
Selección de vendedores

La más importante y, al mismo tiempo, difícil de las tareas del director, gerente o jefe de ventas consiste en la selección del equipo de vendedores. Para ello debe dominar determinados sistemas y técnicas que le permitan la solución satisfactoria de este problema. Lo primero que se debe definir es el tipo de trabajo de ventas que se pretende realizar, haciendo una pormenorizada descripción de dicho trabajo. Una vez establecidos los requerimientos de la gestión de ventas, se puede pasar a perfilar el tipo de personalidad que se necesita posea el correspondiente vendedor. La convocatoria a los aspirantes debe contener las características, motivaciones y cualidades específicas que se exigen de éstos. El procedimiento anterior constituye una guía que, además de atraer a aspirantes específicos, permite su evaluación, la comprobación de su pasado y las referencias que le acompañan. Estos elementos hacen posible la entrevista y el análisis de la información, que deben ser sistemáticos en la selección del equipo de vendedores. Además de la descripción del trabajo de ventas a realizar y el tipo de hombre necesario para dicha tarea, el procedimiento continúa con el reclutamiento de candidatos, la evaluación de los impresos de solicitud recibidos, las pruebas psicológicas o psicotécnicas a que deben ser sometido los aspirantes, la celebración de entrevistas previamente estructuradas, la verificación de las referencias aportadas y la toma de la decisión final con respecto a la integración o no del candidato al equipo de ventas.

Una selección adecuada, generalmente garantiza la perma-

nencia del vendedor en la empresa. Ello evita el despilfarro de recursos que supone la frecuente rotación de vendedores debida a las bajas, voluntarias o forzosas. La calidad de un proceso selectivo repercute de manera notable en el funcionamiento posterior de la empresa. Por tanto, la selección de los candidatos debe redundar en la captación de aquellos que cumplieren satisfactoriamente la media de cualidades y aptitudes que se requieren.

Sería abrumador enumerar aquí todas las cualidades y aptitudes que deben poseer los vendedores, si consideramos las múltiples y diversas necesidades de las distintas empresas en sus trabajos de ventas. Sin embargo, podemos señalar algunas cualificaciones generales que debe poseer el vendedor, con las que están de acuerdo la mayoría de los entendidos en el tema. Por orden de importancia serían la laboriosidad, la perseverancia, la habilidad, la lealtad, la autoconfianza, la decisión, la simpatía, la inteligencia, la seriedad y honradez y la buena salud. Si además se necesita a un hombre con experiencia en la gestión de ventas, se podrían añadir otras cualificaciones, como el conocimiento del mercado, la buena reputación entre los clientes, el conocimiento de los productos y la habilidad en el manejo de las técnicas de venta.

Interacción empleador-candidato

Los aspirantes a obtener un puesto de vendedor o representante de ventas en una empresa, deben comprender que los pasos que se siguen en el proceso de selección están dirigidos a rechazar a aquellos que no poseen verdaderas aptitudes y a aceptar a los que realmente las tienen. Para el aspirante capaz esto tiene sus ventajas, pues el empleador o gerente realiza una tarea legítima al esforzarse por seleccionar personas calificadas, que podrán desempeñarse en su trabajo sin los obstáculos y las dificultades que crean los empleados ineficientes, cuya

incompetencia repercutirá negativamente también sobre la actividad profesional de los más aptos.

Según la teoría de la administración de ventas, el secreto del éxito en la organización del equipo de vendedores reside en la selección y contratación del personal idóneo. Un equipo de vendedores adecuado facilita extraordinariamente la labor del jefe de ventas. Si por el contrario, la selección y formación del equipo es errónea, la tarea del gerente se verá entorpecida por múltiples problemas. De manera que según sea mayor la importancia de las ventas para una empresa, mayor deberá ser también el rigor y el acierto en la selección de su equipo de vendedores.

Existen algunos principios básicos del proceso de selección que no deben ser olvidados por ninguna de las partes: gerente y aspirante.

Como hemos señalado, para el gerente la tarea número uno consiste en la selección del personal, pues mucho depende de ella el éxito o el fracaso de la empresa en su gestión de ventas. Así, el gasto de tiempo y de dinero que implica un correcto proceso de selección, siempre estará plenamente justificado. El gerente debe lograr que, durante el proceso, el número de solicitantes calificados sea el más amplio posible para facilitarle un mayor margen en la selección. Dado que este proceso implica gastos para la empresa, es conveniente identificar y descartar lo antes posible a los aspirantes menos aptos, a fin de minimizar los costos. En este mismo sentido, las técnicas de selección menos costosas son las que primero deben aplicarse. Esto permite que el número de candidatos a seleccionar se haya reducido en el momento de aplicar las técnicas más costosas. Por último, en toda selección siempre existe el riesgo del fracaso o de la equivocación. El gerente debe procurar que los candidatos seleccionados sean aquellos cuyas probabilidades de éxito sean las mayores y las de fracaso, las mínimas.

Por su parte, el aspirante calificado debe ser cuidadoso en

consignar por escrito todos los datos relevantes de sus aptitudes, que permitan al que estudia la solicitud formarse una imagen exacta y completa de las cualidades del candidato. La manera en que se rellena una solicitud de empleo, constituye un primer índice para evaluar la personalidad del solicitante. La forma de redactar, clara y concreta, es una virtud que debe poseer el futuro vendedor al confeccionar sus informes de gastos, de visitas, de pedidos, de situación del mercado, etc. Por tanto, las solicitudes de empleo redactadas descuidadamente, incompletas o poco claras, son un índice que el empleador evaluará negativamente y provocará serias dudas sobre la competencia del solicitante. Así, la solicitud se convierte en un primer paso, muchas veces decisivo, en la selección del aspirante. Su análisis puede proporcionar los criterios suficientes para eliminar a ciertos solicitantes que se verán impedidos de participar en las fases ulteriores del proceso de selección. En otros casos, el contenido correcto de la solicitud se puede utilizar como valiosa información sobre el solicitante para el futuro, en caso de ser empleado. Generalmente, las preguntas a responder por el aspirante en el impreso de solicitud son numerosas y de diversa importancia. Sin embargo, el solicitante no sabe qué preguntas tienen más peso que otras, pues este dato sólo lo domina el que evalúa. Ello obliga al solicitante a responder cuidadosamente todas las preguntas de cualquier naturaleza que sean. Debemos aclarar, no obstante, que las preguntas referidas a la experiencia en el trabajo siempre están entre las de mayor importancia para la empresa.

El paso del proceso de selección consistente en la presentación y evaluación de referencias, presenta ciertas ambigüedades y no existe un acuerdo unánime de los expertos acerca del grado de utilidad de las mismas para escoger al aspirante. Muchos gerentes consideran que el solicitante que necesita muchas referencias, siempre se las arregla para obtenerlas. Según el caso, muchas referencias no suelen ser fidedignas. Algunas pueden

hacer un elogio excesivo del solicitante, mientras que otras pueden desfavorecerlo injustamente. Hay gerentes, sin embargo, que consideraran necesario analizar cuidadosamente las referencias para conocer todo lo que sea de interés sobre el candidato. Siempre es recomendable que éste procure aportar referencias que tengan peso y signifiquen verdaderamente algo objetivo y tangible que sea fácil de verificar. Debe ser también un requisito inexcusable la obtención del permiso previo del referencista, antes de invocar su nombre.

Por último, queremos hacer unas breves observaciones sobre la entrevista personal. Es usual que a los candidatos a vendedores se les someta a una serie de entrevistas por parte de los que tienen que ver en la decisión de otorgar el empleo: gerente u otros ejecutivos. El gerente en muchos casos otorga más importancia a estos contactos personales que a otros índices del proceso de selección. La razón estriba en que, mediante la entrevista, puede conocer muchos aspectos del candidato que no muestran los papeles, Tales son, la apariencia personal la voz, la iniciativa, pose y disposición del solicitante, etc. La serenidad, el aplomo y la compostura de éste son virtudes generalmente apreciadas por el empleador.

El solicitante debe asistir a las entrevistas debidamente preparado. Esto quiere decir que debe informarse de varios aspectos relacionados con la empresa en la que quiere ingresar como vendedor, así como de los productos que serán objeto de su actividad. Esta información le permitirá responder satisfactoriamente a una serie de preguntas lógicas, evitando que algunas de ellas lo tomen por sorpresa. La indagación previa de los pormenores indicados, no es considerada por el empleador como un ardid o algo reprobable, puesto que constituye una habilidad que tiene que desarrollar cotidianamente el futuro vendedor para su gestión específica.

Como las entrevistas suelen ser diversas, hasta la definitiva, también pueden variar los entrevistadores pues a los gerentes

les interesa que sus opiniones sean revisadas por otras personas, el solicitante debe procurar que sus respuestas ante preguntas similares sean veraces y las mismas, al objeto de no incurrir en contradicciones que serían detectadas rápidamente. Todo este proceso que, mal comprendido, podría irritar al solicitante, tiene como único fin obtener un mejor conocimiento del candidato y de sus aptitudes, antes de la toma de decisión definitiva respecto a otorgarle el empleo.

Selección y capacitación

Como ya advertíamos anteriormente, después del proceso de selección del candidato, se inicia para el nuevo vendedor una actividad profesional que combina el trabajo de ventas con una sistemática formación, aspecto este último que nunca debe considerarse finalizado. Incluso los veteranos en la gestión de ventas deben proseguir su capacitación a través de un reciclaje y actualización de sus conocimientos en los cursillos que se organizan periódicamente. También es recomendable que el nuevo vendedor, antes de incorporarse plenamente a su puesto de trabajo, se someta a un curso previo de formación que esté organizado por la misma empresa. En dependencia de la envergadura de ésta, la instrucción o entrenamiento preliminar puede ser impartido por un equipo o una persona destinados a estos efectos. Otras veces son los propios ejecutivos de la empresa los encargados de realizar esta tarea o profesionales externos, vinculados a los intereses de la empresa en cuestión. El nuevo vendedor debe recibir por cualquiera de estas vías un entrenamiento teórico que se combine con aspectos prácticos, aunque estos últimos se desarrollen en situaciones simuladas.

El programa de la formación o entrenamiento inicial puede tener tantas variantes como necesidades presente cada empresa, de acuerdo con la labor a realizar. Pero en sus aspectos más generales, el programa debe contener materias tales como el

conocimiento de la empresa y sus métodos; el estudio de los productos que permita informarse acerca de sus características, empleo, argumentos para sustentar su venta y posibles contraobjeciones; análisis de las características de los diversos tipos de compradores; conocimientos prácticos de las técnicas que aplican a la venta de los productos concretos de la empresa; la forma de trato a sus clientes regulares; así como las normas y procedimientos establecidos por la empresa, dentro y fuera de ella.

La venta y su evolución

Marco histórico

En este apartado no pretendemos hacer un exhaustivo estudio de la historia de la venta y, consiguientemente, del vendedor. Nos limitaremos a apreciar la evolución de esta actividad, centrándonos en un período de menos de doscientos años (1800-1980), y en un solo espacio geográfico: los Estados Unidos, país que en ese período ha experimentado cambios espectaculares en su economía y en el mundo de los negocios y las ventas.

En efecto, los Estados Unidos han tenido y tienen una economía extraordinariamente dinámica. Esto salta a la vista cuando se considera que al iniciarse el siglo XIX esta nación contaba con menos de seis millones de habitantes, su potencial fabril era de poca significación y los medios que disponía para el transporte de los productos elaborados se componían de diligencias