



“Cuando falta iniciativa relacional, ningún talento brilla: ni en ventas, ni en liderazgo”

ENTREVISTA

Javier Moreno Oto
Socio Fundador de Deker Consultores

“Por encima de otros factores, el ‘síndrome de inhibición al contacto’ actúa como un *career killer*. Una amenaza silenciosa a la que se presta poca atención y que condiciona la progresión de personas y equipos de todo tipo”

En un entorno donde la proactividad y la interacción son claves para liderar, vender y generar impacto, hay un factor silencioso que frena muchas trayectorias ejecutivas: la inhibición al contacto. No hablamos de timidez ni de falta de competencias, sino de una dificultad profunda para iniciar conversaciones relevantes en los momentos clave. En la presente entrevista, Javier Moreno Oto, Socio Fundador de Deker Consultores, expone por qué este “síndrome de inhibición” actúa como un auténtico *career killer*, cómo puede sabotear el rendimiento de perfiles con alto potencial, y qué pueden hacer los equipos de RRHH para detectarlo y corregirlo antes de que dañe la dinámica de un equipo... o la reputación comercial de una organización entera.

Muchos procesos de evaluación de talento se centran en habilidades, competencias o experiencias previas, pero dejan fuera un rasgo clave: la iniciativa real. Desde tu experiencia, ¿por qué es este un *career killer* en muchos perfiles ejecutivos, y cómo puede identificarse antes de que frene su desarrollo? Un ejecutivo basa su éxito en las relaciones, la comunicación y la confianza. Sin embargo, sabemos que por encima de otros factores el «síndrome de inhibición al contacto» actúa como un *career killer*. Una amenaza silenciosa a la que se presta poca atención y que condiciona la progresión de personas y equipos de todo tipo. De

hecho, quienes no se recatan y abren más conversaciones en menos tiempo, cuentan con una ventaja crucial y tienden a ascender y trascender a lo técnico. Esta proclividad al contacto hace que sean más visibles y accesibles, al tiempo que generan valor adicional para la empresa.

Si lo piensas bien, antes de preocuparnos por si «nos comunicamos bien», deberíamos preocuparnos de si lo intentamos el suficiente número de veces, y si esto se da en un conjunto de situaciones clave dentro de nuestros equipos.

Si este tipo de bloqueos son tan devastadores como invisibles, ¿qué tipo de intervenciones pueden y deben impulsar los departamentos de RRHH para evitar que se conviertan en frenos crónicos al desarrollo profesional?

En muchos casos la inhibición es tan patente y afecta tanto al día a día de la empresa, que puedes ver cómo ni si quiera existe contacto ocular entre los miembros de un equipo. Para un responsable de RRHH, el nivel de contacto ocular debe ser un indicador cualitativo de la salud del grupo: de hasta qué punto unos están o no a disposición de otros, de si nos hacemos visibles y accesibles, o de si se huye del *networking*.

Además, la clave es entrar en aquellas situaciones que supongan un alto nivel de estrés para cada persona y

Metodología SPQ: el camino para identificar y potenciar los comportamientos clave del desempeño comercial

“En el plano comercial, SPQ es un procedimiento propio que nos permite identificar si alguien realmente venderá, en qué plazo logrará estar a máximo rendimiento y a qué coste para la empresa en términos de apoyo o formación. Y en equipos pre-establecidos descubrimos qué está sucediendo y dónde actuar para mejorar la productividad de un comercial o de un equipo, y hacerles la vida más fácil. Modificamos comportamientos apoyándonos en la psicología cognitivo-conductual.

Hemos evaluado ya a miles de vendedores y aprendido de cada caso. Entramos en la parte final del proceso, porque **nadie te dice si un comercial realmente venderá o no, pero nosotros sí**. Cuando un cliente comienza a trabajar con nosotros, no deja de hacerlo ya que le es extremadamente beneficioso.

Todo esto lo hacemos también con equipos internos de todo tipo y sin cometido comercial. Grupos que deben **aprender a relacionarse, elevar su networking y ser más efectivos**”.

qué le esté llevando a comportarse de modo inadecuado. En Deker Consultores medimos la capacidad para establecer relaciones clave a nivel interno mediante 18 escalas de comportamiento correlativas con el éxito profesional, la capacidad de trabajo en equipo y el liderazgo. A partir de ahí, intervenimos.

En muchas empresas se ofrece formación enfocada a resolver los problemas de interacción en los equipos, pero tú adviertes de que, si la persona experimenta inhibición previa, esto no solo no ayudará, sino que aumentará la autoexigencia y la frustración. ¿Estamos entrenando a profesionales para una batalla que ni siquiera pueden empezar?

Probablemente sí. En comunicación querer ser perfectos nos puede llevar a “cargarnos” la espontaneidad y la autenticidad. Si a una persona muy inhibida le trasladamos demasiado celo por comunicar “bien”, es probable que dude y que acabe intentándolo todavía menos veces. Y entonces, hemos agravado el problema.

¿Está hoy Recursos Humanos preparado para identificar estos ‘bloqueos invisibles’ en perfiles de responsabilidad? Y concretamente, ¿cómo puede convertirse en un verdadero aliado de la Dirección Comercial?

La razón esencial por la que se acaba prescindiendo de un comercial es porque no habla con el suficiente número de clientes, con genuino sentido comercial. A eso se le llama prospectar y la mayor de los comerciales no invierte en ello ni el 8% de su tiempo. Así que, en el proceso de selección, hay que detectar si el comercial plantea justo lo contrario. Si vive de forma natural destinar buena parte de su tiempo a esta actividad y la prioriza, o bien lo plantea como algo residual.

En puestos de responsabilidad es esencial que haya un potente *networking*. Y para eso deben vencerse los frenos que puedan afectar al líder como motor y correa de transmisión.



“El 80% de los comerciales no supera los 14 meses en el puesto para el que fueron contratados. Así que algo estamos haciendo mal... Hoy en día sabemos que la personalidad y la experiencia son importantes, pero por sí mismas no parecen suficientes para predecir si alguien venderá o no”

¿De qué manera se puede contribuir a transformar esa “cultura interna” que, a veces de forma inconsciente, limita la proactividad comercial? ¿Qué palancas culturales o formativas pueden activarse para generar entornos donde vender se entienda como algo natural, ágil y parte del día a día de cualquier perfil con contacto con el cliente?

Existe una relación directa entre cuántas conversaciones mantenemos y cuánto progresamos. Y a nivel comercial, entre cuántas veces intentamos vender y cuánto vendemos. Eliminar la aversión a la iniciativa de contacto en un conjunto de situaciones clave acaba por marcar una ventaja estratégica y difícil de imitar: en nuestros equipos de trabajo, en nuestros equipos directivos y en nuestros equipos de venta.

Imagina que tienes delante a un equipo de RRHH que realmente quiere mejorar la selección y retención del talento comercial. Después de haber visto tantas situaciones fallidas, ¿por dónde les dirías que empiecen si quieren dejar de poner parches y empezar a transformar de verdad sus procesos?

El 80% de los comerciales no supera los 14 meses en el puesto para el que fueron contratados. Así que algo estamos haciendo mal... Hoy en día sabemos que la personalidad y la experiencia son importantes, pero por sí mismas no parecen suficientes para predecir si alguien venderá o no. Es, sin embargo, la proclividad al contacto lo que hay que detectar. Porque si no inicias el contacto, nada ocurre.. Porque a nivel comercial de poco nos sirve contar con un gran experto técnico, si no se ofrece al cliente y toma la iniciativa a lo largo de muchos momentos del proceso comercial.

Además, los planes de acogida no deben ahogar la espontaneidad del comercial. No hace falta esperar 6 o 12 meses para tomar una decisión sobre la continuidad de una persona en ventas. En 10 semanas el 80% de los comerciales alcanzan su máximo rendimiento. A partir de ahí, su nivel de proactividad o bien se mantiene o bien baja, pero pocas veces se eleva.