



## Seleccionando a los mejores comerciales

Por qué medir la personalidad no te ayudará

**Javier Moreno Oto**

Director de DEKER CONSULTORES DE MARKETING

**M**uchos responsables de RRHH recurren a pruebas de personalidad para evaluar el talento comercial. Alentados por consultores y expertos, se inclinan por candidatos que puntúan alto en rasgos como empatía, pensamiento positivo, sociabilidad o la siempre omnipresente extraversión, contando con que ello debería ser sinónimo de éxito en las ventas.

El imaginario popular parece haber tenido también su efecto en los criterios que prevalecen a la hora de contratar. Así, se presume que "siempre será mejor contar con un comercial extrovertido en vez de un introvertido". Todo ello a pesar de que esta extendida creencia no está respaldada por datos objetivos y hay reiteradas evidencias científicas acerca de la carente o muy escasa relación entre la extraversión y el éxito en las ventas.

A pesar de la abrumadora popularidad de estos test, las pruebas psicométricas de amplio espectro resultan insuficientes para identificar si un comercial venderá o no. Pero a pesar de ello, se recurre a pruebas de personalidad para detectar el "talento comercial". Algo que genera una costosa brecha entre los diagnósticos de personalidad y el rendimiento comercial, cuya factura crónica paga la empresa en términos de coste de oportunidad y rotación. Así pues, ni la personalidad ni los procedimientos habituales de selección parecen dar con la clave para identificar al más aventajado: aquel

que venderá más, en menor tiempo y a menor coste para la empresa contratante.

Aunque a nivel mundial las empresas gastan unos 400 millones de euros al año en pruebas de personalidad, en el terreno comercial podemos afirmar que la medida de la personalidad general es sólo una pieza de un complejo rompecabezas para identificar a los más aventajados y predecir así su rendimiento. Solo así puede entenderse que el 80% de los vendedores a nivel mundial no supere los primeros 15 meses de vida en el puesto para el que fueron inicialmente contratados.

En verdad no puede hablarse de una "personalidad" comercial en sentido estricto más allá de tópicos intrascendentes o de un ejercicio intuitivo que simplemente no se da en el mundo real.

### Lo importante es lo que el vendedor hace

Si a un soldado se le presupone "valor", al comercial se le presupone disposición al contacto con el cliente. Pero esta asunción no es del todo correcta, porque 1 de cada 4 técnico-comerciales reconoce que preferiría no tener que hablar con clientes y que esta es la parte más ardua de su trabajo que preferiría evitar.

La razón fundamental por la que una empresa acaba prescindiendo de un comercial es porque este no abre el número suficiente de conversaciones comerciales. Y es que



### Medir la realidad y lo que realmente importa

En DEKER somos especialistas en selección comercial. Sabemos que contratar a un comercial lleva a **analizar variables tales como la motivación, la formación, las habilidades conversacionales, la personalidad, la cultura organizacional, el sistema retributivo o el contexto del candidato**. Todo ello es importante, pero no es suficiente: cuando una empresa recluta un comercial, lo hace para asegurarse un interlocutor válido que inicie contacto con el suficiente número de clientes para expandir negocio, más allá de otras atribuciones. Se espera, por ende, que dicha persona asuma tal tarea **de manera proactiva, intensa y decidida**.

Si desea contratar a un comercial de alto rendimiento, asegúrese de examinar aquello que realmente importa. Y recuerde lo que todo técnico-comercial debe hacer primero. Hoy más que nunca es importante llegar a donde otros no llegan: llegar al cliente

el inicio del contacto con el cliente con el deseo de vender -ya sea ante un cliente actual o nuevo- genera conductas de escape que hace que nos encontremos con situaciones tan grotescas como que un departamento comercial actúe solo a demanda del cliente, se entienda que siempre será mejor que el cliente venga a nosotros y no al revés, o que se haga gala de un desconcertante rechazo por el rol comercial al considerarlo ciertamente vergonzante.

Tal falta de realismo se detecta en el modo metafórico con que se describe la actividad comercial, en vez de ceñirla a comportamientos observables. Es más valioso corroborar cuantas visitas o llamadas hace un vendedor con genuino sentido comercial, que hablar cualitativamente de si cuenta o no con un "perfil cazador". Porque este último constructo no habla de "qué hace o qué no hace y con qué frecuencia".

Los comerciales capaces de ofrecerse a más clientes en menos tiempo cuentan con una ventaja crucial (necesaria pero no siempre suficiente) que las pruebas de personalidad no advierten. No es que el inicio del contacto sea más importante que otras responsabilidades, es que simplemente ocurre antes. Sin la apertura de un proceso, las subsiguientes fases del mismo carecen de valor. Los vendedores con más éxito siguen siendo los que se ponen en contacto con compradores potenciales o existentes de forma constante. Una vez lo hacen, su personalidad, pericia y experiencia son muy útiles para sobresalir. Pero no antes.

**¡No te pierdas, próximamente, los Diálogos Directivos sobre Gestión Comercial y Ventas, de la mano de Deker Consultores de Marketing!**