



CREACION DE CULTURA



Una nueva cultura de ventas y el Gerente como protagonista

Durante los entrenamientos Transelling para Gerentes de Venta enfatizamos que el verdadero líder de una organización de ventas se centra en 4 aspectos clave para alcanzar altos niveles de desempeño:

- Foco en crear cultura
- Foco en las personas
- Foco en la comunicación
- Foco en los clientes

Este paper se ubicará en el primero de los elementos, considerando que la tarea prioritaria del Gerente de ventas en un proceso de transformación como los que impulsa Transelling en sus clientes es, exactamente, crear y promover un nuevo formato cultural para gestionar ventas.

Consideramos de tal criticidad este elemento, que una de las condiciones que explicamos y acordamos en las propuestas comerciales antes de comenzar un proyecto habla sobre un ejercicio de 200% de responsabilidad compartida, señalando como parte del 100% que corresponde a la empresa cliente el patrocinio visible de los niveles gerenciales de este nuevo patrón cultural de ventas.

Por lo tanto, transcribimos íntegramente un texto reciente de Fredy Kofman que brinda una hoja de ruta muy clara en esa dirección.

La cultura apropiada para su equipo en 3 simples pasos

“La cultura se come a la estrategia en el almuerzo”, proclamó Peter Drucker.

Como el conocido borracho que busca sus llaves bajo un farol – en vez de hacerlo en el lugar oscuro donde se le cayeron – muchos managers buscan el éxito de su negocio en su estrategia en lugar de hacerlo en su cultura.

¿Quién podría culparlos? La cultura parece un concepto etéreo, difícil de comprender e imposible de diseñar.

Pero la cultura no necesita ser un lugar oscuro donde sólo los conceptos esponjosos descansan. La cultura puede ser claramente definida y fácilmente establecida.

Cultura, clara como el agua.

Definamos a la cultura como el conjunto de creencias que la gente sostiene sobre **el modo en que hacemos las cosas aquí**. La cultura es el conjunto de expectativas que los miembros de una organización sostiene sobre **qué es lo que uno tiene que pensar, decir y hacer para ser uno de nosotros**.

De igual modo, la cultura es el conjunto de creencias sobre lo que uno no puede hacer o decir si quiere permanecer en un grupo. Llamamos a estas



creencias “tabúes”.

La cultura no toda está escrita en documentos oficiales, ni expresada en los discursos proceder para alinearse con las costumbres de un grupo.

La cultura se aprende a través del ejemplo. De igual modo que los chicos aprenden la cultura de su familia observando a sus padres, nuevos miembros de un grupo aprenden observando a sus líderes. La gente que está en el poder ha sido exitosa. Entonces, cualquiera que quisiese alcanzar una buena posición, emulará los comportamientos de aquellos que hayan alcanzado la cima.

Las organizaciones están siempre tentadas a impartir la cultura como una lección. Misión, visión, valores núcleo, reglas de comportamiento y otros imperativos son obedientemente presentados como pilares culturales. Sin embargo, los líderes estarían en una mejor posición haciendo caso a la advertencia de Ralph Waldo Emerson: “Lo que haces habla tan fuerte que no puedo escuchar lo que dices.”

Entonces, ¿cómo puedes establecer la cultura apropiada?

ES TAN FACIL COMO 1, 2, 3

Es tan fácil como 1, 2, 3.

Puedes establecer la cultura a través de un proceso de tres pasos:

1. **Definir los estándares**
2. **Demostrar los estándares**
3. **Demandar los estándares**

1. Definir los estándares

Ten una conversación con tu equipo donde defines conjuntamente los modos de pensar, hablar y actuar que todos desean. Estos son los caminos a través de los que implementarás la estrategia, alcanzarás tu misión y realizarás tu visión. Elégelos cuidadosamente.

Aunque cualquiera podría iniciar esta conversación, normalmente es el líder quien toma el primer paso. He descubierto que el mejor estándar para organizar una conversación sigue este patrón:

a. Proponer

Explica por qué tú crees que tu estándar puede ayudar al grupo a trabajar más efectivamente. Por ejemplo, yo empiezo mis talleres con esta propuesta: “Para que trabajemos juntos mejor, sugiero que todos pongamos nuestros teléfonos en modo silencioso y que no los usemos en la sala. Si alguien necesita responder una llamada o chequear mensajes, él o ella puede salir y hacerlo.”

b. Chequear

Asegúrate de que los presentes estén de acuerdo con que el

estándar es practicable y que verdaderamente mejora la efectividad. Por ejemplo, luego de mi sugerencia, agrego: “¿Es esto aceptable para ustedes?” Si la gente dice que sí, continuamos. Pero este no es un paso superficial. Es muy posible que alguien tenga un problema con esa sugerencia. En ese caso, una negociación prosigue.

Por ejemplo, un participante podría decir: “Disculpa Fred. Estoy esperando un email importante que requiere una respuesta urgente. No tengo inconvenientes en salir de la sala para leerlo y responderlo, pero sería engorroso tener que pararme y salir fuera cada vez que mi teléfono vibra. Me gustaría poder echar una ojeada y ver si efectivamente se trata de este email importante. Si lo es, saldré de la sala. Si no lo es, esperaré hasta el break para leerlo”

c. Comprometer

Al final de la negociación, pide a las personas que hagan un compromiso. Como hemos visto muchas veces al hablar de competencias conversacionales, reprimendas o acuerdos no significan nada si no se vuelven compromisos. Lo que ata a las personas a actuar de una determinada manera es su palabra. Una promesa es un paso crucial para involucrar la integridad de las personas. Es por eso que el estándar no puede ser solamente una solicitud o, peor aún, una imposición. Necesita ser un compromiso colectivo.

En mis talleres, luego de la negociación, concluyo: “Todos acordamos con que mantendremos nuestros teléfonos en silencio. Que podremos mirarlos para ver quién está llamando o qué mensaje recibimos, pero cualquier cosa que requiera más que unos segundos, la haremos fuera de la sala. A menos que alguien lo haya comprendido de forma diferente, hagamos este compromiso.”

2. Demostrar los estándares

Debes dar el ejemplo. Debes comportarte de acuerdo con el estándar. Si no lo haces, no sólo destruirás el compromiso, sino también la integridad del equipo. Nada crea más cinismo que un líder que dice una cosa y hace otra, especialmente cuando él o ella demandan que las personas actúen como él o ella digan.

Imagina cuál sería el efecto en mis talleres si, luego de cinco minutos de haber iniciado, mi teléfono suena, yo atiendo la llamada y tengo una conversación en frente de los participantes. Devastador.

La gente puede tener diferentes interpretaciones sobre lo que un compromiso puede implicar en una situación específica. Es posible que tú creas que estás comportándote de acuerdo con el estándar y alguien piense lo contrario. En ese caso es crucial discutir la diferencia de opinión. El permiso para desafiar a alguien que parece romper el estándar, especialmente el líder, es un estándar crucial en sí mismo.



En mis talleres, animo a las personas a expresar cualquier pregunta que puedan tener sobre mi conducta. Explico que mi compromiso es firme, pero a veces puedo cometer un error o actuar inconscientemente, e invito a que las personas me desafíen a discutir si yo estoy alineado o no con la promesa de comportamiento que hice.

El líder puede cometer un error, pero él o ella no pueden rehusarse a discutir el posible error sin destruir el estándar.

3. Demandar los estándares

Tan importante como demostrar el estándar es demandar que otros lo cumplan. Si no lo haces, destruirás el compromiso y la integridad del equipo, tal como si hubieras roto el estándar.

Imagina cuál sería el efecto en mi taller si, a los cinco minutos de iniciado, sonara el teléfono de algún participante, atendiera la llamada en frente de mí y no dijera nada. Sería tan devastador como si yo mismo hubiera atendido la llamada.

El líder debe ser un guardián del estándar - “un” pero no “el” guardián. Es crucial que cada miembro del equipo se sienta empoderado y comprometido a demandar el estándar para los otros miembros del equipo. Esto es porque la promesa de actuar de acuerdo con el estándar no es para el líder, sino para cada miembro del grupo. El rol del líder no es solamente demandar el estándar, sino también demandar que cada miembro del grupo demande el estándar para con sus pares.

Fredy Kofman

PROXIMOS PASOS

Próximos pasos

¿Cuáles son los estándares que como Gerente y líder has pautado con Transelling para mejorar la efectividad de tu equipo?

¿Qué propondrías para mejorar el grado de aceptación y adopción de estos nuevos estándares culturales en tu equipo?

No necesitas ser un líder formal para moldear la cultura de tu equipo. Justamente lo opuesto: cuando tomas la responsabilidad de moldear la cultura de tu equipo, te conviertes en líder.

