

CAPÍTULO 2

LA TRAMPA DEL CARISMA

¿CONTRATAS INGENIEROS COMERCIALES O ACTORES DE TEATRO?

"EXCELENTE COMUNICADOR"
★★★★★

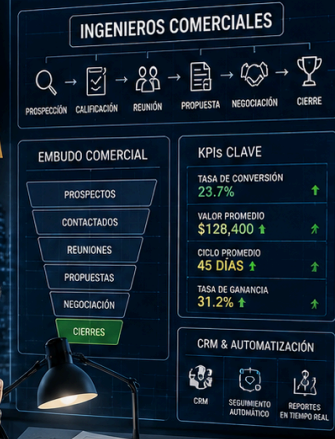
"MOTIVADOR NATURAL"
★★★★★

"CARISMÁTICO"
★★★★★

"GRAN PRESENCIA"

"VENDEDOR NATURAL"

"NACIDO PARA VENDER"



ACTORES DE TEATRO

- ⊗ VENDEN SU DISCURSO
- ⊗ IMPROVISAN
- ⊗ DEPENDEN DE SU CARISMA
- ⊗ RESULTADOS IRREGULARES
- ⊗ GENERAN DEPENDENCIA

⚠ EL ERROR MÁS CARO NO ES CONTRATAR A UN MAL VENDEDOR. ES CONTRATAR A UN GRAN ACTOR CREYENDO QUE ES UN GRAN VENDEDOR.

INGENIEROS COMERCIALES

- ✓ DISEÑAN PROCESOS
- ✓ EJECUTAN METODOLOGÍAS
- ✓ TRABAJAN CON DATOS
- ✓ GENERAN RESULTADOS PREDECIBLES
- ✓ CONSTRUYEN ESCALABILIDAD



Capítulo 2: La trampa del carisma

¿Contratas ingenieros comerciales o actores de teatro?

Te voy a decir algo que a muchos dueños de negocio y directores les incomoda profundamente, una verdad incómoda que duele porque se paga directamente con el estado de cuenta: el peor error al contratar vendedores no es elegir a uno malo; el verdadero peligro es contratar a un actor creyendo que es un fuera de serie.

La escena se repite todos los lunes en miles de salas de juntas. El candidato entra por la puerta. Camina con una seguridad que raya en la arrogancia, viste un traje impecable, te sostiene la mirada con firmeza, sonrío con la dosis exacta de simpatía y maneja un discurso fluido, magnético. Te habla con soltura de metas alcanzadas, de mercados conquistados y de cómo él, con su sola presencia, es capaz de levantar empresas enteras. Al final del día, ese es su trabajo: convencerte. El problema radica en que, si es verdaderamente bueno en esa faceta, terminará vendiéndote la idea más cara y peligrosa de tu año: su propia contratación.

Antes de continuar, aclaremos un punto fundamental. El problema no es el carisma. El carisma es una herramienta poderosa y los mejores vendedores suelen tener presencia, seguridad, capacidad de comunicación y una habilidad innata para generar confianza de forma acelerada. El peligro real aparece cuando el carisma se convierte en la única evidencia utilizada para tomar una decisión de contratación. Una entrevista de una hora puede revelar rasgos de personalidad y destellos de simpatía; lo que jamás podrá revelar por sí sola es la capacidad de un individuo para ejecutar un proceso comercial riguroso durante cientos de días consecutivos bajo presión real.

Existe una diferencia abismal —un auténtico abismo financiero— entre una persona que posee la habilidad histriónica de parecer un gran vendedor durante sesenta minutos y un profesional que realmente sabe operar la maquinaria comercial allá afuera. Allá donde el mercado es frío, donde la competencia pelea a muerte cada oportunidad y donde los clientes corporativos analizan cada centavo antes de tomar una decisión. Después de auditar, desmantelar y reconstruir decenas de equipos comerciales, te lo digo sin anestesia: no es que la gente mienta necesariamente; el problema es que muchas pymes siguen evaluando el talento con los ojos de un

director de teatro, cuando deberían hacerlo con las métricas de un ingeniero. La Ingeniería Comercial no consiste en persuadir personas mediante trucos de magia verbal; consiste en diseñar y ejecutar sistemas repetibles capaces de producir ventas predecibles. Cuando entiendes esa diferencia, cambia por completo la forma en que reclutas.

Recuerdo perfectamente el caso de una empresa del sector industrial que buscaba desesperadamente un ejecutivo comercial para abrir nuevos mercados. Durante el proceso de selección apareció un candidato que en el papel parecía perfecto: dominaba la conversación, respondía con una rapidez mental asombrosa, sonreía en el momento exacto y tenía una historia impresionante y detallada para cada pregunta que se le planteaba. El director de la pyme quedó tan deslumbrado que se convenció de su contratación en menos de veinte minutos. Tres meses después, aquel "vendedor estrella" no había generado una sola oportunidad de negocio relevante. Al auditar su actividad diaria, encontramos algo revelador: sabía venderse a sí mismo muchísimo mejor de lo que sabía vender una solución técnica. Había confundido la comunicación con la metodología, el entusiasmo con la ejecución y la presencia con los resultados. Ese error de evaluación le costó a la empresa varios meses de crecimiento estancado, una valiosa cartera de prospectos completamente desperdiciada y una ventana de oportunidad en el mercado que terminó aprovechando la competencia.

Por eso, si quieres dejar de financiar obras de teatro frustrantes y empezar a reclutar ejecutores reales, necesitas instalar estos cinco filtros quirúrgicos en tu proceso de contratación:

Filtro #1: La falsa pasión frente al crudo realismo operativo

En plena entrevista, lanza una pregunta aparentemente simple: *“¿Por qué decidiste iniciar tu carrera en ventas?”*. Muchos candidatos responderán de inmediato con frases perfectamente ensayadas y clichés corporativos: *“Las ventas son mi pasión desde siempre”*, *“Me encanta interactuar con las personas”* o *“Llevo las ventas en la sangre”*. Escucha con atención, no porque esas respuestas sean necesariamente falsas, sino porque suelen ser demasiado genéricas y carecen de sustancia.

La realidad es mucho más interesante. Muchos de los mejores vendedores no llegaron a esta profesión por una vocación romántica o un llamado del destino; llegaron por pura necesidad, por una oportunidad inesperada o por circunstancias difíciles de la vida. Lo verdaderamente importante no es cómo entraron al juego, sino qué descubrieron después de jugar. El profesional auténtico suele responder algo muy parecido a esto: *“Entré porque necesitaba generar ingresos rápidamente, pero en el camino descubrí que me apasionaba resolver problemas complejos, construir relaciones comerciales sólidas y trabajar bajo objetivos claros”*. Esta respuesta tiene algo que los discursos prefabricados jamás podrán imitar: realidad. El respeto profundo por las ventas normalmente nace después de experimentar la dureza y la gloria de la profesión, nunca antes.

Filtro #2: El autodiagnóstico y la humildad del sistema

Plantea el siguiente escenario técnico: *“Si auditáramos tu proceso comercial en este momento, ¿qué etapa ejecutas con mayor naturalidad y cuál te cuesta más trabajo?”*. En este punto ocurre algo fascinante: los actores buscan parecer perfectos; los profesionales buscan ser precisos.

Un ejecutor real te mirará a los ojos y te responderá algo como: *“Mi debilidad es el seguimiento constante después de las primeras reuniones, me cuesta mantener el ritmo; por eso me apoyo al 100% en el CRM y en automatizaciones para asegurar que ningún cabo se quede suelto”*. O quizás: *“No soy particularmente fuerte en la prospección en frío, pero destaco con fuerza en la construcción de propuestas complejas y en las negociaciones de cierre”*. Estas respuestas reflejan autoconocimiento y madurez. El actor, en cambio, te asegurará que domina absolutamente todo el espectro con perfección milimétrica: prospección, presentación, negociación, cierre, seguimiento y servicio. Y justamente ahí es donde debe encenderse tu señal de alerta: quien asegura no tener grietas en su proceso, o no entiende el proceso en absoluto, o te está ocultando sus verdaderas limitaciones por miedo a quedar expuesto.

Filtro #3: El lobo solitario frente a la arquitectura colectiva

Uno de los mitos más costosos y destructivos para las pymes es la figura del "vendedor estrella", ese personaje que asegura no necesitar el apoyo de nadie, que trabaja bajo sus propias reglas y que se considera indispensable para la supervivencia del negocio. Suena muy atractivo en la teoría, pero la realidad es que ese modelo rara vez escala.

Ponlo a prueba con una situación concreta y estresante: *“Una cuenta estratégica está a punto de perderse. El cliente tiene dudas técnicas profundas y el área de operaciones de la empresa piensa diferente a ti. ¿Qué acciones tomas?”*. Observa con lupa su respuesta. ¿Busca la colaboración interdepartamental? ¿Integra a los especialistas técnicos para salvar la cuenta? ¿Escucha los argumentos de otras áreas? ¿O, por el contrario, propone que todo gire exclusivamente alrededor de él y su carisma? El verdadero profesional entiende que vender es una arquitectura colectiva; el vendedor puede ser la punta de la lanza, pero detrás existe una organización completa que debe funcionar como un sistema unificado. Los egos inflados generan dependencia y vulnerabilidad; los sistemas diseñados generan crecimiento sostenible. Una empresa que depende de un individuo siempre será una empresa frágil.

Filtro #4: La proporción estratégica entre escuchar y preguntar

Existen candidatos que son un torbellino de palabras: hablan sin parar, tienen historias para todo, anécdotas para cada situación y opiniones sobre cualquier tema. Al salir de la entrevista, caminan con el pecho inflado sintiendo que tuvieron una actuación brillante. Sin embargo, en el mundo real de los negocios corporativos, la verborrea excesiva suele ser una debilidad fatal.

Los grandes ingenieros comerciales no impresionan por lo que dicen, sino por lo que descubren. Por eso, durante la sesión, debes observar un comportamiento muy específico: ¿el candidato se toma el tiempo de entrevistarte a ti? Un profesional de la venta consultiva suele lanzar preguntas como: *“¿Cómo miden actualmente el desempeño comercial?”*, *“¿En qué etapa específica del embudo sienten que se pierden más oportunidades?”*, *“¿Cuál es su ciclo promedio de cierre?”* o *“¿Qué tipo de cliente es el que les genera la mayor rentabilidad?”*. Si hace preguntas de este calibre, no está intentando agradarte ni caerte bien; está haciendo un diagnóstico técnico. Y

eso es exactamente lo que hará cuando esté frente a tus prospectos en el mercado: no buscará aplausos, buscará información estratégica para estructurar una solución.

Filtro #5: La piel de rinoceronte frente al rechazo del mercado

Las ventas reales e industriales incluyen rechazo. Mucho rechazo. No existe metodología en el mundo, por más avanzada que sea, capaz de eliminar los "no" del mercado. La prospección es un filtro de resistencia. Por lo tanto, una de las mejores preguntas que puedes hacer para medir el calibre de un candidato es: *“Cuéntame detalladamente sobre la venta más importante que hayas perdido durante el último año”*.

Escucha con atención quirúrgica dónde coloca la responsabilidad del fracaso. Si su respuesta está inundada de culpables externos —*“El cliente no entendió el valor”, “La competencia jugó sucio”, “El mercado estaba muy complicado”* o *“Nuestro precio era demasiado alto”*—, probablemente estás frente a alguien que aún no ha desarrollado responsabilidad profesional. En cambio, el ejecutor maduro suele responder desde la autocrítica: *“No identifiqué a tiempo al verdadero tomador de decisiones”, “Entré demasiado tarde al proceso de compra”, “Califiqué mal la oportunidad desde el inicio”* o *“Cometí errores en la estrategia de seguimiento”*. Y justo después, añade la frase que lo cambia todo: *“Esto fue lo que aprendí de ese bache y así fue como ajusté mi proceso para que no volviera a ocurrir”*. Ahí es donde aparece el crecimiento real, porque los profesionales no convierten los fracasos en excusas; los convierten en mejoras operativas para el sistema.

La consecuencia económica: El fin de la función

Cada vez que incorporas a tu organización a alguien que simplemente actuó bien durante una entrevista de sesenta minutos, el costo real no se mide únicamente en el salario base o en las prestaciones que le pagas; el verdadero impacto se mide en el costo de oportunidad: en el tiempo valioso que perdiste, en las oportunidades de negocio que desperdiciaste, en los prospectos que fueron mal gestionados, en la energía organizacional que se consumió inútilmente y en el retraso estratégico de tu crecimiento.

Este escenario no es un producto de la mala suerte o del azar; es una falla crítica en el diseño de tu sistema de evaluación. Las entrevistas tradicionales premian a los actores; los sistemas de evaluación basados en procesos identifican a los ejecutores. Y esa sutil diferencia puede representar cientos de miles o incluso millones de pesos en pérdidas o ganancias a lo largo de los años.

No necesitas al candidato más carismático de la sala, ni al más ruidoso, ni al que publica más frases motivacionales en sus redes sociales. Necesitas a un profesional con la madurez de conocerse a sí mismo, que opere dentro de una metodología rígida, que soporte la presión natural del mercado y que sea perfectamente capaz de generar resultados repetibles y predecibles. Al final del día, las empresas no crecen gracias a las personalidades extraordinarias de sus miembros; crecen gracias a la implementación de sistemas extraordinarios.

Si hoy la facturación de tu pyme sigue pareciendo una obra de teatro frustrante donde te ves obligado a cambiar de actores cada seis meses esperando que el final de la historia sea diferente, es hora de abrir los ojos: el problema no es la escasez de talento en el mercado. El problema real es la ausencia total de una arquitectura profesional para identificarlo. Y en el implacable mundo de los negocios, el público en la sala puede aplaudir una gran actuación, pero el mercado únicamente recompensa a quienes saben ejecutar.