo que se han venido desarrollando en los últimos años.

2.1. Teoría de los rasgos de la personalidad

Algunos modelos teóricos del estudio de la personalidad son situacionistas, en los que el ambiente determina la conducta (Martorell y Prieto, 2002). Bajo estos modelos, se asume que los factores externos son los que más influyen en el individuo, en este caso, en el líder. Otros modelos son internalistas o personalistas, según los cuales los rasgos innatos propios del individuo son los que más repercuten en cómo actúa la persona, son los que moldean su personalidad y lo convierten en líder (Martorell y Prieto, 2002).

Los modelos personalistas enfocan de dos maneras diferentes las variables internas de la persona. Uno de los enfoques es el de la teoría de los rasgos. Gordon Allport (1897-1967), autor de la teoría de la personalidad, afirma que existen rasgos cardinales, centrales y secundarios, que son influenciados por las características biológicas, sociales y ambientales del individuo (Montaño, Palacios y Gantiva, 2009). Estas tres características determinarían los rasgos del líder. Otro de los exponentes de esta teoría, Hans Eysenck (1916-1997), defensor de la teoría de los rasgos PEN, establece que la personalidad de un individuo se expresa en tres ejes o factores: neurotismo, extraversión/introversión, y psicotismo (Davidoff, 1998).

Otros autores, como Raymond Cattell (1860-1944), quien propuso la inteligencia fluida y la cristalizada, y Robert R. Mc Crae y Paul T. Costa Jr., quienes crearon el modelo de los cinco factores, también se basan en la teoría de los rasgos para comprender al líder. Esta teoría dio sustento a una novela de ficción, *Los niños del Brasil*, en la que se pretendía realizar copias genéticas basándose en los factores del individuo. La teoría de los rasgos cayó en

desuso luego de varios años, debido a que la cantidad de factores internos y externos y sus influencias en el desenvolvimiento de un individuo son infinitos y no garantizan la generación de nuevos líderes.

2.2.Teoría de la contingencia de Fiedler (efectividad en el liderazgo)

Esta teoría toma en cuenta las interacciones entre el líder, los colaboradores y la situación para determinar un desempeño óptimo. Fred F. Fiedler (1978) realizó un estudio en más de ochocientos grupos para evaluar el desempeño de los diferentes estilos de liderazgo, que se orientan hacia las tareas o hacia las relaciones interpersonales, en distintas situaciones. Determinó que no hay un estilo de liderazgo óptimo, sino que, en situaciones muy favorables y muy desfavorables, logra un mayor desempeño, un estilo orientado a las tareas; mientras que, en un medio ambiguo, es decir, en una situación intermedia, es más eficiente un estilo orientado a las relaciones dentro del grupo. En la Figura 1 se puede apreciar lo anterior, además de las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de las tareas y el poder por posición del líder, para cada una de las ocho situaciones posibles.

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Relación Líder-Miembros	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno	Pobre	Pobre	Pobre	Pobre
Estructura de la Tarea	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo
Poder Formal	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

Figura 1. Modelo de contingencia de Fiedler. Cómo coincide el estilo del líder y la situación.

Fuente: https://www.aiteco.com/modelo-de-contingencia-de-fiedler/

La teoría explicaba muy bien la eficiencia, pero recibió críticas debido a que, para un ejecutivo, no es práctico variar de estilo de liderazgo de acuerdo con las situaciones externas cambiantes. Se comenzó a percibir, sin embargo, que no existe un solo tipo de liderazgo eficiente y que hay factores, tales como la empatía o la orientación hacia las tareas, que influyen enormemente en la eficiencia.

Existen también otras teorías desarrolladas ya en el siglo XXI, tales como el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, que se abordarán a continuación.

2.3. Liderazgo transformacional

Esta es una de las teorías más populares en la actualidad. Comenzó siendo desarrollada por James M. Burns (2003) y continuó con Bernard M. Bass (2008). Estipula, básicamente, que el líder es un individuo de fuerte visión y personalidad, que tiende a conocer bien a los miembros de su equipo, sus fortalezas y debilidades, y que tiene la habilidad para orquestarlos, es decir, para que las fortalezas de cada uno se orienten sinérgicamente hacia los objetivos propuestos.

El líder debe contar con el carisma necesario para encender (motivar) y comprometer a los miembros del equipo hacia las metas que se le proponen (Arévalo, Tikhomirova, Trejo y García, 2015). Según estableció Bass (2008), el líder debe tener las siguientes características:

- **Capacidad de estimulación intelectual:** corresponde a la estimulación que ejerce el líder para que todos los miembros del equipo participen en la solución de los problemas y la consecución de los objetivos.
- **Concepción de consideración individualizada:** que concibe a los miembros del equipo como individuos, pero susceptibles de ser estimulados a aportar al grupo y sentirse como parte del todo.
- **Inspiración y motivación:** el líder transmite a los miembros del equipo la inspiración, el entusiasmo y el impulso para alcanzar las metas del equipo.
- **Influencia idealizada:** el equipo ve al líder como alguien a quien seguir, a quien admiran y lo toman como modelo.

Estas características toman tiempo en desarrollarse en un líder y requieren de mucha energía, no obstante, el verdadero líder logra un compromiso permanente, sinergia de las acciones y foco en los objetivos.

2.4. Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional viene a ser la contraparte del transformacional. Busca mantener una disciplina de procesos, evitando innovaciones y premiando el mantenerse dentro del *status quo* como transacción.

Los líderes transaccionales se basan en la autoridad burocrática (Durán y Castañeda, 2015) y establecen, sin la participación de los miembros, las metas y los caminos por los que se llega a las mismas. Buscan la eficiencia por sobre todo, y entregan recompensas si los miembros del equipo cumplen con sus objetivos (Varela citado en Arévalo, Tikhomirova, Trejo y García, 2015).

Como se puede apreciar, las teorías de la dinámica de equipos y el liderazgo han ido evolucionando a través de los años, adaptando ideas imperantes en cada época, variando desde posiciones determinantes e inmóviles hasta posiciones dinámicas y cambiantes.

Las últimas teorías y definiciones incluyen características y escenarios que intentan cubrir todo el espectro de las diversas necesidades que los distintos equipos requieren, las cuales incluyen equipos de ventas, de contabilidad, militares, de colegios de infantes, de producción, servicios, etc. Pero quizás, para poder entender bien cómo se pueden aplicar estas teorías en equipos tan distintos, sería de gran ayuda si se entendiera cómo es que evolucionaron los equipos dentro de la sociedad humana a lo largo de millones de años. De este modo, se podría entender bien sus orígenes, su evolución y su desarrollo hasta el día de hoy.

3. Los equipos de ventas actuales

3.1. Los objetivos del mundo corporativo moderno y de la fuerza de ventas

Para todas las empresas, el rendimiento de su fuerza de ventas es sumamente importante (Kotler y Keller, 2016), pero, aun cuando han creado muchos equipos de distintos tamaños, características y objetivos, los problemas en estos equipos son, básicamente, los mismos. En general, sus miembros suelen

presentar problemas, tales como tender a no trabajar juntos, ser reacios a colaborar con otras áreas, identificarse demasiado con los clientes en contra de los intereses de la compañía, enfocarse en sus objetivos de ventas y no en el beneficio de la empresa, formar "argollas", no tener una visión integral, y estar involucrados en conflictos internos. ¿Qué es lo que está pasando aquí? ¿Acaso no se están aplicando correctamente las teorías de liderazgo? ¿Cuál de las teorías ayuda con estos problemas? ¿Será que falta profundizar más en la comprensión de la conformación del equipo?

Como se ampliará más adelante, estos problemas, en su gran mayoría, son generados por la misma empresa, que puede tener sus objetivos de crecimiento de ventas, de participación de mercado, de territorios de ventas, de portafolio de productos, de rentabilidad, etc., pero que solo transmite a su fuerza de ventas el objetivo de alcanzar un mayor volumen de ventas. En la gran mayoría de las empresas con grupos de ventas, la directriz generalizada es que los vendedores estén en la calle, en el campo, casi el 100 % del tiempo. Se los empuja de forma constante a no permanecer en la empresa, sino más bien a visitar al mayor número de clientes posible para que vendan más.

Se tiene entonces que, por un lado, la empresa cuenta con objetivos a largo plazo respecto del crecimiento de las ventas, de los territorios, del portafolio de productos, de rentabilidad, etc. Pero, por otro lado, los vendedores no conocen estos objetivos de largo plazo, o no están comprometidos con ellos, y se enfocan únicamente en los objetivos propuestos de ventas de corto plazo, que, además, representan para ellos comisiones, bonos, premios, etc., sin medir si están o no alineados.

Asimismo, los vendedores tampoco suelen participar en la elaboración y validación de los procesos internos, hechos por equipos de diversas áreas, al considerar que no es parte de sus funciones. Muchos de estos procesos sirven a otras áreas, tales como contabilidad, finanzas y logística, de fuente de datos para la elaboración de estrategias y procesos que les permitan ser más eficientes. Esta situación, a la larga, genera nuevamente conflictos entre ventas y el resto de áreas al no existir un flujo de información adecuado para las áreas administrativas, pero que para ventas es considerado como una pérdida de tiempo.

Muchos de estos conflictos se originan, como se ha dicho, por la presión que

ejerce la empresa por conseguir el máximo de ventas y al empujar a los vendedores al campo, a estar en constante contacto con los clientes cerrando ventas. Sin embargo, aquí se halla una contradicción, porque se les pide objetivos de largo plazo que no están alineados con las ventas, como que colaboren con las otras áreas, sacrificando tiempo de ventas en el campo.

Como están presionados por vender más, los vendedores buscarán atajos, como el conceder rebajas de precios, ampliar plazos de pagos, etc., reduciendo la rentabilidad de la empresa. Todo esto va a generar que no exista una dinámica de equipo de ventas, sino una competencia entre sus miembros, que la rotación de los vendedores sea mayor que en las otras áreas en las que no hay conflictos con la dirección, que existan problemas entre las áreas debido a la concentración del equipo en vender más y no entregar información, que se critique la falta de liderazgo, etc.

Ahora bien, ¿cómo se puede revertir esta situación? ¿Ayudaría conocer la evolución de los equipos en la historia humana y las teorías de la personalidad?

4. Análisis de la situación de los equipos de ventas

4.1. La soledad del vendedor

Como se mencionó, las empresas tienden a empujar a su fuerza de ventas para que esté constantemente en el campo, fuera de la empresa, visitando clientes, porque considera que así se irán consiguiendo más ventas al suponer que, de esta manera, son más "productivos". Lo que se quiere agregar es que las empresas tienden a forzar a los vendedores a realizar sus visitas solos, nunca en parejas o tríos, para conseguir así una mayor cobertura. Sin embargo, como se explicó en una Nota Académica anterior (Gonzalo Merino, 2020), los seres humanos tienden a realizar sus actividades en grupos, nunca solos. Si el hombre primitivo se encontrase solo situaciones de peligro, instintivamente tendría mucho más temor que estando acompañado, ya que la sinergia del grupo le permitía mayores chances de sobrevivir y prosperar. Es por eso que las personas no estaban solas, pertenecían a un grupo.

Cuando los hombres primitivos se encontraban fuera de su clan, explorando o cazando, estaban acompañados mientras realizaban tareas que sabían que eran necesarias para quienes no estaban en ese momento con ellos. Cuando regresaban, llevaban el resultado de su tarea fuera, el conocimiento de

nuevos territorios o el animal o animales que habían cazado. Además, al volver se unían a los otros equipos que habían permanecido en el campamento tejiendo o cosiendo ropa, o preparando puntas de lanza o anzuelos para sus herramientas con el objetivo de que fueran más eficientes en la caza. Todos trabajaban para todos y se complementaban.

Por el contrario, al estar físicamente en la empresa muy pocas veces, los vendedores casi no participan en los equipos de trabajo del área comercial (ventas y marketing) o de los equipos interfuncionales de proyectos especiales de la empresa, lo cual genera un sentimiento de poca identificación con sus colegas de área y con otras áreas de la empresa. No entienden que sus trabajos están relacionados, que todos trabajan para todos. Este sentimiento reciproco entre ambos grupos se materializa cuando las áreas administrativas, en vez de apoyar, establecen procedimientos de control que dificultan las tareas diarias de ventas. Los miembros de otras áreas solo ven que los vendedores están todo el día en la calle, muy "sueltos", sin ver el esfuerzo que hacen y el fruto de su gestión. Creen que necesitan mayor control, y los vendedores perciben que las otras áreas no comprenden lo difícil que es estar en el campo todo el día, los problemas que enfrentan y los riesgos que eso implica.

Como consecuencia de las políticas de la empresa, los miembros del equipo de ventas pasan más tiempo relacionándose con los clientes o con miembros de fuerzas de ventas rivales en el campo, lo que, a la larga, va generando una menor identificación con su propia empresa. Falta el sentido de pertenencia a la empresa o al clan, y de ahí la alta rotación.

4.2. ¿Y la motivación?

Por lo general, se elige como supervisores o jefes de ventas a los mejores vendedores, los cuales, en ocasiones, no suelen tener el perfil adecuado de liderazgo, hecho que genera pugnas, "argollas" y enfrentamientos que no motivan al vendedor. El líder primitivo, en cambio, era naturalmente reconocido como tal por los demás miembros del equipo. No necesariamente el mejor cazador lideraba la caza, la lideraba quien podía organizar y dirigir a los cazadores, incluyendo a los mejores, y contaba con ciertas características mencionadas en la teoría transformacional, como, por ejemplo, capacidad de estimulación intelectual, concepción individualizada, influencia idealizada e

inspiración (Bass, 2008, The Bass handbook of leadership).

Otro aspecto es que cuando se presentan los programas de comisiones, bonos y premios a la fuerza de ventas, solo refuerzan los objetivos de ventas a los que tienen que llegar. No se les explica ni se les hace partícipes de los objetivos de la empresa respecto de la rentabilidad, la productividad, la cobertura, los nuevos productos, los nuevos mercados, los nuevos clientes, etc., por lo que los vendedores solo están motivados para alcanzar los incentivos y premios. Una vez más, no se establece la conexión entre la comunidad empresarial y la labor del vendedor, en otras palabras, entre el clan y el individuo.

Todos estos factores hacen que los vendedores no se identifiquen ni con su propio equipo de ventas ni con la empresa, y que en muchas empresas las fuerzas de ventas sean identificadas con profesionales desconocidos, rebeldes, poco confiables, que requieren de mucho control, que no buscan beneficios para la empresa, que realizan ventas con poca o nula rentabilidad, etc.

5. Reflexiones

5.1. Diagnóstico

Muchas teorías se han escrito respecto del liderazgo, los estilos ideales, las capacidades y habilidades que se requieren, también sobre las dinámicas internas de un equipo. En comparación, muy poco se ha estudiado sobre cómo hacer para lograr la identificación de los equipos de venta con sus organizaciones, teniendo en cuenta que se les pide que se concentren en la venta y que se dediquen solos, fuera de la empresa y sin mayor contacto con el resto de áreas, a conseguirlo.

Hágase en este punto una síntesis de los orígenes de los problemas:

- Los grupos de ventas en las empresas actuales no llegan a formarse como equipos, ya que se empuja a los vendedores a estar fuera solos, dispersos, a no emplear su tiempo juntos ni entre ellos ni con otros equipos de la empresa.
    - » Los grupos pasan tiempo fuera, por lo que, muchas veces, los miembros de los equipos de ventas generan una mayor identificación con otros grupos (clientes u otras empresas) y los líderes de estos.

» Los grupos de ventas están dispersos, no pasan tiempo juntos, no tienen objetivos ni estrategias comunes (cada quien tiene su propia cuota de ventas), ni llegan a adoptar roles dentro del equipo (alfa, beta, gamma, etc.), porque están solos.

» Tampoco pasan tiempo en sus empresas, por lo que no se identifican con ellas (un clan mayor), no conocen ni comparten sus objetivos ni se identifican con los equipos de la empresa ni ven a sus miembros como parte de su clan.

» Los otros equipos administrativos de la empresa, por lo general, no toman en cuenta sus recomendaciones, peticiones, necesidades, innovaciones o mejoras; no entienden la función de los vendedores en el clan. Cuando intentan controlarlos, los grupos de ventas los consideran como obstruccionistas o agresores, lo que genera rechazo y una mayor falta de identidad con la empresa.

» Como se observa, durante la evolución, los equipos compartían tiempo juntos, compartían objetivos, complementaban sus habilidades, los individuos podían interrelacionarse y colaboraban entre ellos estableciendo relaciones de largo plazo. Estas condiciones no se dan hoy en muchas empresas, debido al afán de lograr mayores ventas por mantenerlos todo el tiempo en el campo.

• En muchas ocasiones, los supervisores, jefes o gerentes elegidos por la gerencia no son identificados como líderes por parte de los equipos, lo que produce la partición del grupo, rivalidades, "argollas", entre otros.

o Debido a que no se conoce la labor del vendedor ni los requisitos para liderarlo, lo cual deviene del aislamiento en el que se trabaja, la gerencia toma decisiones equivocadas "nombrando" líderes que no son los naturales dentro del grupo.

» Como los nombrados jefes o supervisores no son líderes naturales, no se les reconoce el cargo de jefatura como tal por todos los vendedores, lo que genera la partición del grupo.

» El grupo que es más afín al líder tiene su apoyo, con las consecuentes "argollas" y rivalidades.

» El líder no necesariamente es aquel que vende más; es aquel que, siendo

de los mejores, también tiene otras cualidades empáticas y estratégicas que hacen de él un líder adecuado y reconocido por el equipo. Debe contar con las cualidades ya descritas por Bass (2008) y, además, con una visión estratégica del negocio que le permita tomar decisiones sobre la marcha.

Siempre se espera que un equipo de ventas este bien estructurado, motivado y engranado, para exigirle resultados con la mayor eficiencia y eficacia posible. "Motivar a los vendedores a esforzarse para realizar mejor su trabajo es un aspecto importante dentro de la función específica de dirigir" (Soto y Raigosa, 2008, p. 33), pero motivación no significa únicamente dar comisiones o premios. En muchas empresas, caen en la desmotivación, la falta de identidad y compromiso, y pierden el foco de los resultados esperados por la compañía al concentrarse únicamente en aquellos que les beneficien a los vendedores, sin pensar en la rentabilidad o los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa. Pierden la noción de la pertenencia a una empresa o clan mayor.

5.2 Teorías tradicionales vs. problemas prácticos de los equipos de ventas

Se ha visto cómo las distintas teorías de liderazgo han ido evolucionando a lo largo del tiempo, de manera que lo que es tomado como verdad absoluta durante largos periodos es luego desechada cuando surge alguna teoría que explica mejor la realidad o que está más en línea con las tendencias teóricas del momento. Sin embargo, no se puede desechar totalmente todas las teorías anteriores, puesto que muchas tienen algo de razón. Se tienen rasgos intrínsecos, habilidades aprendidas, etc., que van a ir dando un perfil y experiencia que puede ser de vital importancia en situaciones determinadas para ejercer un rol de importancia en un equipo, tal como el líder, el *beta* o algún otro. En un equipo sano, todo rol es importante.

También se tiene que, en contextos distintos, a veces es mejor un estilo de liderazgo más empático y en otros más orientado hacia los procesos, etc. No obstante, generalmente es difícil aplicar estas teorías puntuales a equipos actuales, en las condiciones cambiantes contemporáneas. ¿Por qué se hace tan difícil la aplicación práctica?

En realidad, la respuesta es simple. A pesar de que la mayoría de teorías tradicionales tienen algo de razón, estas son interpretaciones puntuales de una realidad que es cambiante y dinámica. Son fotos, son instantáneas interpretadas en un contexto cultural particular, con las que se pretende

interpretar una película que tiene millones de años, es decir, la evolución del hombre. El ser humano desarrolla la habilidad de formar equipos durante miles de años, y lo sigue haciendo hasta la actualidad. Por ello, es importante entender cómo es que evolucionan esas habilidades durante todo ese tiempo para poder entender cómo se llega a la actualidad. Qué es lo que se necesita, cómo se reacciona, qué los impulsa, qué los motiva. Solo entendiendo cómo evolucionaron los equipos en la historia del hombre se podrá entender la relevancia de cada teoría, su adecuada aplicación y su valor en cada contexto.

Enseguida, se identificará, punto por punto, aquellas características que son necesarias rectificar o mejorar para poder contar realmente con un equipo de ventas.

5.3 Tiempo juntos

Lo primero que salta a la vista es que el equipo no se llega a formar realmente, porque en la práctica se trata tan solo de un grupo de vendedores. Esto se explica por definición: los equipos deben tener un tiempo juntos, deben compartir objetivos, metas, deben poder colaborar, sumar esfuerzos hasta lograr sinergias, deben poder identificarse con los demás miembros y las metas, deben poder interactuar entre ellos, aprender los unos de los otros, identificar el rol de cada uno y qué es lo que aportan al equipo, etc.

Tal como lo menciona Carlos Diaz Lastreto (2017), son varias las etapas que hay que atravesar para que un grupo se convierta en equipo, y para ello deben pasar un tiempo junto, compartiendo, colaborando, integrándose, etc.

En la evolución, se ve cómo los equipos, aun en los dos extremos de la línea de empatía-agresividad (Merino, 2020), permanecen un tiempo juntos, los hombres durante la tarea de cazar grandes piezas o luchar y las mujeres cuidando de los más débiles del clan. También se daba el caso de que los hombres salieran a cazar presas menores solos, pero luego volvían y se integraban a otros equipos productivos. Nunca permanecían más del 90 % del tiempo solos realizando sus labores, como actualmente son forzados muchos vendedores por sus empresas. La integración de un equipo no se genera por decreto, se genera con la convivencia y compartiendo objetivos y tiempo juntos.

5.4. Tiempo en la empresa

Tampoco se apunta a fomentar que los vendedores pasen la mayor parte del tiempo en la empresa, pero es necesario que vayan a la empresa durante algunas horas, algunos días a la semana, dependiendo de las distancias, los tiempos, etc. Es importante que unas dos o tres veces por semana estén en la empresa, reunidos todos, interrelacionándose.

Ahora bien, no es solo que asistan a la oficina a hacer vida social, es necesario que hagan actividades importantes para el equipo. Es necesario que los vendedores tengan tiempo para preparar, terminar y organizar toda la documentación necesaria para las ventas, tales como las solicitudes de crédito de los clientes, los formatos de visita, la prospección de nuevos clientes, la preparación de material técnico de soporte, etc. En ese sentido, es necesario que los vendedores de mayor experiencia ayuden a los más nuevos en los temas técnicos, de conocimiento de territorio, contactos, etc. Este comportamiento es de suma importancia para establecer los roles dentro del equipo y la interrelación entre los miembros.

Durante la evolución, los equipos humanos, en efecto, pasaban tiempo juntos realizando actividades conjuntas: planeaban la caza, buscaban materia prima para elaborar armas y herramientas, las fabricaban, enseñaban a las nuevas generaciones. En ocasiones podían separarse temporalmente, pero gran parte de sus actividades en equipos de caza, de recolección, entre otras, las realizaban juntos. Es así como lograban identificarse como parte de un equipo, de un clan. Es necesario recordar que estar solo era prácticamente sinónimo de morir; por lo tanto, para el ser humano, es instintivamente importante ser parte de un equipo, sentirse parte de un clan o empresa.

5.5. Tiempo con otros equipos

También se deben integrar a equipos interdisciplinarios (con otras áreas) para establecer los procedimientos y controles a los cuales van a estar sometidos, tales como políticas de descuentos, horarios en el campo, control de visitas a clientes, tiempos por visita, etc. Generalmente, todo es establecido por las otras áreas sin participación de los vendedores, siendo ellos los que tienen conocimiento en la práctica de estos procedimientos y controles.

Asimismo, deben ser informados en profundidad de las estrategias, los objetivos y las metas comerciales y, con base en esta comprensión, participar en el desarrollo de las tácticas para cada sector o territorio. No basta con darles las metas de ventas sobre las cuales cobrarán comisiones. Deben comprender cabalmente si la empresa busca incrementar las ventas, o la participación de mercado, o si busca nuevos mercados, o nuevos clientes, o si desea desarrollar nuevos productos, etc., y enfocarse en lograr tanto sus cuotas como los objetivos estratégicos de la alta dirección.

En los tiempos lejanos había que cazar, pero también que buscar materia prima para las herramientas, fabricarlas y distribuirlas, despellejar animales, cortar y salar carnes, curtir pieles, cortarlas, coserlas y arreglarlas, patrullar los alrededores para evitar sorpresas, es decir, realizar tareas básicas de supervivencia. Se tenía que recolectar, pero también realizar tareas más delicadas e importantes, como cuidar y enseñar a las crías, atender y curar a los ancianos y hasta tallar pequeñas piezas decorativas o lúdicas (Merino, 2020, p. 2).

La interrelación entre los distintos equipos, ya sea en su conformación como en los *input* y *output* de cada uno, era de suma importancia para el éxito de los equipos y del clan en sí.

5.6. Líderes, no jefes

Es de suma importancia la labor del líder ya que crea las condiciones de la dinámica de equipo, motivo por el cual debe tener, al menos, una reunión semanal o quincenal con todo el equipo para ajustar sus estrategias y tácticas, formar subequipos que puedan generar nuevos productos o servicios, desarrollar nuevos territorios, proponer a la alta gerencia nuevas estrategias, evaluar los avances realizados, proyectar resultados, etc.

Durante la evolución, el líder era quien podía tener en forma clara los aspectos estratégicos de la tarea a realizar, las tácticas, las habilidades de cada miembro para poder lograr la sinergia del equipo al distribuir funciones, guiar a los nuevos, apoyarse en los más experimentados, mantener el balance dentro del equipo, etc. Además, debía también informar y comunicar al resto de miembros del equipo la importancia de las acciones parciales y de las responsabilidades de cada miembro para el éxito del equipo. Y no lo hacía

solo, sino que se apoyaba en los miembros con mayor experiencia.

Es por eso que, hoy en día, el líder no debe estar orientado únicamente al logro de los objetivos de venta, sino también a organizar al equipo, desarrollar a sus miembros, apoyar a los nuevos, delegar funciones que ayuden a mejorar profesionalmente a los miembros del equipo, interconectar con las otras áreas para evitar los conflictos de intereses, integrarlos a la empresa, etc. Tal como se menciona en el blog de Amazonia Team Factory (Amazonia_Team, 3 de febrero de 2020), es necesario que un equipo desarrolle ocho características propias de un equipo cohesionado:

- Confianza
- Objetivos comunes
- Pertenencia
- Compromiso
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Participación
- Reconocimiento

Al forzar a los vendedores a pasar el mayor tiempo posible solos en el campo, la empresa genera que muchas de estas ocho características no se cumplan. Es por ello que, comúnmente, los equipos de ventas tengan estos problemas, debido a que los líderes solo se orientan a las ventas, mas no a la cohesión e integración de los equipos.

5.7. Esparcimiento e integración

Un tema muy importante es que el líder debe propiciar actividades extralaborales que permitan reforzar los lazos y las dinámicas internas, así como relajar las tensiones internas del equipo, y que deben incluir actividades sociales, deportivas y festivas. La tensión de todos los equipos de ventas es muy fuerte, porque de forma usual se les responsabiliza por los buenos o malos resultados financieros de la empresa. Esa tensión debe ser disipada

dentro del mismo equipo por medio de estas actividades, hasta lograr un balance personal/profesional de todos los miembros.

La combinación e intensidad de cómo se estructuren estas variables van a depender de factores tales como el tipo de actividad a realizar por el equipo (dentro de la línea empatía/lucha), la edad y experiencia de los miembros, el porcentaje de cada género que los compone, los roles de cada miembro dentro del equipo, el aporte táctico, la integración de todos los miembros y el estilo de liderazgo con que se cuente.

Quizás todas estas recomendaciones puedan restar tiempo de campo de un 20 % a 30 %, pero la sinergia que puede generar dentro del equipo de ventas, de este con el resto de la empresa, pagará esta inversión, además de que habrá una disminución en la rotación de vendedores y se incrementará eficaz y eficiente de los objetivos obtenidos. Esta dinámica de equipo y estilo de liderazgo es invaluable y compensará largamente el tiempo invertido en la consolidación del equipo.

Durante mucho tiempo, la evolución y la naturaleza nos fue poniendo retos, cambios repentinos, peligros, carestías, amenazas, y la humanidad fue superando cada una de ellas basándose en varias adaptaciones, siendo una de las más importantes la capacidad de formar y dirigir equipos sinérgicos, adaptables, eficaces y eficientes. Solo se tiene que voltear nuevamente hacia las raíces antes de la revolución agrícola, en la etapa nómade que duro más de dos y medio millones de años y que contiene muchas de las respuestas que se buscan hoy en día.

Referencias

Alonzo, M. L. (2020). Chapter 11. Salesforce Leadership [diapositiva de PowerPoint]. Recuperado de https://es.slideshare.net/LincLoveme/chapter-11-sales-force-leadership-46208257

Amazonia_Team. (3 de febrero de 2020). 8 características de los equipos cohesionados. [mensaje en un blog]. Recuperado de https://amazonia-teamfactory.com/blog/8-caracteristicas-de-los-equipos-cohesionados/

Arévalo, V., Tikhomirova, A., Trejo, A. y García, J. (2015). Liderazgo transaccional vs Liderazgo transformacional. REIDOCREA, 4(4), 24-27.

Allport, G.W. (1961). Pattern and growth in personality. New York, Holt.

Bass, B. M. (2008). The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications (4.a ed.). Free Press.

Burns, J. M. (2003). Transforming Leadership. Grove Press.

Costa, Paul T. Jr., McCrae, Robert R. (2003). Personality in Adulthood: A five factor theory perspective. 2nd editino. The Guilford Press.

Davidoff, L. (1998). Introducción a la psicología. LIBEMEX.

Diaz Lastreto, C. (11 de abril 2017). Etapas en el desarrollo de los equipos de trabajo. Recuperado de https://www.recursohumano.cl/post/2017/05/02/etapas-en-el-desarrollo-de-los-equipos-de-trabajo-propuestas-de-tuckman-lacoursiere-y-bla.

Durán, M. y Castañeda, D. (2015). Relación entre liderazgo transformacional y transaccional con la conducta de compartir conocimiento en dos empresas de servicios. Acta Colombiana de Psicología, 18, 1.

Eysenck, Hans (1977). Psicology is about people. Penguin books.

Fiedler, F. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology. Academic Press.

Kotler, P. y Keller, K. (2016). Dirección de Marketing. Pearson.

Martorell, J. y Prieto, J. (2002). Fundamentos de Psicología. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Merino, G. (2020). Los líderes y los equipos en la evolución del ser humano. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Pontifica Universidad Católica del Perú. Recuperado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/172112

Montaño, M., Palacios, J. y Gantiva, C. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. Psychologia. Avances de la disciplina, 3(2), 81-107.

Soto, G. y Raigosa, J. (2008). La motivación en equipos de ventas. Plan de motivación. AD-MINISTER, (12), 31-52.