

Shadow Coaching: desarrollando habilidades de venta en “el terreno”

Sabemos que hay una distancia notable entre lo hacemos y lo que sabemos. Nuestro día a día está lleno de ejemplos sobre ello.

Sabemos que es bueno hacer deporte e ir periódicamente al gimnasio, pero no lo hacemos, sabemos que para conseguir resultados diferentes es necesario hacer nuevas cosas, pero seguimos haciendo las mismas, etc. Esta distinción es fundamental como punto de partida para plantearnos trabajar o desarrollar cualquier habilidad o competencia.



Una de los profesionales que más impacto directo genera en la cuenta de resultados de una organización son los vendedores. También es en la que más formación y capacitación se invierte, y en la que menos se tiene en cuenta esta distinción entre el “saber” y el “hacer”.

La complejidad y grado de exigencia de su labor, hace imprescindible el desarrollo de una serie de competencias que incluyen no sólo el aspecto cognitivo sino también el emocional en su desempeño, pero, paradójicamente, la mayoría de los programas que reciben, se centran en transmitir el conocimiento de las técnicas y “recetas” de una secuencia típica de ventas: desde la apertura inicial, hasta el cierre, pasando por el manejo de las habituales objeciones con una perspectiva de pura “casuística”.

La virtud de este tipo de aproximación que podríamos denominar “por técnicas”, reside en que es un procedimiento muy bueno para aprender algo mecánicamente y para la formación de habilidades mecánicas en la que se exige muy poca variación sobre lo que se está haciendo, la dificultad, es inherente al propio planteamiento: cuando el vendedor tiene que afrontar “en la vida real” una venta o una negociación, esas técnicas, por sí solas, se revelan insuficientes dada la variabilidad de personas y situaciones a las que se enfrentan.

Aspectos tales como la flexibilidad, la adaptabilidad, la capacidad de tolerar la frustración o la congruencia del vendedor entre lo que dice, piensa y siente, son elementos esenciales que frecuentemente se ven totalmente ignorados en la formación tradicional. Tales competencias no son susceptibles de ser desarrolladas a través de un “decir qué hacer”, a través de un conocimiento transmitido, o de una serie de técnicas entrenadas secuencialmente, sino que

precisan de algo más en donde se pueda trabajar el lado más complejo de cada uno de nosotros: el humano.

Los seres humanos, somos muy creativos y como tales, creamos constantemente nuevos problemas y situaciones no comprendidas en una “técnica”. Una técnica te dirá “qué hacer” pero no “cómo hacerlo” y menos por qué hacerlo. Vender no es una cuestión de técnica o procedimiento, sino de habilidad. Y esa habilidad, ese saber “como”, ha de desarrollarse de otra manera.

Muchos comerciales se quejan de sentir el desfase entre lo aprendido en sala y el “encontronazo” con la vida real. En estos tiempos de enorme competencia y de resistencias para “abrir la cartera”, es frecuente preguntas como ¿qué hago para controlar la frustración ante una negativa?, ¿la tensión ante una compleja negociación? o ¿los nervios frente a un cliente difícil? Ésta y otras preguntas se hayan presentes en el día a día de aquellos que trabajan en esta profesión de fondo, y la contestación a tales interrogantes, no está únicamente en un taller de unos pocos días en el que se trabaja una técnica o se practica las fases de una venta o una negociación paso por paso. Es común la creencia de que ya nacemos con esas cualidades y que o se tienen o no, pero nosotros pensamos que sí que pueden ser desarrolladas y entrenadas, pero no hablando a cerca de ellas sino utilizándolas.

El Shadow Coaching se encarga de acortar esa brecha entre el saber y el hacer. El Shadow Coaching se basa en el acompañamiento del trabajo del comercial. Este acompañamiento, se hace por tanto sobre el terreno, siendo un aspecto esencial para un auténtico impulso y mejora de su desempeño en el “mundo real”.

En cada sesión, se acompaña al comercial a lo largo de un día típico de trabajo, lo que permite una observación fidedigna de su desempeño, obteniendo feedback de alta calidad después de cada intervención y la posibilidad de incorporar nueva información y aprendizajes sobre la marcha, sin necesidad de prácticas artificiales de transferencia (como por ejemplo rol-playing). Tales aprendizajes no son transmitidos ni “enseñados”, sino que surgen de la propia reflexión del comercial, apropiadamente orientada y organizada por el Shadow-Coach sobre lo que acaba de acontecer en su experiencia de venta.

El Shadow-Coach está entrenado para observar comportamientos de forma precisa. Su foco, por tanto, está en la identificación en detalle de lo que el comercial hace, cómo lo hace y por qué, para posteriormente construir sobre sus fortalezas y comportamientos de éxito (no sobre lo que no funciona). Esto permite al vendedor una utilización más consciente y certera de sus propias habilidades y la posibilidad de potenciarlas por sí mismo, entendiendo cómo hace lo que hace. Esa habilidad de observación, ofreciendo feedback y feedforward es esencial y requiere de entrenamiento específico.

En algunas empresas se asigna el papel de “Shadow-Coach” a un vendedor más senior, para que sirva de ejemplo u ofrezca consejos desde su mayor experiencia. Esto puede ser útil, pero en cierta medida limitado, ya que lo que pueda desarrollar el vendedor estará limitado a la propia experiencia de su “mentor”, además tendrá la limitación de que le estará dando una supuesta manera “correcta” de hacer las cosas...la suya, que puede o no encajar con el estilo

y/o personalidad del propio vendedor. Sabemos que lo que puede funcionarle a alguien, no tiene por qué funcionarle a mí.

Durante el acompañamiento, el Shadow- Coach, en ningún momento aconseja o critica desde una posición de experto, diciendo lo que se debería de hacer, sólo actúa proporcionando feedback de lo que ve y oye, actuando de “espejo”. Tampoco interviene, ni interrumpe la actuación del vendedor, manteniéndose en un segundo plano, e interviniendo sólo, al final de cada entrevista en un contexto de confidencialidad y respeto.

En España el Shadow Coaching es una práctica todavía muy joven y que progresivamente va adquiriendo importancia a medida que se advierte la necesidad de replantearse los actuales modelos de venta. Algunos Directivos y Responsables de Ventas empiezan a entrenarse en sus técnicas y habilidades para poderlas utilizar cuando acompañan a sus equipos. El “desfase” entre la formación en sala y los acontecimientos que se dan en la vida real se acorta, al ser la propia vida la que se convierte en un rico espacio de aprendizaje y desarrollo.

Por Miguel Labrador, Director de desarrollo de negocio en Atesora Group e [International Mentoring School](#).