

**EL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA PARA EL CUMPLIMIENTO
DE INDICADORES COMERCIALES DESDE EL TELETRABAJO**

LINA FERNANDA MUÑOZ BABATIVA

**Ensayo presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesor

**JUAN PABLO SANCHEZ ACEVEDO
DOCENTE SEMINARIO DE GRADO**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA
BOGOTA, COLOMBIA**

2020

EL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA PARA EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES COMERCIALES DESDE EL TELETRABAJO

Resumen

El presente documento analiza la influencia del liderazgo en el cumplimiento de indicadores comerciales con equipos que se encuentran en modalidad de teletrabajo, así mismo se pretende conocer la factibilidad de tener un buen desempeño comercial en esta modalidad, investigando las diferentes estrategias de liderazgo aplicables a estos equipos de trabajo, que puedan generar actividades o agendas adecuadas para la fuerza comercial. El propósito del documento es tener un acercamiento con la vivencia de líderes comerciales que han tenido que reestructurar sus modelos y migrarlos a una modalidad virtual para dar continuidad a sus negocios, dando un apoyo por medio de estrategias de liderazgo que puedan incluir en sus modelos de gestión comercial y les permitan impulsar su equipo y seguir siendo competitivos en el mercado.

Palabras clave: Estrategia, liderazgo, teletrabajo, indicadores comerciales.

Abstract

This document analyzes the influence of leadership in the fulfillment of commercial indicators with teams that are in telework mode, likewise it is intended to know the feasibility of having a good commercial performance in this mode, investigating the different leadership strategies applicable to these work teams that can generate adequate activities or agendas for the sales force. The purpose of the document is to have an approach with the experience of commercial leaders who have had to restructure their models and migrate them to a virtual modality to give continuity to their businesses, giving support through leadership strategies that they can include in their business models. commercial management and allow them to boost their team and remain competitive in the market

Keywords: Strategy, leadership, telework, business indicators.

Introducción

En marzo del presente año Colombia entro en estado de contingencia a raíz de la pandemia COVID19 que ha afectado la economía, la educación y la salud a nivel mundial; Esta situación ha obligado a diferentes sectores económicos del país a reinventar sus modelos de negocio y ser inclusivos con nuevas tecnologías de aplicación al trabajo remoto. Es de conocimiento general que en todos los sectores económicos debe existir una relación comercial en alguna de sus actividades, sin embargo, esta área ha sido tal vez una de las mas afectadas en este proceso de migración a nuevas tecnologías, pues siendo un área totalmente relacional requiere de incontables contactos con clientes dentro y fuera de las instalaciones donde se desempeña la actividad económica.

Esto ha sido un reto para las empresas, lideres y trabajadores del área, pues han tenido que crear nuevos modelos de trabajo que permitan el cumplimiento de las funciones y den continuidad al negocio, pero surge un interrogante ¿Cómo los lideres comerciales pueden lograr que sus equipos tengan el desempeño esperado aun sin la acostumbrada relación presencial? Pues esta es la idea de este ensayo, plasmar la realidad de estos lideres y sus equipos para apoyarlos con la investigación de nuevas estrategias que logren hacer el proceso de teletrabajo un poco mas ameno en su rol de comerciales. Cabe resaltar que el área comercial de una empresa es de gran importancia, pues es la puerta de negociaciones ya sea de compra o venta y permiten el crecimiento de las empresas y el desarrollo de sociedades que se ven beneficiadas con este trueque de bienes o servicios, por esta razón las compañías están dispuestas a invertir en innovación y nuevos modelos de trabajo que les proporcionen efectividad en sus áreas comerciales.

De esta forma planteamos en este documento la importancia de crear equipos de alto desempeño que cuenten con la capacidad de ser teletrabajadores comerciales eficientes, también implementar una cultura de liderazgo desde el teletrabajo que mantenga la motivación en los equipos para así lograr el cumplimiento de indicadores comerciales.

Creación de equipos comerciales de alto desempeño

Para el desarrollo de funciones comerciales en una empresa, es indispensable contar con un equipo de alto desempeño que este enfocado en el cumplimiento de indicadores dados por la empresa, los cuales tomara como objetivos propios en la ejecución de su rol. Sin embargo, la funcionalidad de este equipo ha de estar ligada al direccionamiento de un líder, el cual debe ser consciente de su equipo y sus capacidades. Lo primero que debe identificar es si se tiene un equipo o un grupo de trabajo, según Katzenbach y Smith (1993) un equipo es “un grupo pequeño de gente con habilidades complementarias quienes están comprometidos a un propósito común, metas de rendimiento y enfoque por lo cual ellos son mutuamente responsables de rendir cuentas” p 68.) de este planteamiento se depende una curva de desempeño que muestra el nivel de efectividad de acuerdo al tipo de equipo que se tiene:



Figura N° (1). (La curva de desempeño de equipo)
Katzenbach y Smith (1996)

Un equipo de alto desempeño se caracteriza por tener un buen relacionamiento entre sus integrantes y un apoyo constante de los miembros del equipo frente a sus metas personales y grupales, es por esto que es considerado el equipo idóneo para el cumplimiento de indicadores comerciales.

Para lograr que un equipo de alto desempeño logre la efectividad requerida por la compañía debe contar con un correcto direccionamiento frente a los objetivos que debe cumplir, las funciones o actividades que debe realizar y los roles que debe desempeñar, cabe resaltar que para pertenecer a un equipo comercial cada integrante debe tener

ciertas habilidades y cualidades, entre las cuales se habla de ser un vendedor nato y es aquí cuando surge la inquietud de si un vendedor nace o se hace, lo cierto es que se ha comprobado que las empresas que invierten en la formación y capacitación de su fuerza comercial obtienen mejores resultados que las que se limitan a contratar vendedores experimentados, por lo que se podría predecir que el vendedor nato no es más que una excusa para no invertir en el área comercial (Sanclemente,2017). Lo cierto es que la formación continua siempre aportara algo nuevo a los equipos comerciales, como diferentes modos de negociación, o conocimiento pleno de sus diferentes clientes, perfeccionando sus habilidades y creando nuevas culturas de servicio que permitan un mejor relacionamiento comercial.

Es de aclarar que no todos los clientes o consumidores finales de un producto piensan o son iguales, de este mismo modo no todos los perfiles comerciales lo son, por esta razón al momento de la creación de un equipo comercial, cada integrante deberá complementar aquello que a otro le falta, de tal forma que el equipo este solido y pueda atender cualquier requerimiento. Si bien todos deben contar con agresividad comercial, algunos se destacarán con habilidades complementarias, que llevarán al éxito el equipo.

Durante el proceso de creación del equipo el líder tendrá la oportunidad de conocer los rasgos mas relevantes de cada uno de los integrantes, y evaluara su posición profesional, laboral y familiar frente al cargo, esto es importante no solo para evaluar si es el candidato adecuado o no, mas bien para determinar cuál podría ser su comportamiento al enfrentar diferentes situaciones en el ámbito laboral y determinar si cuenta con la disciplina y organización que requieren estos cargos, y sus nuevas modalidades laborales, en las que se debe tener una correcta administración del tiempo.

Así mismo el líder indagará y conocerá las expectativas laborales y salariales de los integrantes del equipo, de tal manera que podrá tener un objetivo estratégico para encaminar estas expectativas con el cumplimiento presupuestal de la empresa.

De cualquier forma, los integrantes del nuevo equipo comercial necesitaran de una frecuente capacitación que les permita estar actualizados, frente a los cambios del mercado, de la competencia y de las diferentes estrategias de venta que se pueden utilizar en diversos mercados y canales.

Gestión comercial en teletrabajo

El Teletrabajo es un término conocido hace algún tiempo en nuestra sociedad, y aplicado en diferentes compañías, sin embargo, se remota al año 76 cuando en medio de la crisis petrolera, Nilles (1976) dijo. " si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo"p.4). Desde este momento en la industria se empezaron a ver las bondades del teletrabajo, frente a costos del empleador, trabajador y beneficios en temas de movilidad. Esto no es muy diferente con la actualidad, pero, a pesar de ser una modalidad valida y aplicable para muchos trabajadores, en Colombia, no era usada con frecuencia, tal vez por la cultura tradicional que aun nos acompaña, o por la necesidad de tener bajo control el personal de las compañías, por esta razón solo algunos cargos eran aptos para realizar teletrabajo:

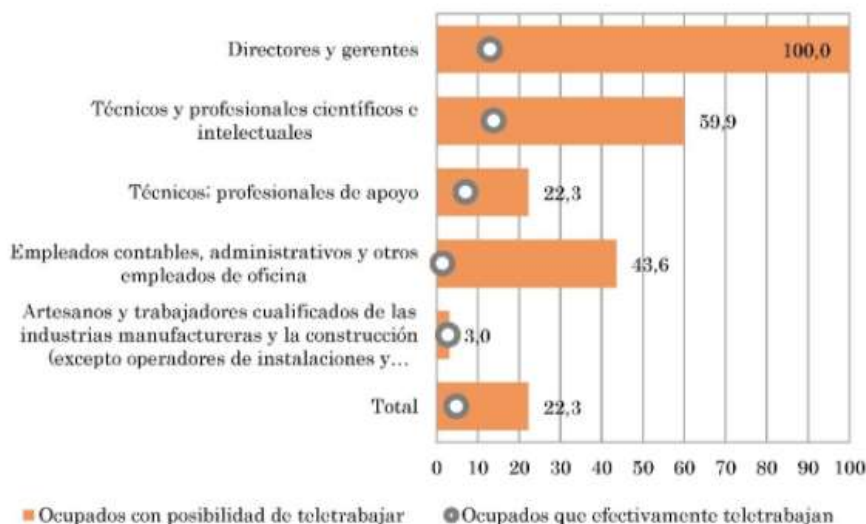


Figura N° (2). (Población que puede teletrabajar)

Peiro y Soler (2020)

Finalizando el año 2019, nos encontramos que para las empresas era factible que los cargos gerenciales y estratégicos trabajaran desde casa, pero en técnicos, contables y operativos otra era la situación.

En este año esta situación ha cambiado, pues las alteraciones laborales que ha tenido la pandemia, han demostrado que en Colombia es aplicable en mas de un 60% el teletrabajo, beneficiando así la infraestructura de las empresas, los costos de transporte del trabajador y minimizando las aglomeraciones. Adicional a esto se ha comprobado que el teletrabajo da inclusión a personas discapacitadas o que por situaciones de movilidad se encuentran en deserción laboral.

Ahora bien, es de analizar que algunas de las áreas de las compañías se ven mas beneficiadas con teletrabajo que otras, por ejemplo, las áreas de operaciones, contables, administrativas y talento humano por ser áreas de contacto interno y eventualmente externo logran trabajar desde casa sin que se alteren sus procesos. En estos tiempos de pandemia algunas compañías, han tenido que migrar a teletrabajo también sus áreas comerciales y de servicio al cliente, o al menos un porcentaje, por lo que han tenido que invertir en capacitación y tecnología para lograr con el cumplimiento de objetivos.

Si bien la inclusión de teletrabajo en el área comercial ha sido dispendiosa para las empresas, para los trabajadores de equipos comerciales no ha sido diferente, pues han tenido que adaptar sus espacios, tiempos y hasta rutinas diarias, para continuar o lograr una mayor efectividad. Sin embargo, esta modalidad de trabajo tiene ventajas como: Organización de tiempo y horario según se disponga, dependiendo la capacidad de administración del tiempo se logra compartir más tiempo en familia, reducción de gastos, ahorrar tiempo y mayor productividad (Peiro, 2020).

Claro también tiene desventajas como la falta de interrelación con los colegas, falta de información y sedentarismo.

A pesar de lo anterior muchos teletrabajadores del área comercial al iniciar la pandemia, se pudieron sentir agobiados, pues lo cierto es que las fuerzas de venta comercial, suelen realizar sus negociaciones o ventas en citas pactadas, es decir, siempre presenciales, y abordar un cliente por teléfono o en modo virtual en ocasiones no suele ser lo mas cómodo. Para contrarrestar esto las empresas han empezado a invertir en tecnología que les aporte acercamiento entre comercial y cliente de tal forma de hacer lo más cómodo posible el encuentro de negociación. En un estudio realizado por Celedón (2013) dice "De acuerdo con un análisis realizado por la firma Compufácil, compañía dedicada a desarrollar programas de teletrabajo en grandes empresas, habilitar un puesto para que los empleados laboren a distancia puede costar desde 6 hasta 18 veces menos que instalar un espacio convencional en una oficina". Esto resulta muy atractivo para diferentes organizaciones pues el ahorro en infraestructura es

considerable y le permite a la empresa invertir en jornadas de capacitación para especializar a sus comerciales en negociaciones virtuales.

Un teletrabajador ha de tener disciplina para lograr desempeñar sus funciones de una forma adecuada, El perfil ideal para una persona que desea trabajar a distancia es que sea independiente, es decir, que no necesite la presión de sus superiores para realizar lo encomendado y que además pueda resolver sus problemas de manera autónoma (Reyes, 2016) de esta forma se concluye que un comercial teletrabajador, además de ser un buen vendedor, estar en capacitación constante y relacionarse adecuadamente con el cliente, debe ser organizado, estructurado, responsable y autónomo.

El teletrabajo y la familia es un tema que indudablemente debe abordarse en este ensayo, pues mientras para algunos el teletrabajo les ha permitido acercarse a sus familias, para otros a sido un verdadero problema, pues han permitido que su empleo se lleve mas hora de las reglamentarias y en vez de acercar familias a creado ausencias aun estando todo el tiempo en el hogar, sin embargo a esto muchas empresas responden, que se debe a una desorganización en el tiempo y una inexistencia de planeación de su agenda.

La realidad es que es todo un paradigma pues la evaluación de teletrabajo en la mayoría de los casos se esta realizando, de parte de empresas y trabajadores en unas condiciones de presión extrema, pues las empresas están preocupadas por obtener resultados, y no están acostumbrados a perder el control presencial de sus colaboradores, y para los trabajadores se ha juntado el teletrabajo, con sus hijos en casa requiriendo atención en clases y demandando todo el día un apoyo constante.

En búsqueda de conocer un poco la realidad de un teletrabajador, tele medellin realizo una encuesta, la cual arrojó los siguientes resultados:



Figura N° (3). (Aumento de productividad en teletrabajo)
Zapata (2020)

Aunque para muchos teletrabajadores, la carga laboral puede ser mayor, la disminución en los tiempos de traslados ha logrado que tengan mas tiempo para compartir en familia o para el autocuidado, han podido tener espacios de recreación que en una modalidad presencial no se alcanzaban a realizar, y han podido compartir con su familia, y atender de manera activa las necesidades de su núcleo familiar.

Par muchos colaboradores no solo del área comercial, el teletrabajo se ha convertido en la mejor manera de realizar las funciones de su empresa y al mismo tiempo ser padres, hijos o amigos presentes en sus grupos sociales. Esto se resume en que las empresas por medio del teletrabajo han logrado dar bienestar y calidad de vida a sus colaboradores.

Liderazgo y cumplimiento desde el teletrabajo

El liderazgo son las habilidades que tiene una persona de llegar a influir en el comportamiento de un individuo, para encaminarlo hacia un objetivo específico, el cual comparte con un grupo de personas que tienen las mismas aspiraciones.

Un líder es fundamental en cualquier organización y en diferentes áreas, sin embargo, hablando del área comercial se hace necesaria la gestión del mismo, por la responsabilidad que acarrea este cargo. Teniendo en cuenta que el área comercial es la encargada de llevar los productos o servicios a un cliente final y así crear una relación duradera en el tiempo, en el siguiente mapa de procesos se evidencia la importancia de esta relación:



Figura N° (4). (Mapa de procesos).

Sitcom (2019)

El proceso inicia con un análisis de mercado que arroja que un nicho específico presenta una necesidad, la cual con el producto o servicio de la compañía se logra cubrir, en este escenario entra el equipo comercial de este líder, el cual aborda este cliente y realiza la venta o prestación del servicio, creando una relación, pero para hacerla duradera es necesario realizar un servicio postventa donde vuelve a aparecer el líder comercial con su equipo, pues se encargará de conocer la experiencia del cliente y de estar atento a la nueva necesidad que se pueda llegar a presentar. Como se puede ver en el mapa todo el proceso de las demás áreas gira alrededor de la gestión comercial, pues es la entrada de los ingresos de la compañía, y la salida de su producto o servicio.

Esta responsabilidad la asume ese líder comercial que ha de tener la capacidad de crear un equipo eficiente que le permita llegar al cumplimiento de resultados, que se convierten en el éxito de la empresa. Este proceso es el proceso misional de las compañías, pues es el pilar de cualquier negocio.

Este proceso de venta sea hecho un poco complejo debido a la pandemia COVID19, que ha tenido que enfrentar el país, por esta razón muchas empresas y claro las que lo pueden hacer han migrado a teletrabajo a sus equipos, esperando que, desde la comodidad de su hogar, logren tener el mismo ciclo de venta:



Figura N° (5). (Estrategia comercial).

Tejeira (2019)

Lo cierto es que uno de los factores que preocupan a las empresas es el hecho de no tener el control presencial de sus colaboradores y más cuando se habla del área comercial, pues es un área tan compleja que solo permite ver la gestión con los resultados, a raíz de esto y con el fin de implementar métodos que transformen los modelos de trabajo convencionales en modelos de teletrabajo, han creado indicadores de

gestión que les permitan evidenciar la actividad del trabajador aun sin llegar al resultado y en este seguimiento es donde aparece el apoyo del líder comercial, quien es el responsable del cumplimiento de indicadores y así mismo del resultado comercial del equipo.

Hoy en día el panorama del Teletrabajo esta así:

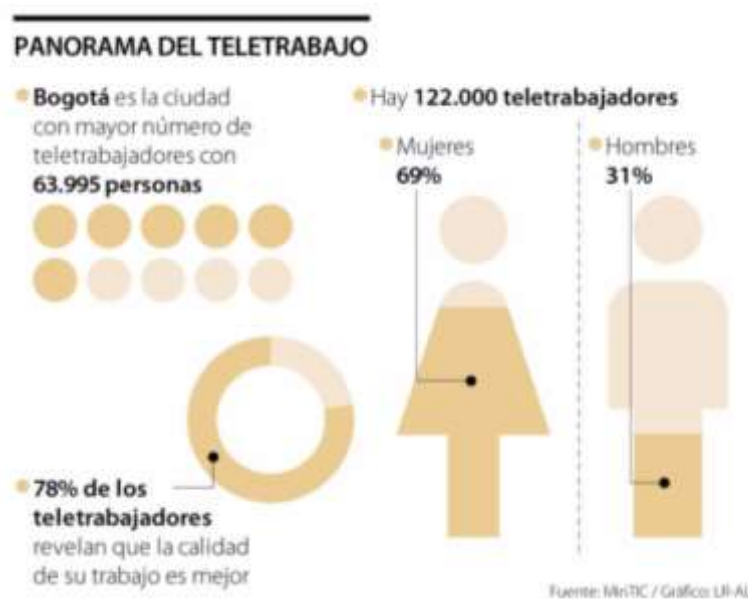


Figura N° (6). (Panorama del teletrabajo)
MinTIC (2020)

Como bien lo muestra la gráfica cada día son mas los teletrabajadores y son mas retos los que tienen que enfrentar los lideres Bradford (2020) argumenta "Las organizaciones que prosperarán serán aquellas cuyos líderes hayan aprendido las lecciones que hasta el momento ha dejado la pandemia, particularmente en lo referente al nuevo esquema de relacionamiento que deben tener con sus grupos de interés, particularmente con sus empleados, proveedores y clientes." (p.18). Y es que los lideres se han transformado y se han vuelto mucho más estratégicos tratando de acomodarse a la situación y pensando siempre en el cuidado de su equipo, sin descuidar los indicadores a cumplir en la compañía.

Pero es importante reconocer como se comporta el área comercial, pues un dato claro es que en tiempos normales no todos los integrantes de estos equipos logran el resultado esperado, por lo que los cumplimientos de los líderes se da en muchas ocasiones por la sobre ejecución de algunos de los integrantes de su equipo, siendo así la gestión, hay que saber cuan negativa ha sido la pandemia para la ejecución de los líderes y determinar que tan efectiva podría ser la gestión en teletrabajo:

¿Cómo es que la situación actual en el mundo de los negocios ha impactado sobre tu capacidad de cumplir tu cuota de ventas?

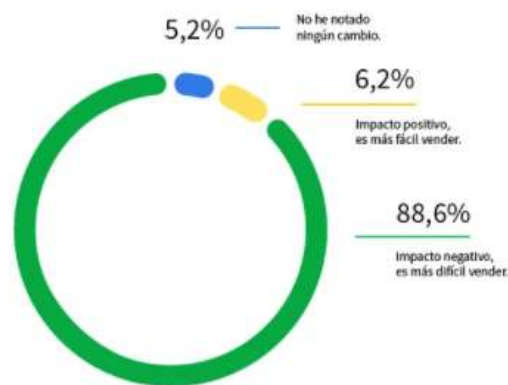


Figura N° (7). (COVID19 y ventas)
Pipedrive(2020)

Según este estudio realizado por pipedrive, un 88% de los trabajadores de áreas comerciales se ha visto afectado por la pandemia, el porcentaje restante en su mayoría pertenece a sectores que comercializan productos de necesidad básica, pero volviendo a ese 88% nos encontramos con una fuerte afectación a esta área, lo que le exige al líder implementar estrategias tecnológicas que ayuden a un relacionamiento efectivo con el cliente y así mismo a la consecución de negocios.

Las empresas han implementado diferentes estrategias para dar continuidad a su actividad, la primera es la de difusión y medios de pago, la segunda es la motivación al teletrabajador y la tercera es la cultura corporativa de teletrabajo.

En esta transformación de líderes se ha evidenciado que su principal aliado estratégico ha sido el marketing, pues han logrado posicionarse en redes sociales, y crear canales tecnológicos que permitan a los clientes compras online, y contacto con sus equipos comerciales, ha sido una innovación para diferentes empresas, que ha permitido crear una relación mas solida con los clientes, al ofrecer apoyo en las diferentes situaciones que puede enfrentar la economía.

Para motivar a un colaborador en teletrabajo hace falta realizar estas actividades que logran el rendimiento esperado del teletrabajador:

- Confianza como base en equipos de alto rendimiento: Empoderar al colaborador en sus funciones, sin ejercer control en cada una de sus actividades.

- Planificación de actividades grupales e individuales: El líder debe programar con su colaborador una agenda que se ajuste al plan de trabajo de la empresa y favorezca el desarrollo de sus funciones.

- Empatía y escucha activa con el colaborador: Brindar al colaborador espacios de esparcimiento donde puedan conversar tranquilamente de cómo ha influido el teletrabajo en su vida.

- Comunicación y retroalimentación: Crear un canal de comunicación honesta donde se puedan recibir comentarios y retroalimentaciones de ambas partes.

- Medición constante de resultados: Seguimiento en indicadores de gestión para así saber cuándo se empezarán a dar los resultados.

- Acuerdo en horarios entendiendo la situación del colaborador: Comprensión con el colaborador y creación de un espacio de negociación de tiempos.

Estas son algunas de las estrategias aplicadas por algunas empresas que han logrado adaptarse a esta nueva realidad y obtener resultados favorables para su organización.

El liderazgo es la pieza fundamental para la ejecución de resultados, pero siempre primara el trato de calidad entre un líder y sus colaboradores, cuando el canal de comunicación esta abierto y dispuesto para retroalimentaciones u opiniones, los integrantes de un equipo se sentirán con la capacidad y la responsabilidad de aportar ideas y acciones que lleven al crecimiento de la compañía.

Las estrategias corporativas van encaminadas a generar cultura de teletrabajo, y enfocar a los trabajadores en la utilización de herramientas que les permitan ejecutar sus funciones y optimizar sus procesos.



Figura N° (8). (Estrategias de teletrabajo)
Todostartups(2020)

Esta grafica mas que una estrategia, debe ser una agenda para las empresas, pues con estas actividades logran tener empleados capacitados y enfocados a una gestión efectiva de teletrabajo.

Conclusión

La gestión de un líder comercial es necesaria en todos los procesos de venta o negociación comercial, pues es el encargado de crear un equipo de alto desempeño que

se ajuste a las necesidades de la compañía, la experticia de este líder es fundamental para asegurar que cada integrante del equipo cuente con las habilidades esperadas para su rol comercial, pero también para su desempeño como teletrabajador.

Las estrategias de liderazgo llevan siempre a pensar que lo principal en esta migración al teletrabajo, es la confianza y la comunicación abierta con su líder, esto no solo produce un buen ambiente laboral, sino también permite al teletrabajador realizar sus funciones con empoderamiento y organización.

Referencias

- Rodriguez, O. (2015). El liderazgo como herramienta para la labor gerencial. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/7229>
- Joya, B. (2019). El liderazgo y su relación entre las necesidades y motivaciones de las personas. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/21307>
- Ramírez Molina, R. I., & Ampudia Sjogreen, D. M. (2018). Factores de competitividad empresarial en el sector comercial.
- Medina, M. (2017). Incidencia de los indicadores de gestión en el desempeño laboral del personal del área comercial. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/16930>
- ESCUADERO SERRANO, M. J. (2011). Gestión comercial y servicio de atención al cliente. Editorial Paraninfo.
- Pardo, M. (2020). El teletrabajo en tiempos de COVID-19. Universidad Católica de Colombia. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10983/24640>
- Dizgranados, C. (2018). Precisiones conceptuales e implementación práctica del teletrabajo. Universidad Católica de Colombia. Recuperado de <https://hdl.handle.net/10983/23056>
- Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 3(5), 93-109.
- Sánchez, C. P., & Mozo, A. M. G. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social, (15), 57-79.

Celedon, N (2013) Teletrabajo hasta 18 veces mas barato para una empresa. Portafolio.
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/teletrabajo-18-veces-barato-empresa-77110>

Sanclemente, J (2017) ¿Los vendedores nacen o se hacen? Dinero.
<https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/los-vendedores-nacen-o-se-hacen-por-juan-carlos-sanclemente/246446>

Katzenbach, J (1993) La última guía para crear equipos de alto desempeño. Amayaco.
<https://amayaco.com/blog/equipos-de-alto-desempeno-la-guia>

Buira, J. (2012). *El teletrabajo. Entre el mito y la realidad* (Vol. 44). Editorial UOC.

Sánchez, C. P., & Mozo, A. M. G. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, (15), 57-79.

Tacoronte, D. V., Falcón, H. S., & Cabrera, S. S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 20(1), 41-46.

Hernández Castellanos, J. S. Estrategias comerciales de alianzas para la potencialización y aumento de ventas durante la cuarentena del COVID-19 en Aalsea Colombia.