

SELECCION DE LA FUERZA DE VENTA

JAVIER P. VILLAR

Psicólogo. Instructor del P.P.O.

1. Por Fuerza de Venta (F. de V.) entendemos el equipo de hombres que dedican su esfuerzo a la expansión de la empresa: Jefes de Venta, Supervisores, Instructores, Animadores, Vendedores y Analistas del mercado.

La creación de este equipo exige un esfuerzo de selección de hombres.

Este artículo tratará de explicar cómo la psicología puede ayudarnos a la selección de estos hombres.

Interesa dejar bien claro que una buena selección no persigue contratar a los mejores hombres en términos absolutos, sino a los más idóneos, es decir, a los mejores hombres para el puesto concreto. Y será el más idóneo aquel que teniendo en cuenta las circunstancias del trabajo de la empresa, se adapte a él con mayor perfección. No hay que olvidar que ese marco socio-laboral que es la empresa nos viene ya dado, y es justo en ese marco, donde debemos insertar a los hombres que seleccionemos.

Esta exigencia de relatividad debe presidir todo el proceso de selección.

2. La necesidad de una buena selección nace, dejando aparte consideraciones de prestigio, del elevado e improductivo capital que muchas empresas invierten en sus hombres de ventas.

Este coste improductivo lo constituyen:

Las cantidades empleadas en reclutar, seleccionar y formar a vendedores no idóneos.

Los sueldos, comisiones y dietas devengados a personas cuyos resultados no compensan la inversión —en tiempo y dinero— en ellos realizada.

Los gastos originados: A) por clientes mal atendidos, y los pedidos perdidos.

B) Clientes potenciales ganados por la competencia.

3. Normalmente el proceso psicotécnico de selección se compone de las siguientes fases: estudio del curriculum, que abarca el proceso de formación y desarrollo per-

sonal y profesional del candidato, prestando especial interés a las actividades desarrolladas y cambios y razones de las mismas.

Baterías de tests que miden la capacidad intelectual.

Cuestionarios y tests proyectivos que señalan los rasgos y dinámica de la personalidad.

Entrevistas en profundidad que detectan las actividades, motivaciones, vocación e interés por el puesto.

Reunión del grupo entre los candidatos más calificados sobre temas relativos a su profesión.

4. Ahora bien, ¿es totalmente aplicable este proceso a la selección de vendedores? En realidad lo es sólo en parte. Ya veremos cómo ser vendedor de éxito exige una especial personalidad, una actitud positiva y más cualidades básicas típicas. Ahora quiero tan sólo mencionar una especial característica del vendedor, que caracteriza y diferencia su función: el profesional, sea éste artesano, contable, médico, etc., interpone entre sí y su trabajo una técnica o herramienta y a través de ella realiza su trabajo. El proceso de selección normal lo que en realidad investiga es la capacidad del candidato para cumplir su función a través de su técnica, siendo el dominio de ésta un tanto por ciento importante en su éxito profesional. Esta situación no se da en el vendedor. Para él su personalidad es su herramienta de trabajo. Aun cuando la posesión de una buena técnica de venta es factor de éxito, esta técnica de venta no es otra cosa que una técnica de desarrollo de la personalidad del vendedor. Es decir, que en la selección de vendedores la investigación tendrá que centrarse fundamentalmente en descubrir qué candidatos reúnen las características que definen la personalidad del buen vendedor.

5. ¿Cuáles son estas características?

5.1. Ya hemos examinado la especial situación del hombre de venta en el que su herramienta de trabajo es su propia personalidad.

Por ello su personalidad es factor esencial de su éxito. Ahora bien, la vocación es uno de los factores fundamentales en el proceso de cristalización de la personalidad y en este aspecto la vocación de vendedor cobra importancia decisiva como factor de triunfo profesional. La vocación conforma la especial personalidad del vendedor.

5.2. El vendedor de éxito se realiza con y en la venta. La venta constituye para él un modo de realzar su yo y no un simple medio de ganar dinero.

Su perfil se enriquece con la venta y disminuye con su fracaso.

Ahora bien, por exigencias de su trabajo, el vendedor es la persona que más «noes» recibe. Estos «noes» exigen en el vendedor una personalidad lo suficientemente fuerte como para que no mine su moral profesional.

Pero por otra parte, acabamos de decirlo, el vendedor se realiza en la venta y de los éxitos en ella conseguidos debe recibir el estímulo que llene sus aspiraciones y le mueva a nuevas acciones.

Es decir, que los «noes» tienden a disminuir su «yo», pero sin conseguir anularlo, y los «síes» a reforzarlo.

Su personalidad debe ser como un trampolín: ni tan frágil que se rompa, ni tan rígida que no bascule. Tiene que existir un delicado equilibrio entre:

- un «ego» parcialmente debilitado y que por tanto necesita el estímulo de la conquista que para él supone la venta;
- un «ego» suficientemente fuerte como para ser estimulado por el fracaso, pero sin ser anulado por él.

5.3. Una personalidad así constituida, requiere la posesión de dos cualidades básicas:

- Empatía.
- Auto-propulsión.

Empatía es la capacidad de identificarse con los sentimientos y pensamientos de los demás. Capacidad de «meterse dentro» adivinando lo que otros buscan y quieren.

La empatía —que no significa necesariamente simpatía— es en ciertos individuos una cualidad innata, una habilidad personal, susceptible, por supuesto, de perfeccionamiento.

El buen vendedor actúa sobre la verdadera motivación de compra, y no se deja engañar por los motivos racionalizados de compra, establece una interacción entre él y el «yo» profundo del cliente, captando las emociones del cliente y actuando sobre ellas, hasta alcanzar su meta y cerrar la venta.

Esta última frase «hasta alcanzar su meta y cerrar la venta» nos lleva a la cualidad de

Auto-propulsión. Nada haríamos, en cuanto vendedores, con conocer perfectamente la motivación del cliente, si luego no actuáramos sobre su voluntad. Esta actuación exige una capacidad de auto-propulsión, de energía vital, a fin de realizar, crear la venta, que en la mayoría de los casos es una conquista de la voluntad del cliente, al cual se le encamina a la adquisición de nuestro producto.

A través de la venta realiza el vendedor esa «sed de dominancia» que es una forma de realizar su propia personalidad.

Aun cuando las hemos considerado por separado, ambas cualidades se interactúan reforzándose mutuamente.

Una persona con fuerte auto-propulsión tiene el máximo de motivación para utilizar la empatía —poca o mucha— que posea. La que carezca de auto-propulsión difícilmente utilizará su empatía de forma persuasiva; conocerá la necesidad del cliente, pero quizá, en vez de moverle hacia el cierre —como no siente esa «sed de dominancia» como forma de auto-realización—, no se sentirá motivado a presionar sobre él.

5.4. Además de esta especial configuración psíquica existe otro factor social correlacionado con el éxito de la venta: el nivel de aspiraciones del candidato.

Cuando una persona, por razón de su procedencia familiar, formación, status social, carácter, trayectoria vital, considera la venta como meta deseable y se esfuerza por adoptarla como profesión, recibe al conseguirla, una gran satisfacción que actúa de motivación constante de su conducta. El individuo está orgulloso de ser vendedor —en razón de su plena identificación—. Para él, esta profesión supone alcanzar una cara aspiración y ocupará toda su libido en mantener ese rol.

Si por el contrario todos esos mismos factores, familiares, formativos y sociales, hacen que el candidato contemple como inapropiado —para él— la adopción del rol del vendedor, se sentirá y actuará totalmente disociado de las exigencias que tal profesión comporta.

Es ilustrativa en este aspecto la anécdota —imaginaria por supuesto— de la persona que se hace vendedor por exigencias económicas repudiando su rol, del que se encuentra totalmente disociado, y que como introducción en sus visitas de venta se dirigía al prospecto en estos términos: «Yo no vengo a vender, vengo a enseñar. Soy un ingeniero de caminos venido a menos.»

Una vez más se concluye en la importancia de la vocación como condicionante del éxito en el vendedor.

Por supuesto que lo dicho sobre la procedencia familiar y social, como condicionan-

tes del nivel de aspiraciones no debe entenderse en sentido estricto. Pueden existir, y de hecho existen, y cada vez más, individuos que de alta condición social y formación universitaria se sienten sinceramente atraídos hacia la venta. Ello es claro síntoma de que la imagen del vendedor posee ya una vitola más atractiva. Y es que esos factores actúan, no como destino, sino como mero condicionante.

Ahora bien, aunque tales individuos se sientan atraídos por la venta, es obvio que ésta tendrá que ofrecerles unas determinadas satisfacciones, y lo que para un individuo, cuyo nivel de aspiraciones es A, pueda resultar satisfactorio, quizá no lo sea para otro de más alto nivel de aspiraciones. Es decir, que las diferencias de nivel deben tenerse siempre en cuenta, a fin de correlacionarlo con el nivel de satisfacciones que el determinado tipo de venta, para el que seleccionamos a nuestro candidato, pueda proporcionarle.

6. Conocidas ya las exigencias psico-sociales que caracterizan al vendedor de éxito, vamos a examinar cómo pueden detectarse a través del proceso psicotécnico de selección. Ya hemos dicho en el párrafo 4, que dada la especial configuración de las tareas del vendedor, este proceso debe ser especial.

Vamos a ver la importancia de cada una de las fases de ese proceso:

7. Análisis del curriculum.

Antes de comenzar un proceso de selección es preciso disponer de una buena descripción del puesto de trabajo que señale las tareas a cumplir y las exigencias básicas personales que se deben poseer para realizar con probabilidades de éxito las funciones encomendadas.

Hay que huir de descripciones genéricas, y concretarlas a la empresa para la que trabajamos, pues es muy distinto vender piezas de recambio que ordenadores electrónicos, e incluso en un mismo campo de actividades, cambian mucho las exigencias del puesto si se trabaja en una empresa familiar en la que el trato es muy personal, que en una corporación internacional cuyas relaciones están estructuradas por medio de controles, impresos y «rapports».

Como consecuencia de esa descripción deberán especificarse las exigencias concretas:

- edad
- sexo
- estado civil
- nacionalidad
- estudios
- experiencia
- situación social
- idiomas
- presencia física, etc.

Pensemos que debemos reclutar Analista de Venta para una empresa Internacional de Computadores, para cumplir su misión, que consiste en síntesis en:

- estudiar todo el ciclo de información que reciben los clientes o prospectos y sus necesidades de transformación y distribución, a fin de que llegue esta información, ya tratada, a todos aquéllos y sólo a aquellos interesados en conocerla.
- mantener contacto con las personas que en empresa cliente tengan poder de decisión, a fin de mantenerles bien informadas sobre las soluciones que nuestros computadores pueden proporcionarles. Para realizar estas funciones, pensamos que:
 - edad: de 25 a 35 años .

CUESTIONARIO PERSONAL

PUESTO POR EL QUE SE INTERESA:

Su contenido es confidencial. Rogamos le conteste con la mayor precisión y sinceridad. Puede ampliar o añadir información en la última página. Gracias.

La fotografía es indispensable.

Aunque sea algo antiguo, de álbum o photomaton, vale.

Gracias.

1. DATOS PERSONALES

Apellido 1.º..... Apellido 2.º..... Nombre.....
Domicilio: Localidad..... Calle o plaza..... n.º..... Teléf.....
Edad..... Fecha nacimiento..... Lugar..... Nacionalidad.....
Estado civil..... N.º de hijos..... Edades de los hijos.....
Otros familiares a su cargo..... Situación militar.....

2. DATOS FAMILIARES

Nombre del padre..... Profesión del padre..... ¿Vive?.....
Nombre de la madre..... Profesión de la madre..... ¿Vive?.....
Número de hermanos que fueron..... ¿Qué número hace Vd. de los hermanos?.....

3. DATOS SOMATICOS

Estatura..... Peso.....
Estado de su salud..... ¿Tiene algún defecto físico funcional?.....
Enfermedades importantes o intervenciones quirúrgicas que haya sufrido.....

4. PROPIEDADES

Otros bienes que posee..... ¿Tiene coche?..... Marca.....
Matrícula..... ¿La casa es de su propiedad o alquilada?.....

5. RESIDENCIAS

Indique a continuación los lugares de España o extranjero donde haya residido más de seis meses, y el tiempo aproximado de residencia en los mismos.....
.....

6. ORIENTACION DE LA SOLICITUD

¿Por qué medio ha sabido de la existencia de la vacante que solicita?.....
Razones por las que le interesa la vacante.....
Dotes o cualificaciones personales en que apoya fundamentalmente su candidatura.....

7. FORMACION ACADEMICA O APRENDIZAJES (*)

Clase de estudios	Centro y lugar donde cursó los estudios	Fecha		Cursos aprobados o títulos obtenidos	Disciplinas en las que obtuvo notas destacadas y cuáles fueron estas
		De	A		
Primarios					
Secundarios (Bachillerato)					
Medios o Superiores					
Cursos especiales					
Otros (p. ej. viajes de estudio, etc.)					

(*) El candidato se compromete a aportar certificados de los títulos aducidos una vez haya sido seleccionado.

Si no llegó a obtener los correspondientes títulos, indique las causas

¿Qué otra carrera le hubiese gustado estudiar?

Si cursa algún estudio en la actualidad, reséñelo

Estudios que piensa realizar..... ¿Por qué?.....

8. IDIOMAS

Idiomas	Traducir (*)	Escribir (*)	Hablar (*)	Centro donde cursó sus estudios	Duración	Tiempo de permanencia en el país de origen

(*) Indicar % de conocimiento. El 100% significa dominio perfecto.

9. GUSTOS Y AFICIONES

Deportes:

Lecturas:

Música:

Pintura:

Cine:

Hobbies:

10. EXPERIENCIA LABORAL

Indique tanto los empleos por cuenta ajena como propia—relacionados por orden cronológico—, del más antiguo, al actual.

1.º

Empresa Localidad Domicilio social
Clase de actividad de la Empresa
Ingreso: Fecha Categoría Ingresos netos año
Baja: Fecha » » »
Funciones desempeñadas
Motivo de la baja

2.º

Empresa Localidad Domicilio social
Clase de actividad de la Empresa
Ingreso: Fecha Categoría Ingresos netos año
Baja: Fecha » » »
Funciones desempeñadas
Motivo de la baja

3.º

Empresa Localidad Domicilio social
Clase de actividad de la Empresa
Ingreso: Fecha Categoría Ingresos netos año
Baja: Fecha » » »
Funciones desempeñadas
Motivo de la baja

4.º

Empresa Localidad Domicilio social
Clase de actividad de la Empresa
Ingreso: Fecha Categoría Ingresos netos año
Baja: Fecha » » »
Funciones desempeñadas
Motivo de la baja

5.º

Empresa Localidad Domicilio social
Clase de actividad de la Empresa
Ingreso: Fecha Categoría Ingresos netos año
Baja: Fecha » » »
Funciones desempeñadas
Motivo de la baja

SI HA TENIDO MAS EMPLEOS U OCUPACIONES, INDIQUELOS AL DORSO

11. OTROS

Función que le resultó más satisfactoria
Experiencia de supervisión o mando
¿Ha superado ya algún examen psicotécnico? ¿En qué entidad?
¿Cuándo? ¿Para qué puesto?
¿Está dispuesto a someterse a un proceso psicotécnico o selección por este Gabinete?
¿Está dispuesto a viajar dentro o fuera de España?

Afirmo que los datos anteriormente mencionados son ciertos, y quedo informado de que su falsedad intencionada podrá causar la anulación del posible contrato de trabajo.

..... a de de 19.....

Firma,

- sexo: varón
- estado civil: preferiblemente casado
- nacionalidad: española
- estudios: universitarios (Económicas, ICADE o Derecho)
- experiencia: no es necesaria
- situación social: procedente de familias conocidas en la localidad, y preferiblemente con contactos en el mundo de la industria y las finanzas
- idiomas: hablar inglés con fluidez
- otros requisitos: carnet de conducir.

De todos estos requisitos sólo los referidos al sexo y a la nacionalidad son excluyentes por sí mismos; los demás admiten una matización y una valoración de acuerdo con el siguiente baremo que insertamos con carácter meramente orientativo.

EDAD	De 23 a 25	De 25 a 35	De 35 a 37	< de 23 > 37
	1	3	1	excluidos

ESTADO	Casado	Soltero
	1	0

ESTUDIOS	Derecho	Económicas	ICADE	2 Carreras	Formación básica a punto de terminar
	2	2	2	3	1

SITUACION SOCIAL	De familia muy conocida y con grandes contactos	Familia bastante conocida	Clase media
	3	2	1

IDIOMAS	Inglés perfecto	Buen conocimiento	Conocimientos básicos, perfectibles
	3	2	0

CARNET DE CONDUCIR	Posee carnet	No posee
	1	0

Se aplicarán estos baremos a cada solicitud, obteniendo un total de puntos. Aun cuando el punto de inflexión —mínimo de puntos necesarios para seguir considerando la candidatura— es relativo y muchas veces depende de la calidad media, se puede establecer como frontera de exclusión: 7 puntos.

A los que alcancen y superen esta puntuación deberemos llamarles a una entrevista previa, a través de ella podremos matizar y completar la información recogida en el cuestionario, y sobre todo personificarla, hacerla carne, darle la dimensión humana que nos permita seleccionar con criterio de psicólogo, no de mero psicómetra.

Por otra parte conviene ir informando a los candidatos del alcance de su misión, ir situándole ante sus funciones, a fin de que él mismo se vaya definiendo ante el puesto.

Esta entrevista previa, cuya duración normalmente no debe superar los 15-20 minutos, debe tener carácter informal, cordial, y permitir al psicólogo ir adelantando sus juicios sobre la idoneidad de los candidatos, juicios que luego contrastará con los redactados finales, pero que muchas veces por su misma espontaneidad, resultan los más certeros.

Por otra parte, nos permitirá eliminar a aquellos candidatos que o bien no se interesan suficientemente por el puesto, o que no reúnen, a primera vista, unas exigencias mínimas de personalidad.

8. Baterías de tests para medir la capacidad mental.

Existen unas capacidades cuya posesión se ha venido estimando imprescindible para la venta. Estas capacidades son las siguientes:

- Inteligencia general
- Razonamiento
- Fluidez y precisión verbal.

Sin embargo estas capacidades no están correlacionadas con el éxito en la venta, en el sentido de que poseerlas en mayor grado indique una mayor posibilidad de éxito. Esta correlación es, en todo caso, negativa, es decir, que poseerlas en escaso grado, o carecer en absoluto de ellas, sí que está indicando una baja probabilidad de llegar a ser un buen vendedor. Ello por una razón muy simple: los que carecen de inteligencia y de capacidad de razonamiento difícilmente encajan en tareas que llevan aparejadas una cierta complejidad de funciones; por otra parte la fluidez y precisión verbal pueden mejorarse con el estudio y la práctica, al menos hasta alcanzar un grado de perfeccionamiento medio.

Los tests nos servirán, no para seleccionar buenos vendedores, sino, fundamentalmente, para ir eliminando a aquellos candidatos cuya puntuación no alcance los percentiles (por percentil se entiende el porcentaje de personas pertenecientes a su propio grupo normativo, que el individuo supera en el test) mínimos que nos hemos fijado como criterio de eliminación.

Se sugiere como criterio de eliminación no alcanzar el percentil 25 dentro del propio grupo normativo. (Por grupo normativo se entienden las personas de profesión, estudios, sexo, experiencia semejante, que sirven de población para tipificar el test.)

9. Cuestionarios de personalidad y tests proyectivos.

Los cuestionarios consisten en preguntas formuladas explícitamente referidas a intereses, reacciones, hábitos, opiniones sobre sí mismos. Su resultado final se valora cuantitativamente y factor por factor. El resultado final es una media.

Los tests proyectivos intentan dar una visión comprensiva y dinámica de la personalidad. Sus elementos son valorados cualitativamente y se refieren a características básicas de la personalidad. Su resultado final es un diagnóstico.