

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNANDEZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE VENTA B2B, DE LA PSICOLOGÍA  
COMERCIAL Y DEL LIDERAZGO DE LAS NUEVAS GENERACIONES**

**AUTOR: Ivars Orozco, Sergio.**

**Nº Expediente: 1183**

**TUTOR: Candela Agulló, Carlos**

**Departamento: Psicología de la salud**

**Curso académico 2022-2023.**

**Convocatoria de febrero**



## Índice

1 Resumen .....	4
2 Introducción .....	4
3 Estado de la cuestión y marco teórico .....	5
3.1 El entorno ha cambiado .....	5
3.2 El cliente ha cambiado .....	6
3.3 El vendedor ha cambiado .....	7
3.4 El trabajador ha cambiado .....	8
4 Objetivos .....	9
5 Metodología .....	9
6 Análisis y discusión.....	9
6.1 ¿Qué tipos de vendedores existen?.....	9
6.1.1 El trabajador esforzado.....	11
6.1.2 El forjador de relaciones .....	11
6.1.3 El lobo solitario .....	11
6.1.4 El solucionador de problemas reactivo .....	12
6.1.5 El vendedor desafiante .....	12
6.2 ¿Cuál es el más adecuado? .....	13
6.3 ¿Importa el tipo de negocio? .....	14
6.4 Proceso de venta.....	15
6.4.1 Conseguir una reunión de ventas motivante .....	16
6.4.2 Cerrar la venta de manera exitosa .....	20
6.5 ¿A qué se enfrenta un consultor en ventas? Tipos de compradores.....	23
6.6 Representación de la psicología en el proceso de la venta.....	27
6.6.1 Reunión con el cliente .....	29
6.6.2 Presentación de la oferta .....	34
6.6.3 Seguimiento y decisión de compra.....	37

6.7 Metacognición y metaestado .....	41
6.7 Como enfrentar las objeciones .....	49
6.8 Neo-liderazgo ¿Cómo debe ser el líder del presente? .....	53
6.8.1 Las dos características fundamentales de un buen líder.....	53
6.8.2 Dejar de ser jefe, pasar a ser coach .....	54
7 Conclusión.....	60
8 Bibliografía.....	62



## 1 Resumen

Todo avanza pero nada cambia.

Esta es la conclusión a la que he llegado a la hora de ver como se realiza la gestión comercial en las empresas. De hecho cada vez es más difícil encontrar profesionales comerciales para la venta de los nuevos productos complejos y digitales que están apareciendo. Por ello, me planteé la siguiente pregunta, ¿acaso no hay un método de venta realmente eficaz y demostrado mediante análisis de datos? Y, por ello, este trabajo fin de grado, responde a la necesidad de recopilar la bibliografía internacional y nacional más relevante para la gestión comercial diaria de un profesional que se dedique a la venta.

Pero, yendo mas allá, ¿no hay nada más que pueda predecir la venta?, e intentando encontrar una respuesta a esta pregunta, di con la clave, la psicología. Esta es la ciencia que esconde la medición del éxito detrás de una negociación. No solo es necesario implementar un modelo de venta satisfactorio, si no, que también es fundamental aplicar técnicas de psicología realmente efectivas. Por ello, en pro de esto último, este trabajo también se basa en una revisión teórica sobre los escritos que más éxito han tenido en psicología aplicada, y qué relación tienen estos con la venta.

La unión de estas dos ideas dio lugar al siguiente trabajo fin de grado, una exploración sobre el conocimiento que es necesario adquirir si alguien desea sumergirse en el fascinante mundo de las ventas B2B (business to business).

Palabras clave: venta, B2B, psicología comercial, métodos de venta, gestión comercial, negociación, psicología, agente de venta, comercial, vendedor, agente comercial, técnicas de venta, venta consultiva, consultoría comercial, psicología social.

## 2 Introducción

La venta y la psicología han estado altamente ligadas desde los inicios de las empresas, ya que, sin darse cuenta, los departamentos comerciales y sus integrantes han aplicado técnicas de psicología para conseguir una venta fructífera.

Es necesario hacer una recopilación teórica respecto a la bibliografía relativa a esta relación, para poner puntos en común.

¡Llegó la revolución de las ventas!

### 3 Estado de la cuestión y marco teórico

¿Porque se debe leer este trabajo? ¿Cuál es la importancia actual, en pleno 2023, de las palabras que aquí se escriban? ¿Cómo han influenciado los últimos años en la forma de vender? ¿Por qué ahora todo es tan complicado?

#### 3.1 El entorno ha cambiado

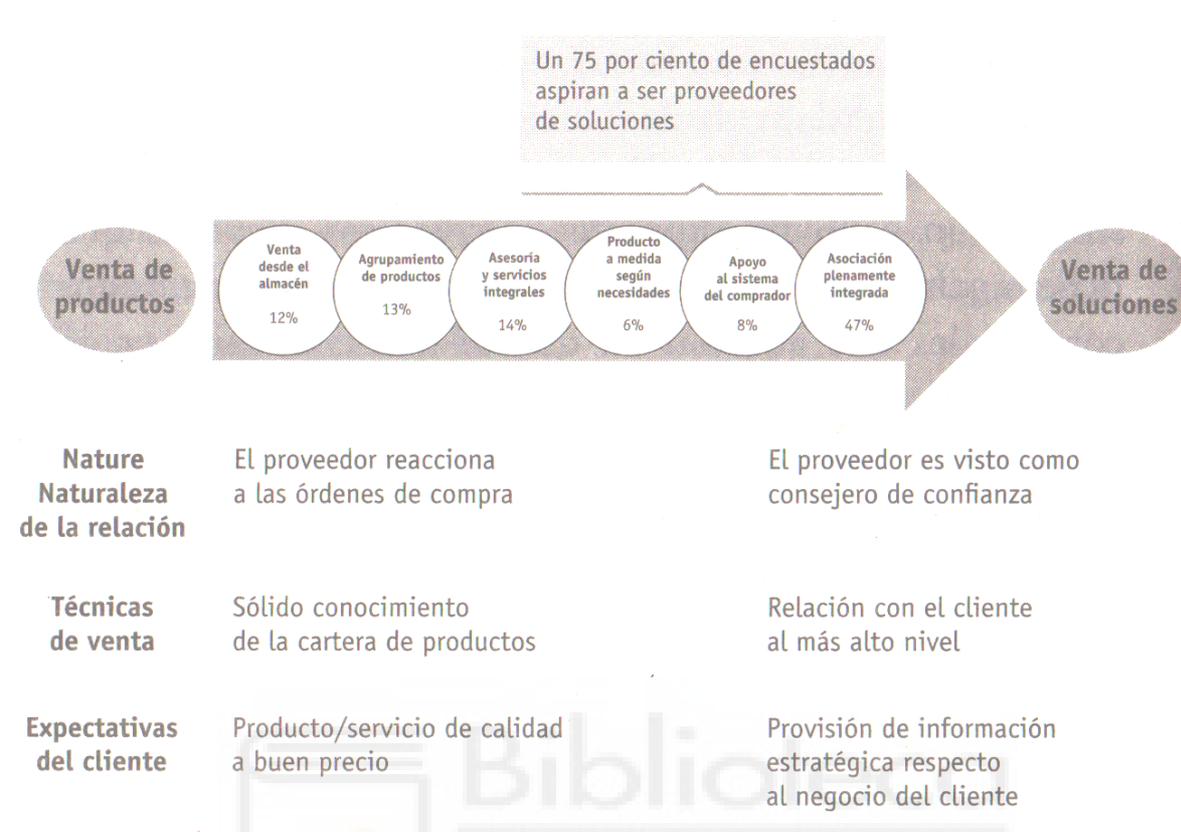
Durante el año 2008, se hervía en todas las cocinas financieras del mundo, la mayor crisis a nivel mundial jamás sufrida. Como es de esperar, los primeros departamentos afectados fueron los comerciales; las gasolineras de las empresas, las que, cuando están bien determinan una buena situación financiera, pero si se enfrentan a problemas podemos comprometer incluso la viabilidad de la compañía.

Por ello, al ver como poco a poco a partir del inicio de la crisis empiezan a disminuir las ventas, el equipo de expertos del panel; Sales Executive Council, Dixon & Adamson (2012), se planteó la pregunta: “¿Cómo podemos seguir vendiendo en la peor situación económica que ha habido en décadas?”.

Lo primero de lo que se dieron cuenta, fué que los modelos de venta habían cambiado radicalmente, cuando se piensa en “vender”, se considera un producto y/o servicio en concreto. Pero esto, que parece tan simple, está evolucionando hacia la *venta de soluciones*. Pasando por tanto de, una venta individualizada de productos, por la tan manida, venta consultiva. Donde lo importante pasa de ser el producto que quiero venderte, a tu problema, como el principal tema en la negociación, empieza aquí el foco cliente, es decir, tener en el centro al comprador.

En la siguiente imagen podemos ver, que el 75% de los encuestados en la investigación del Sales Executive Council, Dixon & Adamson (2012), aspiran a ser proveedores de soluciones.

Imagen 1. Proceso que querían seguir los encuestados en el panel del Sales Executive Council



Fuente: Dixon, M. & Adamson, B. (2012). *El Vendedor Desafiante*. SPANISH PUBL LLC.

De hecho, esta venta de soluciones justifica un tique de compra más alto, por el simple hecho, que a más completa sea una solución, más difícil será que la copie la competencia, y, por tanto, más capacidad monopolística tendrá la compañía, o posibilidad de establecer condiciones ante un cliente que solo dispone de una opción.

### 3.2 El cliente ha cambiado

No solo el entorno se ha visto afectado por todo lo sucedido, si no, que el cliente también ha sufrido una transformación en la forma de comprar.

Principalmente se podría resumir en cuatro términos, como detalla Dixon & Adamson (2012):

1. Consenso. Los modelos de liderazgo en las empresas han avanzado, y siempre ha existido la figura del líder supremo, pasando a ser un líder carismático; que las personas de las que se rodea son sus propios consejeros, y llega a acuerdos sobre cómo evoluciona su trabajo. Por eso ante la situación

de vender a un cliente, no solo se tendrá que lidiar con el decisor principal, si no también, con sus “consejeros”.

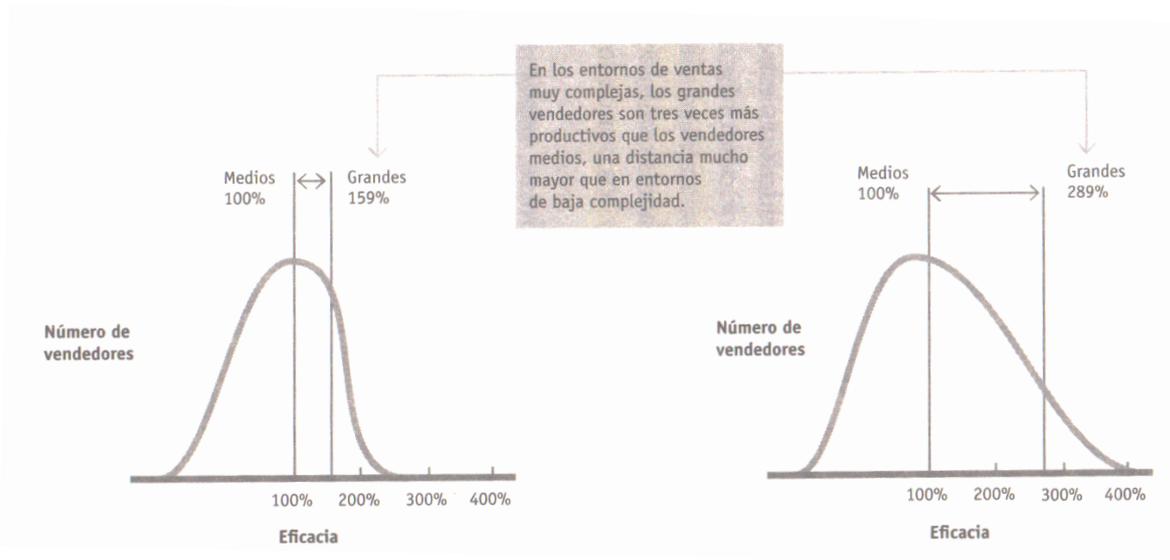
2. Riesgo. El miedo a hacer inversiones, que sean poco o nada rentables, es altísimo, ya que es menor el presupuesto del que se dispone desde la crisis y, por tanto, se debe pensar muy bien donde gastan el dinero, por ello, la aversión al riesgo ha aumentado de manera exponencial.
3. A medida. Como ya no se pretende vender productos, se venden soluciones, estas mismas deben estar diseñadas a medida, y es que, los clientes lo demandan así; no queda igual un traje hecho para la venta discrecional en grandes almacenes, como que un sastre confeccione un traje a medida, ambos quedarán bien, pero puestos a pagar, se querrá uno que quede perfecto.
4. Consultores externos. Esta figura ha aumentado de manera inquietante, debido a que estas soluciones que se plantean son tan complejas y personalizadas, que requieren una gran inversión de tiempo y conocimiento sobre la solución, mercado y empresa.

### **3.3 El vendedor ha cambiado**

Según la investigación del Sales Executive Council, Dixon & Adamson (2012), se dieron cuenta que a más compleja sea la venta, más espectaculares son las diferencias de rendimiento entre los diferentes vendedores auditados. Por lo que, se debe ayudar a ese vendedor tradicional actualizarse a la nueva forma de venta, o si no, la diferencia será tan grande, que mucha facturación de la compañía, dependerán de muy pocos comerciales.

En la siguiente imagen podemos ver reflejado esto de lo que habla Dixon & Adamson (2012) y como las diferencias de ventas se acrecientan a medida que aumenta la complejidad del producto/servicio.

Imagen 2. Evolución de las diferencias entre comerciales cuando aumenta la complejidad de lo ofertado



Fuente: Dixon, M. & Adamson, B. (2012). *El Vendedor Desafiante*. SPANISH PUBL LLC.

### 3.4 El trabajador ha cambiado

Las últimas generaciones han cambiado la forma en la que las empresas se relacionan con sus trabajadores. En concreto, estos son los seis aspectos que Clifton, Harter & Moral (2021) descubrieron que demandan las generaciones Millenials y Z; los nuevos empleados:

1. Se ha pasado de trabajar para simplemente cobrar, a cobrar con propósito. El sueldo no es la única razón por la que las nuevas generaciones trabajan.
2. La satisfacción laboral, es algo del pasado, el trabajo forma parte de su vida, por lo que estas generaciones buscan el desarrollo personal, frente a la satisfacción laboral.
3. Quieren a coaches, no a jefes.
4. Las conversaciones continuas, como forma de evaluación aceptada; dejan atrás las evaluaciones anuales.
5. Repudio a los líderes que se fijan solo en sus debilidades.
6. Y el último punto, debe ser citado de manera textual, por su ejemplificación tan fascinante: “No es mi trabajo, es mi vida” Clifton, Harter & Moral (2021).

Por esto mismo, es necesario revisar la bibliografía creada para liderar a estas generaciones, ya que, es bastante probable que en su mayoría, los departamentos comerciales estén integrados por Millenials y Z, si no en un presente, en un futuro muy cercano.

## 4 Objetivos

Con este trabajo se pretende tener un objetivo fundamental y claro, revisar la bibliografía más importante respecto a la psicología comercial aplicada a la venta B2B.

En específico, se han establecido los siguientes sub-objetivos,

1. Analizar los diferentes modelos de ventas y su relación con los resultados conseguidos.
2. Relacionar los métodos psicológicos que se representan en las diferentes etapas de la venta.
3. Establecer puntos fundamentales sobre el liderazgo de las nuevas generaciones.

## 5 Metodología

Este trabajo va a ser elaborado mediante la metodología de revisión teórica.

## 6 Análisis y discusión

### 6.1 ¿Qué tipos de vendedores existen?

Como se ha comentado en este trabajo anteriormente, este texto está altamente ligado con los resultados del panel del Sales Executive Council elaborado por el grupo empresarial SEC Solutions, al que hace referencia Dixon & Adamson (2012) en su libro *El vendedor desafiante*. En dicho panel, se han analizado más de seis mil vendedores a lo largo de todo el mundo, para así poder extraer conclusiones de porque unos pocos son agentes de ventas con resultados excelentes y si tienen algo en común entre ellos.

Se plantearon 44 características a analizar, y a su vez, si se podían reunir estas en diferentes grupos para simplificar el análisis.

En la siguiente imagen podemos ver un resumen de las características más influyentes analizadas,

Imagen 3. Muestra parcial de las características estudiadas

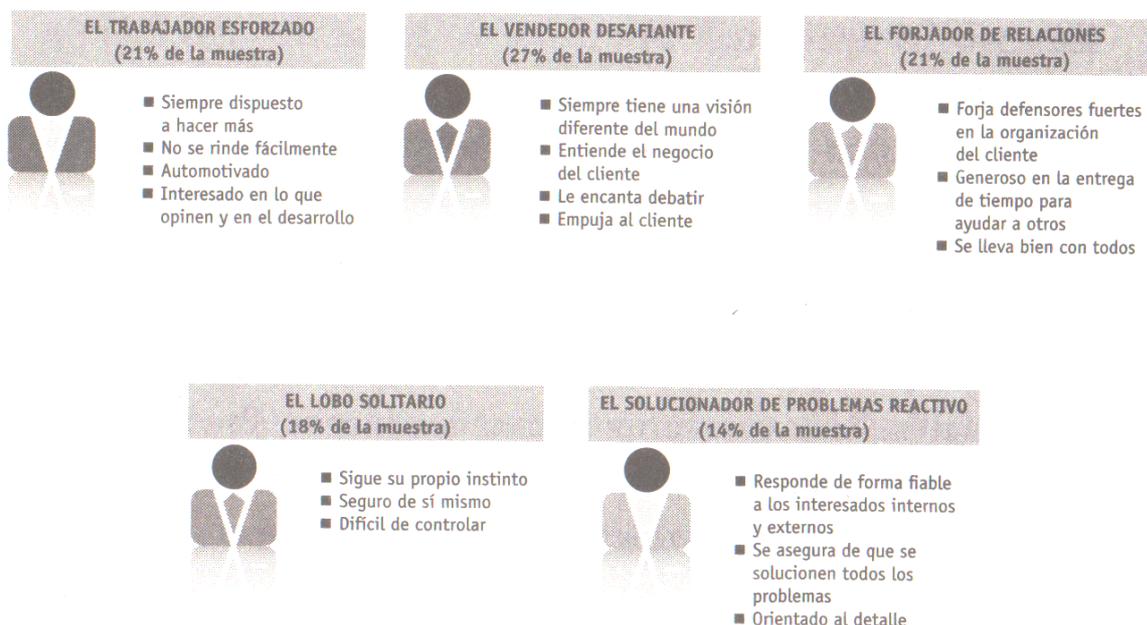
MUESTRA PARCIAL DE LAS VARIABLES EXAMINADAS			
ACTITUDES	HABILIDADES/ MODOS DE ACTUAR	ACTIVIDADES	CONOCIMIENTOS
Deseo de buscar la solución del problema	Visión para el negocio	Observancia del proceso de ventas	Conocimiento del sector
Disposición a arriesgarse a la desaprobación	Evaluación de las necesidades del cliente	Evaluación de oportunidades	Conocimiento del producto
Accesibilidad	Comunicación	Preparación	
Motivación por objetivos	Uso de recursos internos	Generación de demanda	
Alcance de la focalización en el resultado	Negociación	Administración	
Apego a la empresa	Gestión de las relaciones		
Curiosidad	Venta de soluciones		
Esfuerzo discrecional	Trabajo en equipo		

Fuente: Dixon, M. & Adamson, B. (2012). *El Vendedor Desafiante*. SPANISH PUBL LLC.

Y efectivamente, mediante un análisis factorial de los datos, se extrajo, que hay cinco tipos de comerciales con características muy similares. No quiere decir, que un vendedor, que pertenece a un grupo, sea exclusivo de este, y que, por tanto, sea mutuamente excluyente el grupo perteneciente del resto. Por lo que, un agente de ventas pertenece a uno de los grupos, porque, a pesar de tener cualidades de muchos, cumple con la mayoría de las características de un tipo en concreto.

En la siguiente imagen se puede observar las conclusiones extraídas del estudio y cuáles son los rasgos principales de cada tipo de vendedor.

Imagen 4. Perfiles comerciales según Dixon &amp; Adamson (2012)



Fuente: Dixon, M. & Adamson, B. (2012). *El Vendedor Desafiante*. SPANISH PUBL LLC.

### 6.1.1 El trabajador esforzado

Es tan predecible como el título que se le otorgó. Ese compañero de trabajo, que siempre está en la oficina. Es decir, el trabajador incansable e impecable. Tienen un tipo de pensamiento muy claro, a más prospecte; más llamadas haré, a más llamadas haga; más reuniones agendaré, a más reuniones agende; más clientes me comprarán, hacen un análisis bastante plano de las relaciones comerciales y su labor diaria. Dejan de lado cuestiones como, la calidad de sus acciones.

### 6.1.2 El forjador de relaciones

Su estructura mental, se basa, en una cuestión clave, las relaciones personales con los clientes. Si tienen buenas relaciones, como si de amigos se tratara, con el cliente, obtendrán buenos resultados, porque las ventas son emocionales y los elegirán por encima de otros comerciales del que no son tan amigos. Eliminan en su mente cualquier atisbo de racionalidad y eficiencia.

### 6.1.3 El lobo solitario

Existe en todos los departamentos comerciales del mundo, son difíciles de ver, pero son aquellos que siguen su instinto y se alejan de las normas. Habitualmente se piensan que

son grandes vendedores, pero muy difíciles de controlar por los líderes de la compañía. Socialmente se han aceptado como los mejores agentes de ventas y han sido proactivamente buscados por las empresas.

#### **6.1.4 El solucionador de problemas reactivo**

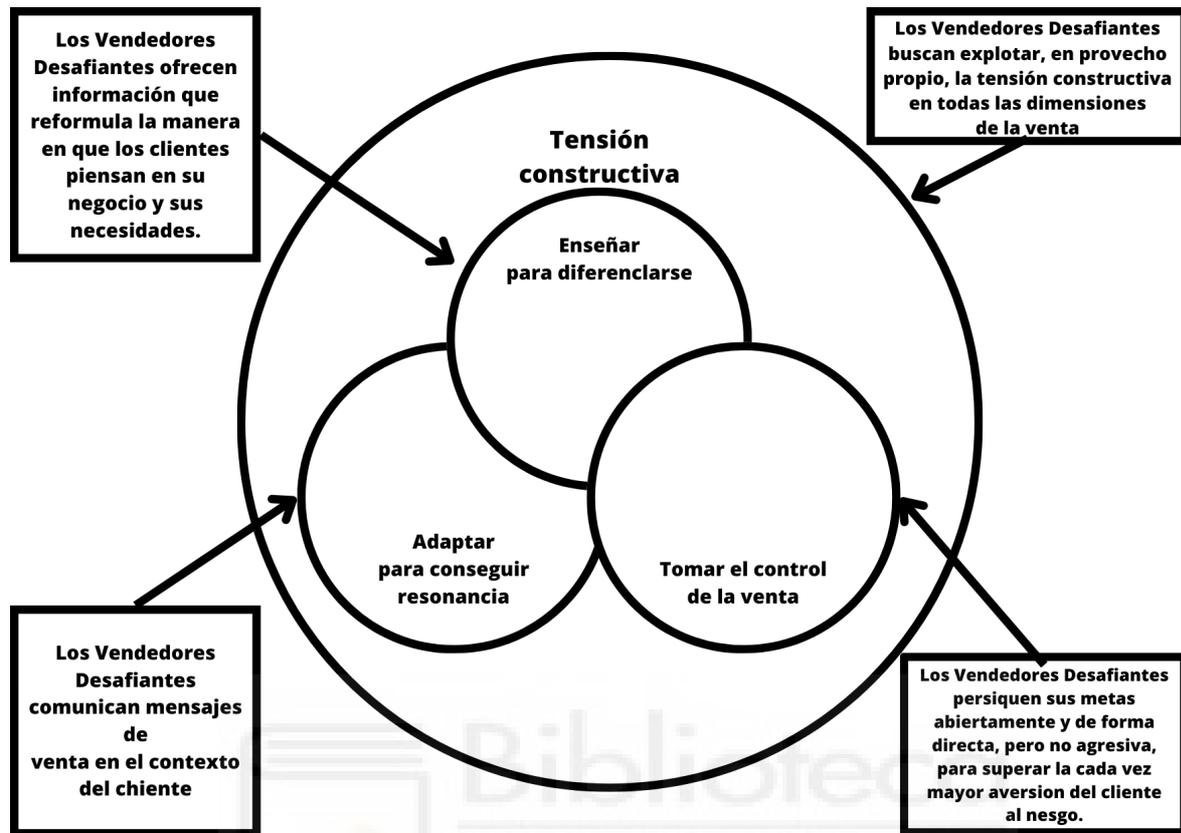
Como cuando un niño pequeño extiende el brazo mientras come, y sin querer, golpea un vaso, y, ¡magia!, estaba la mano de su mamá debajo, para no dejar caer el vaso, ¡parece que vea el futuro! Si alguien está en una empresa negociando con un proveedor, más le vale, hacer todo lo posible, por conseguir un comercial como este, ya que todo lo que le prometa, se va a encargar de cumplirlo. Todo estará preparado para que nada falle. Si le llaman, él mismo se encargará de solucionar el problema, no lo dejará en manos de nadie, ni a aquellos para los que se les paga por hacer exactamente eso. Como una persona de atención al cliente, vestido como un comercial.

#### **6.1.5 El vendedor desafiante**

Le caracteriza la crítica y la sátira para hacer reflexionar al cliente. Características muy unidas a una cualidad; conocimiento del negocio del prospecto. Conocen tan bien lo que venden y a quien se lo vende, que consiguen plantear cuestiones con firmeza, autoridad y que suscitan nuevos esquemas mentales en el interlocutor.

Por lo tanto, en resumen, un vendedor desafiante, trata de ser de la manera que sintetiza la siguiente imagen,

Imagen 6. Metáfora visual de cómo debe ser un vendedor desafiante



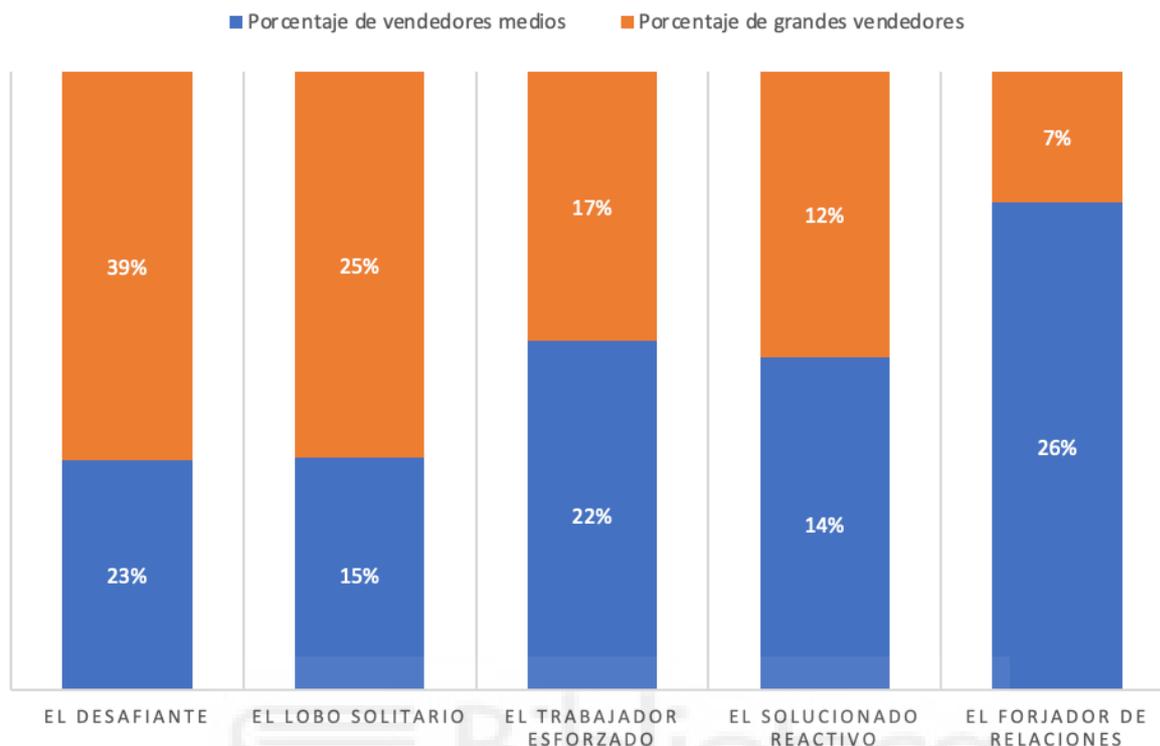
Fuente: elaboración propia.

## 6.2 ¿Cuál es el más adecuado?

Estos cinco tipos se compararon, a su vez, con los resultados de cada uno de los integrantes de este. Por lo que, se obtuvo, la relación que existía entre ser de uno u otro tipo, con los resultados económicos obtenidos. En la siguiente imagen se puede ver la relación.

De los cinco grupos dos a dos, la barra de la derecha es el porcentaje de grandes vendedores, y a la izquierda el porcentaje de vendedores medios.

Imagen 7. Porcentaje de vendedores excelentes versus vendedores medios por tipología de comercial



Fuente: elaboración propia

El vendedor desafiante, gana, clarísimamente esta batalla. Y ampliando como son este tipo de agente de ventas, se les podría definir de una manera más extensa, como, el comercial que tiene un punto de vista diferente sobre el negocio del cliente, comunica de manera excelente e interpreta la comunicación con mucha habilidad, sabe lo que el cliente quiere, y a quien quiere agradar, su hábitat natural es el terreno económico, y, es capaz de meter presión sobre la negociación.

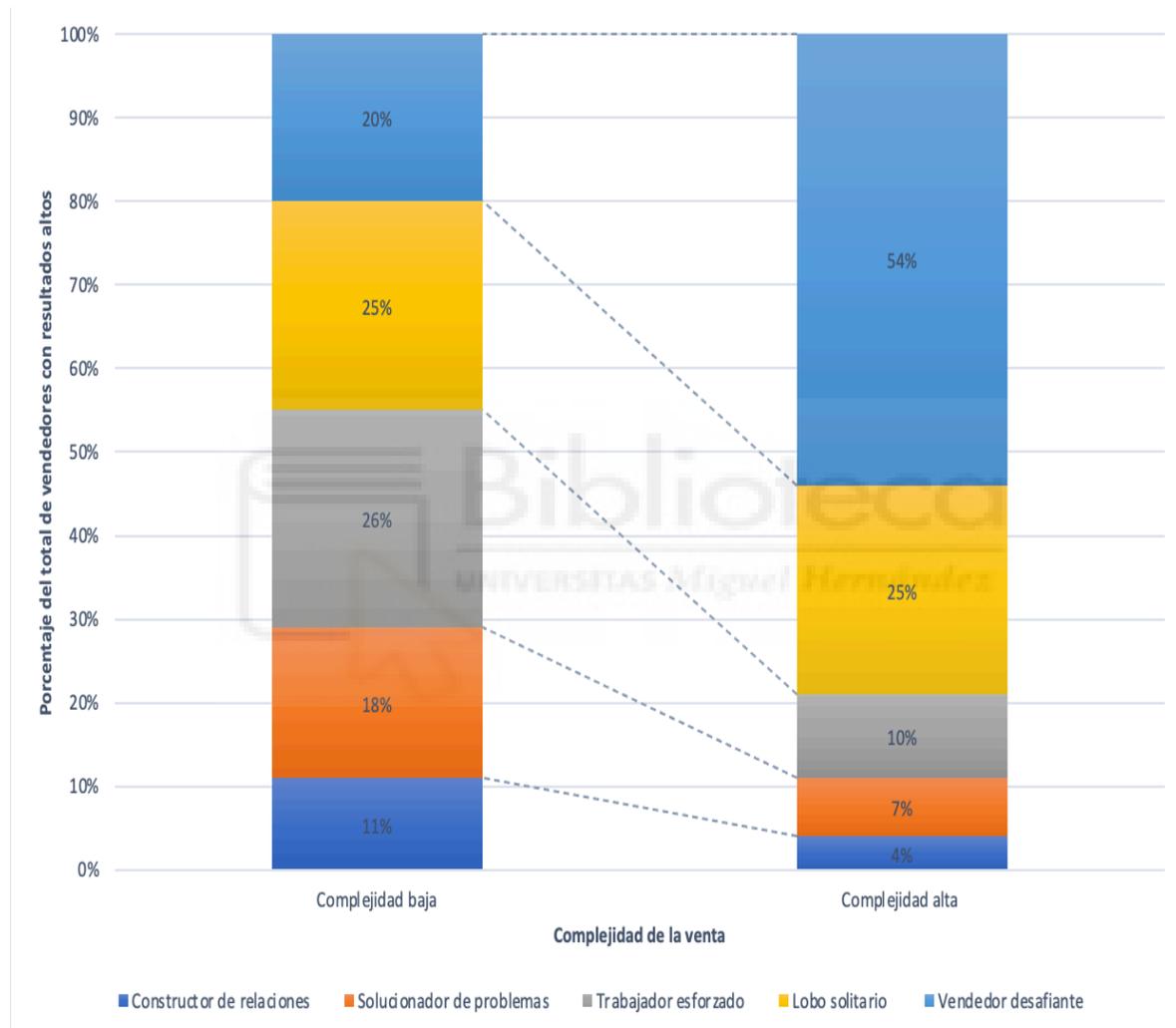
### 6.3 ¿Importa el tipo de negocio?

Pues resulta que sí. A la vez que el panel de expertos del Sales Executive Council, Dixon & Adamson (2012), consiguió determinar qué tipo de vendedor era excelente en ventas y de qué características disponía, analizaron como evolucionaba esta relación a medida que aumentaba la complejidad de la empresa en la que se fijaban. Y de esta manera, se dieron cuenta que a más complejo sea el negocio, más diferenciación de resultados obtenía el vendedor desafiante respecto del resto. Pero, si estamos ante una empresa que vende un

producto poco complejo, de mucha rotativa y tique bajo, podemos decir, que, por un punto porcentual, gana el trabajador esforzado.

En la siguiente imagen se analiza cómo se distribuyen los resultados económicos entre los diferentes tipos de vendedores.

Imagen 8. Porcentaje del total de vendedores con resultados altos frente a la complejidad de la venta



Fuente: elaboración propia.

### 6.4 Proceso de venta

En esta parte del ensayo, se va a analizar el proceso de una negociación desde que el agente ventas consigue reunirse con el cliente, y que hay escrito al respecto.

### 6.4.1 Conseguir una reunión de ventas motivante

En este sentido se deben examinar dos modelos de venta. Ya que, el segundo es la evolución del primero.

El SPIN selling de Rackham (1988), es un método de ventas enfocado en la venta B2B (business to business, de negocio a negocio), pero no entra a valorar si se trata de una empresa que ofrece soluciones o simplemente servicios/productos.

Esencialmente se basa en cuatro fases en la reunión con el cliente, y un principio básico. El principio en el que se cimienta esta forma de venta son las preguntas abiertas, siempre se tiene que saber que pregunta hacer, para obtener la respuesta que deseas. Y las cuatro fases en las que se basa son, en orden,

1. Situación. Se debe conocer desde que punto se parte, es decir, valga la redundancia, en qué situación se encuentra el cliente.
2. Problema. Al preguntar en qué situación se encuentra, se podrá descubrir que problema tiene su negocio, que a su vez, el agente sea capaz de resolver. Este problema puede, el cliente identificarlo directamente, o puede descubrirlo el comercial, pero lo que es importante, es que el cliente tiene que ser consciente de que esta dificultad; está pasando en su negocio.
3. Implicación. ¿Cómo de importante es ese problema para el negocio del interlocutor? Se debe saber cuál es la trascendencia real de esta cuestión en su compañía. Por ejemplo, si genera pérdidas económicas.
4. Todo este ejercicio de descubrimiento de lo que realmente es importante para el cliente y como le afecta, es simplemente el camino para llegar a este último punto, la necesidad. Donde se tendrá que demostrar, como la solución solventa el problema descubierto.

La eficacia de este modo de hacer una reunión de ventas se mide con la siguiente pregunta, ¿Quién es capaz de no comprar algo que soluciona un problema?

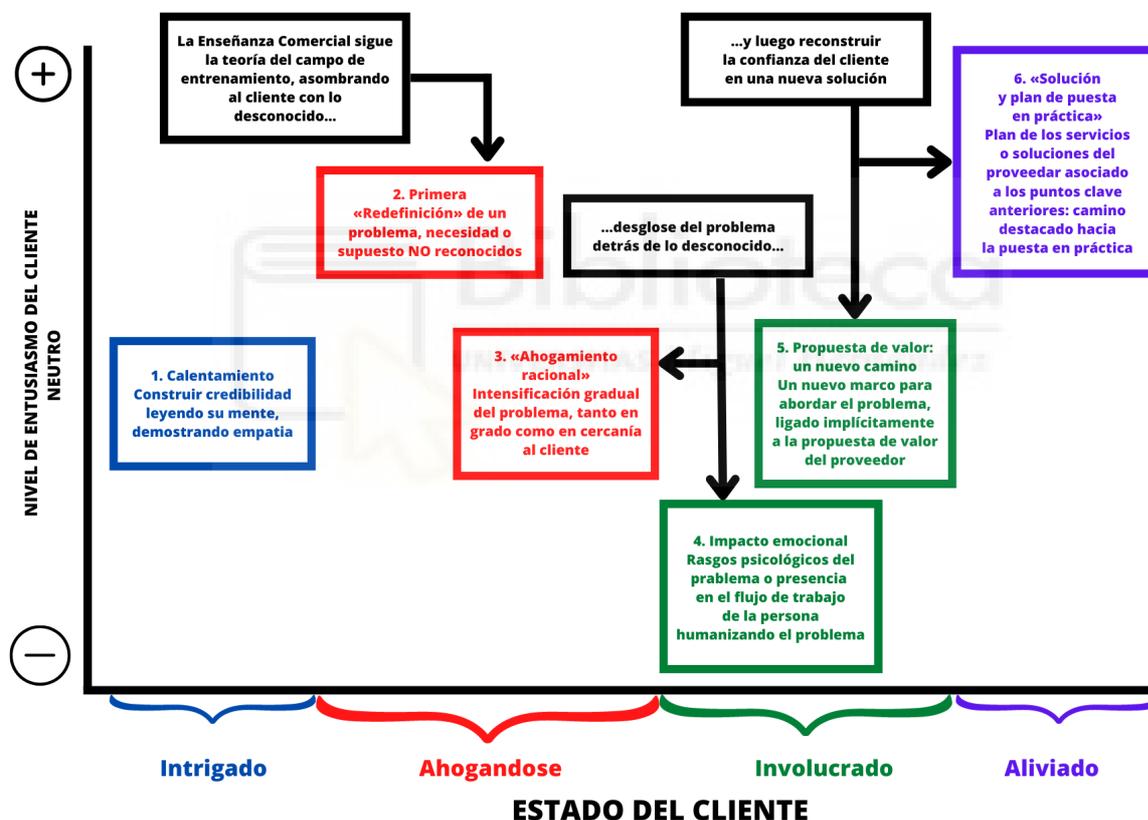
Si el lector ha dejado de leer porque se ha ido directamente, a poner en práctica este modelo de venta, sentiré decirle, que ha hecho bien en volver y seguir leyendo, porque debo advertirle, que no es infalible, ya que, al ponerlo en práctica en la venta de soluciones, se encuentra alguna dificultad para cerrar todas y cada una de las ventas a las que se asiste, que se podría resumir en una sola pregunta ¿Por qué debo comprarte a ti en concreto si la competencia me soluciona el problema y no me cobra tanto?. Esta reflexión es la misma que hizo Dixon & Adamson (2012), y así reformuló este modelo, al modelo del vendedor

desafiante, donde usando la misma forma de pensamiento, la ha reestructurado, para conseguir el éxito en la venta de soluciones.

La reunión con el cliente ahora cambia, no es simplemente para plantearle un problema simple y que el producto ofertado lo va a terminar solventando, se irá más allá. Se introduce de manera disruptiva, la emocionalidad, de esta forma se pasa a contar al cliente una historia, donde la trama principal tiene que ver con su empresa.

Se cimenta en seis etapas, descritas en la siguiente imagen. Como se puede observar Dixon & Adamson (2012), sitúa en el eje vertical cual debe ser el entusiasmo del cliente, y en el horizontal su estado.

Imagen 9. Etapas de una reunión al estilo del vendedor desafiante



Fuente: elaboración propia.

Ahora se va a detallar que pasa en cada una de las etapas, y principales características de estas,

1. Calentamiento. Por supuesto, en este punto se tendrán las formalidades habituales. Después de ello, se presentará de una manera visible y clara, el conocimiento sobre el negocio del cliente y su sector o mercado del que

dispone el comercial. Presentando problemas a los que se enfrentan habitualmente empresas gemelas. Y, ¿para qué?, para crear confianza, en que el agente de ventas conoce y ha estudiado su negocio. Es importante ahora, ya no lanzar las preguntas abiertas típicas del método SPIN selling, ahora toca crear hipótesis. Por ejemplo, “Entonces Adolfo, planteemos una hipótesis, ¿Cómo actúa su clínica cuando llama un cliente y no podemos atenderle en ese preciso momento?” Se pondrá encima de la mesa un montón de información útil, por ello, es importante, no solo preguntar, si no, entender de manera real y consciente.

2. Redefinición. Ahora se hará que explote, de manera figurada, la cabeza del interlocutor, ¿Cómo?, asociando los problemas anteriores, con unas consecuencias cercanas al “fin del mundo”. Por ejemplo, “Perfecto Adolfo entonces esperan a que les vuelva a llamar el cliente si no puede usted atender el teléfono a la primera, ¿verdad? Por lo que, esto significa que podrían perderlo; el 50% de los 5.000 usuarios de clínicas que hemos encuestado, nos dicen que no vuelven a llamar al centro si no le atienden la primera vez. ¿Sabía que puede estar perdiendo el 50% de los clientes que no atiende al teléfono?”. En este punto es necesario que el cliente vea el problema desde un prisma desde el que nunca lo había visto, es bueno recordar que ahora sería un fracaso monumental, que el cliente estuviera de acuerdo con el vendedor, si esto pasara, entonces ya estaría buscando una solución a su problema, y, por tanto, la empresa del comercial sería uno de esos proveedores más que está evaluando, no le aportamos mayor diferenciación que la que podemos conseguir con el precio. Ahora es el momento de que el cliente piense diferente, que tiene más dificultades que no conoce, si no conoce el problema; no ha buscado soluciones, por tanto, el vendedor con el que está hablando será el primero y único en esta negociación. Imaginando, sería como un mundo donde solo hay un producto, y un montón de empresas a las que venderle, ese es el escenario que se quiere crear. Por lo que, se plantearan reflexiones hasta que el comercial se encuentre con una negativa, lo que supondrá un pensamiento disruptivo para el cliente.
3. Ahogamiento racional. Ahora bien, ya están descritas las consecuencias en su negocio, pero ¿cuánta es la implicación? “Bien Adolfo, como vemos, el 50% de las llamadas perdidas se están pudiendo convertir en citas perdidas,

si pierde 20 llamadas mensuales, el 50% de esas llamadas, suponen 10 citas, a un precio medio por visita de 500€, un total de 5.000€ mensuales de pérdida por no gestionar eficientemente la atención telefónica”. En este punto, la reacción de su interlocutor debe ser algo parecido a, “¡No me lo puedo creer que esté perdiendo todo ese dinero!”.

4. Impacto emocional. De que sirve, plantear un escenario apocalíptico al cliente si piensa que eso solo le pasa a su competencia, y él se encuentra en una especie de paraíso tomando el sol en la playa, mientras su negocio continúa intacto. Por lo tanto, ahora se debe saber si el cliente se cree la hipótesis y planteamientos sobre su realidad, o no. Es el momento de presentar graficas personalizadas a su negocio, una realidad, que, al ser la suya, es imposible que la niegue. Por ejemplo, “Bueno Adolfo, entonces te preguntarás, ¿cómo sé yo que tu centro pierde el 20% de las llamadas entrantes mensualmente? Pues tenemos un departamento de investigaciones a clínicas, el cual ha realizado 10 llamadas a su centro, de las que ocho se han atendido, y dos de ellas no. ¿Tenía constancia de que esto estaba pasando en su clínica?”.
5. Un nuevo enfoque. Ahora se seguirá hablando de forma genérica, y esto, es porque en este punto debemos plantear la solución a todo el problema que se le ha planteado. Por ejemplo, “No obstante, es muy fácil solucionar este problema que tiene su negocio actualmente, solo haría falta devolver las llamadas que se produzcan pérdidas”
6. La solución. Ahora sí, ha llegado el momento, se va a enseñar al cliente como con la solución puede solventar todos esos problemas de los que se ha hablado anteriormente. Ahora es el momento de volver al punto dos e ir asociando los problemas con la solución. Debe ser altamente personalizada la demostración de la solución.

Si el comercial ha ido pasando punto por punto de manera exitosa, ahora el cliente habrá asistido a una reunión muy satisfactoria, porque se habrá conseguido enseñarle algo sobre su negocio, un punto de vista que nunca se había planteado. Ahora debe sentirse desconcertado, mareado intelectualmente, además de que el miedo y la preocupación deben copar sus sentimientos, tanto como para contratar la solución que se le ha presentado.

### 6.4.2 Cerrar la venta de manera exitosa

Por imaginar, un estudiante de universidad debe hacer un examen de evaluación al final del trimestre. ¿Su objetivo?, sacar un cinco o más de puntuación en el examen final. Va a clase, estudia día a día, hace resúmenes y tutorías, pero llegado el día del examen, no se presenta. Lo mismo pasa con las ventas, se prepara la reunión, le hace una propuesta al cliente, pero el comercial nunca termina cerrando la venta, ¿cómo entonces se puede plantear aprobar si ni siquiera va al examen?

Para terminar consiguiendo el objetivo que se ha planteado el consultor; vender, simplemente se debe aplicar alguna técnica de cierre de las que plantea Rodríguez (2022). Se puede elegir una, o una combinación de estas, dependiendo de que tipo de enfoque sea del agrado del vendedor para afrontar las relaciones con sus clientes o como de aventurado o adverso al riesgo se sienta. Se pasa a detallarlas,

1. Ahora o nunca. Probablemente la más utilizada, y una de las más efectivas. Al terminar la reunión con el cliente se le indica que tiene una oferta irresistible, pero que es por tiempo limitado, es, ahora o nunca.
2. El resumen. Como si de un título de una película protagonizada por Brad Pitt se tratara, este tipo de cierre tiene que ver mucho con su propio nombre. Se hará un resumen de todo lo tratado con el cliente en la reunión, incluidos beneficios y siguientes pasos para la contratación.
3. El cierre inesperado. Según la teoría de la incongruencia, el ser humano se ríe con los chistes que rompen expectativas. Pues este mismo efecto se quiere provocar con esta tipología de cierre, por ejemplo, cuando el cliente haga una petición extra, que espera una respuesta afirmativa o negativa; efectivamente se le dará dicha respuesta, pero, a cambio, le pedimos que firme el contrato que se le va a enviar hoy mismo.
4. Puercoespín. Si llega un puercoespín a las manos, ¿Qué hará una persona consciente y racional inmediatamente? Volver a lanzarlo con fuerza, si no, se podría llegar a pinchar. Bien, el comercial debe imaginar ahora que las preguntas del cliente son como ese puercoespín, y lo que le devolverá es un cierre. Mejor será verlo con un ejemplo; cliente, “¿Podría tener la activación del servicio antes del mes que viene?”, a lo que responde el agente, “Claro, pero para eso debemos proceder ya a la contratación. Por el contrario, no nos dará tiempo, ¿a qué empresa vamos a facturar el servicio?”.

5. De rebote. Algo parecida a la anterior, pero en vez de con peticiones, con objeciones. La situación es la siguiente; un cliente nos hace una objeción, se debe devolver esta, en forma de beneficio. Como, por ejemplo; el cliente dice “Creo que no vamos a contratar el servicio, ya estamos cambiando el software de recepción, como para ahora cambiar el de dirección también, con todos los problemas que eso conlleva”, a lo que se puede responder, “¿Están cambiando el software de recepción? ¡Eso es maravilloso! Ahora que están en comunicación y formación con el software de recepción, podemos hacer más ágil la integración entre este y el de dirección, e hacer la formación conjunta, así, en menos tiempo y con menos resistencia del personal, solucionamos dos problemas, ¿con que banco me habías dicho que íbamos a trabajar?”
6. La pregunta. El nombre de esta técnica es algo revelador. Simplemente es cambiar una pregunta agresiva de cierre como, “Perfecto Paco, entonces queréis contratar el servicio, ¿verdad?”, por algo menos agresivo como, “Entonces, crees que se adapta y resuelve el problema que hemos analizado, ¿verdad?”. De esta forma se consigue respuestas afirmativas y se ira preparando al cliente para un cierre más directo.
7. Cierre supuesto. Todos los gurús de ventas indican que nunca se debe suponer nada, y todo se tiene que preguntar, pero esta norma se rompe cuando beneficia, y es que, una forma muy sutil, a la vez que eficaz de cerrar una venta, es suponer que el cliente quiere el servicio, “Entonces Paco, dime la razón social con la que quieres que te facture los servicios.”
8. La retirada. Este es un método muy bueno de cierre a la vez que, de resolución de objeciones, y es conceder algo, pero solo a cambio de otra cosa, lo que probablemente provoque una negativa del cliente, una situación excepcional para terminar la oferta sin cambios. Lo explicaré mejor con un ejemplo; cliente, “Me parece super caro el producto”, comercial, “No me digas eso Paco. Sin problema, déjame entregártelo en vez de la semana que viene, la siguiente y te hago un 20% de descuento”, cliente, “no puedo aceptar eso, lo necesito la semana que viene”, comercial, “sin problema, te lo entregaré la semana que viene entonces, [ahora se debe introducir un segundo cierre, por ejemplo, el cierre supuesto] dime a que dirección quieres que te lo envíe.”

9. En el punto número nueve; el cierre directo. ¿Qué tal si se pregunta que si quiere contratar el producto directamente? Esta es una técnica simple pero que funciona si se ha hecho un trabajo excelente previo. También es una buena forma de cerrar cuando el cliente ha esquivado varios cierres probablemente no tan directos.
10. Después tenemos el cierre Benjamin Franklin, este expolítico estadounidense se ayudaba de un folio para poner en un lado los pros de la contratación y en el otro los contras, así podía ir desmontando cada uno de los contras hasta convertirlos en pros.
11. Hacia atrás. Se sirve de las referencias para iniciar el cierre en este caso. Normalmente, al final del proceso de ventas es cuando se piden referencias al cliente, en este caso será al inicio de cierre, para generar confianza y no poner en el punto de mira el cierre de la venta, si no algo más indirecto como la petición de referencias, también puede servir para medir el calentamiento del cliente y si es de su agrado o no, al fin y al cabo, lo estaría evaluando para un colega, no para él, claro.
12. Tiempo extra. Si el vendedor se encuentra ante un interlocutor que no reacciona bien bajo presión. No hay problema, se puede echar marcha atrás pero no se puede ir sin tener una fecha de cierre, por ejemplo, “Sin problema Paco, le hechas un vistazo a la oferta este fin de semana, y el lunes ya iniciamos todos los trámites para la contratación, ¿te parece?”
13. Los doce cierres anteriores es para finalizar con un “si” por parte del cliente, pero puede ser que este todavía no esté preparado para la compra, en este caso, simplemente, es una muy buena opción, que nos deje sus datos de contacto; a no ser que ya los tenga, para que permita volver a llamarle en un tiempo y retomar las negociaciones.

Habitualmente no se usa uno de los cierres exclusivamente. Lo más habitual, es empezar por un cierre indirecto, para tantear las respuestas del cliente y si está claro, un cierre directo y la firma del contrato. En el caso de que no esté claro, un cierre postpuesto es la mejor de las opciones, los dos últimos que se han analizado; el doce y trece.

## 6.5 ¿A qué se enfrenta un consultor en ventas? Tipos de compradores

Es evidente pensar que no todas las personas son iguales, por lo tanto ninguna negociación será equivalente a la anterior o a la siguiente, por ello, se debe situar que perfiles estereotipados se tienen para conseguir saber cómo trabajar con ellos.

En pro de esta descripción colectiva del individuo nace, el termino de inconsciente colectivo, propuesto por el psicoanalista Jung & Murmis (1970) , que se refiere a una parte de la mente que comparten todas las personas y que contiene los arquetipos, que son patrones o imágenes universales que representan a las experiencias humanas fundamentales. Según Jung & Murmis (1970) , el inconsciente colectivo es una fuente de conocimiento y sabiduría ancestral que está presente en todas las culturas y que influye en el comportamiento, y el pensamiento de las personas de manera inconsciente.

Al comprender y trabajar con los arquetipos, se puede acceder a un nivel más profundo de la psique y de la relación con el mundo.

En base a este pensamiento de Jung & Murmis (1970) , Keirsey (2018) desarrolló su teoría de las personalidades. Keirsey (2018) fue un psicólogo y terapeuta estadounidense que, basándose en la teoría de los temperamentos de Hipócrates y en la obra de Jung & Murmis (1970), propuso cuatro tipos de personalidades: artista, idealista, guardián y racional. Cada uno de estos tipos de personalidades tiene sus propias características y necesidades y puede afectar de manera diferente a la forma en que se llevan a cabo las negociaciones y a la forma en que se relacionan con los demás.

Estas son las descripciones de las 4 personalidades propuestas por Keirsey (2018):

1. Artista. Las personas con este temperamento son prácticas y tienen habilidades manuales. Son muy sensibles a los detalles y prefieren trabajar con las manos.
2. Guardian. Las personas con este temperamento son responsables y fiables. Son organizadas y leales, les gusta seguir reglas y normas establecidas.
3. Idealista. Las personas con este temperamento son soñadoras y tienen una visión romántica del mundo. Son muy empáticas con un fuerte sentido de la justicia.
4. Racional. Las personas con este temperamento son racionales y analíticas. Son muy inteligentes y disfrutan de los desafíos mentales y abstractos.

A continuación, se detallan algunas de las fortalezas y debilidades que se le atribuyen a cada uno de los cuatro temperamentos de Keirsey (2018):

1. Artista:

- a. Fortalezas: son prácticos y hábiles con las manos, tienen una gran capacidad para resolver problemas y son muy sensibles a los detalles.
  - b. Debilidades: pueden ser impacientes y tienen dificultades para planificar y organizar a largo plazo.
2. Guardian:
- a. Fortalezas: son responsables y fiables, y tienen una gran capacidad para organizar y liderar a otros.
  - b. Debilidades: pueden ser demasiado tradicionales y conservadores, y tienen dificultades para adaptarse a situaciones cambiantes.
3. Idealista:
- a. Fortalezas: son soñadores y tienen una gran capacidad para empatizar con los demás. Tienen un gran sentido de la justicia y son muy buenos en la resolución de conflictos.
  - b. Debilidades: pueden ser demasiado románticos y tienen dificultades para tomar decisiones prácticas.
4. Racional:
- a. Fortalezas: son inteligentes y tienen una gran capacidad para resolver problemas abstractos. Son muy buenos en la toma de decisiones y tienen una mente analítica.
  - b. Debilidades: pueden ser demasiado críticos y tienen dificultades para relacionarse emocionalmente con los demás.

Es importante tener en cuenta que estas son solo algunas de las fortalezas y debilidades que se le atribuyen a cada temperamento. Cada persona es excepcional y por tanto, tendrá una combinación única de rasgos y características.

Dicho esto, para negociar y tratar con los cuatro tipos de personalidades propuestos por Keirsey (2018), es importante tener en cuenta sus características y necesidades y adaptar la forma de interactuar con ellos.

A continuación, algunas recomendaciones generales para tratar con cada uno de los tipos de personalidades:

1. Artista. Para negociar con los artistas, es importante ser concreto y específico y ofrecer opciones y soluciones concretas. También es importante ser respetuoso y flexible, dejarles espacio para que tomen sus propias decisiones y trabajen de manera autónoma.

2. Idealista. Para negociar con los idealistas, es importante ser claro y directo y ofrecer opciones y soluciones concretas. También es importante ser respetuoso y no cuestionar demasiado sus opiniones y sus valores, dejarles tomar las decisiones y liderar el proceso de negociación, o mejor dicho, que ellos consideren que mandan en la negociación.
3. Guardián. Para negociar con los guardianes, es importante ser claro y específico y ofrecer opciones y soluciones concretas. También es importante ser respetuoso, reconocer su labor, su contribución y ofrecer estabilidad y seguridad en el proceso de negociación.
4. Racional. Para negociar con los racionales, es importante ser claro y lógico; ofrecer opciones y soluciones basadas en esto. También es importante ser respetuoso, no cuestionar demasiado sus opiniones y su forma de pensar, dejarles espacio para que analicen y evalúen las opciones y soluciones de manera autónoma.

Es importante tener en cuenta que cada persona es única y puede tener rasgos de varios tipos de temperamento, por lo que es importante adaptar la forma de interactuar a las necesidades y características de cada individuo.

Observar la forma de hablar y de comunicarse de una persona es la única forma de identificar a qué tipo de personalidad pertenece durante una negociación. A continuación, algunas pistas que pueden ayudar a identificar a qué tipo de personalidad pertenecen un individuo:

1. Artista. Los artistas suelen ser buenos comunicadores, disponen de una forma de hablar concreta. También suelen ser muy adaptables y capaces de cambiar su forma de comunicarse según la situación, el contexto y el interlocutor.
2. Idealista. Los idealistas suelen ser muy decididos, disponen de una forma de parlamentar directa. Es por ello, que suelen ser muy persuasivos y capaces de convencer a los demás con facilidad.
3. Guardián. Los guardias suelen ser responsables y confiables, tienen una forma de conversar específica. Por lo que, suelen ser muy detallistas y disponen una gran capacidad de organización.
4. Racional. Los racionales suelen ser lógicos y razonables, tienen una forma de dialogar basada en la lógica y en la razón. Asimismo suelen ser muy independientes y disponen de una gran capacidad de análisis y de pensamiento abstracto.

Por último, es primordial, comprender el tipo de personalidad en todas las fases de la negociación, pero sobre todo, en el cierre de esta; es un momento muy crítico, y teniendo en cuenta los métodos explicados anteriormente para cerrar una venta, deben ser seleccionados con detalle y cuidado, además de tener algunas recomendaciones básicas.

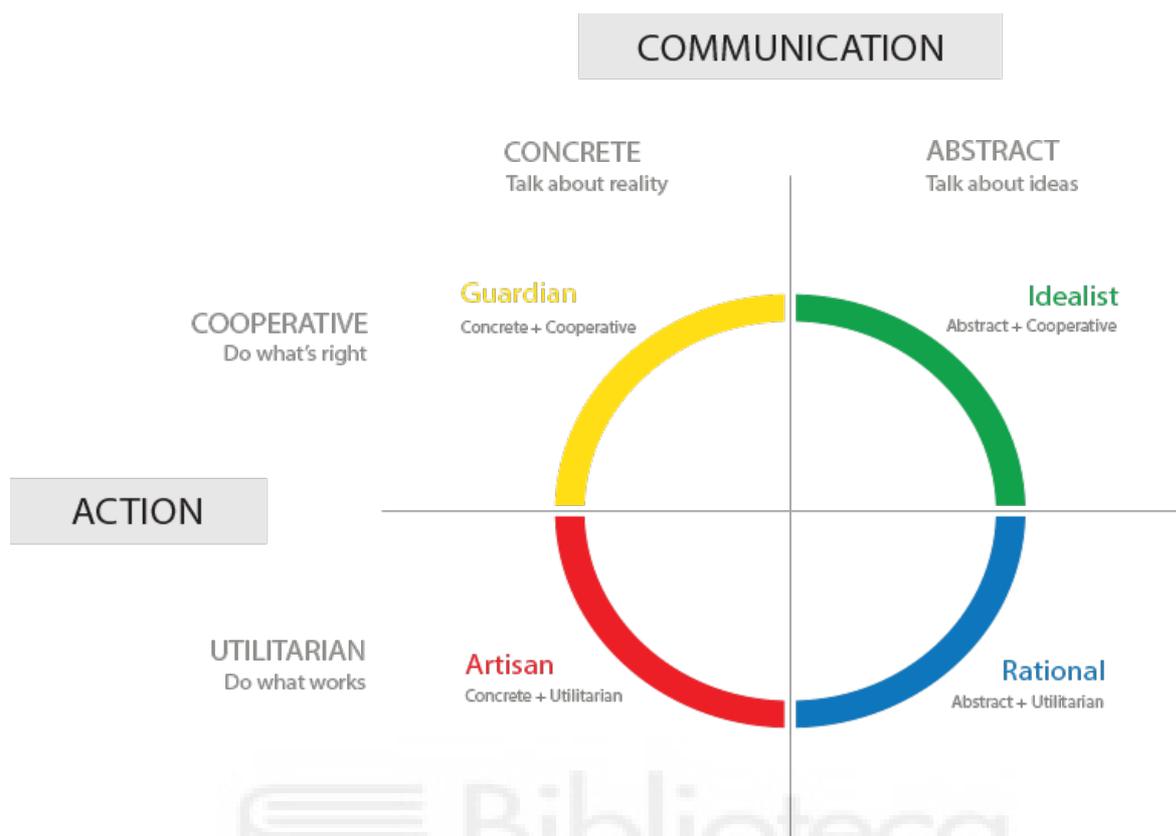
Estos son algunos consejos, sobre cómo podría ser una forma óptima de enfocar un cierre dependiendo de la tipología de personalidad de la persona con la que se está negociando:

- Artista. Al cierre de una venta con un cliente artista, es importante destacar la creatividad y originalidad del producto o servicio y cómo puede satisfacer sus necesidades de manera única y personalizada. También se puede mencionar las opciones y personalizaciones disponibles y cómo pueden adaptarse a sus gustos y preferencias.
- Idealista. Al cierre de una venta con un cliente Idealista, es importante destacar la efectividad y eficiencia del producto o servicio y cómo puede ayudarles a alcanzar sus metas y objetivos de manera rápida y eficiente. También se puede mencionar cualquier recompensa o beneficio adicional que puedan obtener al fructificar la negociación.
- Guardián. Al cierre de una venta con un cliente guardián, es importante destacar la seguridad y confiabilidad de tu producto o servicio y cómo puede ayudarles a proteger y preservar lo que tienen. También se puede mencionar cualquier garantía o servicio postventa que se ofrezca para asegurarle de que estarán protegidos en caso de cualquier problema o inconveniente.
- Racional. Al cierre de una venta con un cliente racional, es importante destacar la eficiencia y sostenibilidad de tu producto o servicio y cómo puede ayudarles a ahorrar recursos a largo plazo, o en términos generales, como les beneficia. También se puede mencionar cualquier dato o estadística que demuestre la efectividad de la negociación y cómo y porque, destaca de la competencia.

Es importante tener en cuenta que cada persona es única y puede tener preferencias y necesidades diferentes.

En resumen, en la siguiente imagen se puede ver cada uno de los arquetipos propuestos por Keirse (2018),

Imagen 10. Los arquetipos de Keirsey



Fuente: Keirsey, D. (2018). Keirsey temperament overview. *Keirsey*. Recuperado 5 de enero de 2023, de <https://keirsey.com/temperament-overview/>

### 6.6 Representación de la psicología en el proceso de la venta

La relación entre ventas y psicología es muy estrecha, ya que ambas disciplinas tratan de entender el comportamiento humano y cómo influyen determinados factores en las decisiones de compra de las personas. En el ámbito de las ventas, es fundamental comprender los motivos que llevan a un individuo a adquirir una solución, así como las técnicas y estrategias más efectivas para persuadir y convencer al cliente de que adquiera lo que se le ofrece.

En los siguientes puntos, vamos a analizar como en función de la etapa en la que se encuentre una negociación, que sesgos, debilidades o fortalezas tiene el comercial para tratar de asegurar una venta, o simplemente para tratar la negociación adecuadamente.

Antes de eso, se debe introducir un par de conceptos y explicar cómo se va a abordar este tema. El objetivo final es influir en la persona que desea adquirir el producto/servicio que se ofrece.

El primer autor por analizar es Robert B. Cialdini (2022), el cual habla del “clic, activación”. La activación es el desenlace de un clic, la causa. El primer ejemplo es cuando alguien ve algún producto caro y lo asocia a bueno, y lo relaciona a un comportamiento automático. Por esto, se dice que el ser humano sigue pautas de comportamiento automático. Son acciones eficientes, es decir, se usan para tomar decisiones más rápidas y, supuestamente, igual de validas. Por ello a lo largo de las generaciones, tal y como está la sociedad estructurada, se han generado reglas sociales, no escritas, pero avaladas por todo el mundo, que siguen estas premisas, de “clic, activación”.

Esto mismo, que comenta Cialdini (2022), también lo pone de manifiesto Kahneman (2014), el primer premio nobel de economía, que no fue economista, ¡cuánta debe ser la influencia en este ámbito que tuvo!, ya que es uno de los más aclamados psicólogos, autor de muchos estudios y catedrático de la universidad de Princeton. Y Kahneman (2014), lo explica de manera un poco diferente.

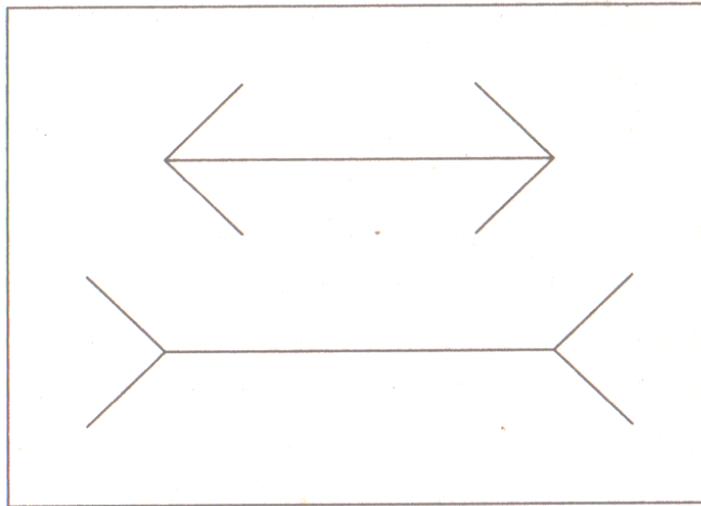
Daniel Kahneman (2014) representa la forma de pensar en un modelo sencillo de dos tipos de pensamiento,

- Sistema 1, el sistema previo al pensamiento crítico; es un sistema inconsciente, rápido, utilizado en la economía de la información para llevar a cabo conclusiones ya predefinidas por el sistema consiente, sin casi ningún esfuerzo, y lo más importante, completamente involuntario, esto es lo que Cialdini (2022) clasificaría, como “clic, activación”.
- Sistema 2, el sistema crítico, que piensa y obtiene conclusiones razonadas y racionales, un sistema complejo que consume mucha energía y tiempo, nada eficiente si se compara con el sistema 1, pero mucho más fiable.

Ambos sistemas habitualmente trabajan de manera super competente, ya que minimizan el esfuerzo y optimizan la ejecución. De esta forma se puede obtener conclusiones de manera rápida con el primer sistema, sin necesidad de acudir a un pensamiento racional por parte del sistema dos para cuestiones realmente fáciles, prediseñadas, y en muchos casos; banales. Sin embargo, el sistema uno, está lleno de sesgos y errores sistemáticos que en circunstancias específicas pueden llevar a error. Además, que, por su condición natural de ser inconsciente, el sistema número uno no puede ser desconectado.

Un ejemplo de esto es la siguiente imagen. Aquí se pediría a la persona que se encuentra detrás de este texto, responder de manera ágil y rápida; ¿Cuál de las dos líneas es más larga?

Imagen 11. Ilusión mental con dos flechas



Kahneman, D. (2014). *Pensar rápido, pensar despacio*. Grupo Editorial Patria.

Ahora, si se intenta, medir las flechas, se utilizará el pensamiento 2, y se podrá comprobar como son iguales, a pesar de ello, el sistema 1, que nunca se puede desactivar, seguirá viendo más larga la segunda, le dará igual el pensamiento crítico, y no tiene cabida en su estructura. A pesar de saber cuál es la realidad de manera fehaciente, se sigue viendo de manera intuitiva la segunda línea considerablemente más larga. Con esto, Kahneman (2014), demuestra que el sistema 1, como bien dice, no puede ser desconectado.

Ahora si se puede analizar cuáles son los procesos psicológicos que intervienen según la etapa de la negociación en la que se encuentre el agente de ventas en cuestión.

### 6.6.1 Reunión con el cliente

La reunión con el cliente es el principal momento donde se va a poder influir en el prospecto, y el comercial va a poder usar herramientas psicológicas para obtener una proyección positiva hacia la negociación.

La primera regla para analizar es de la reciprocidad. Si se consigue dar algo de valor a tu interlocutor, este, de manera automática, se va a sentir en deuda, y probablemente es más fácil, y estará más abierto, a dar respuestas afirmativas.

Cuando se habla de reciprocidad en la reunión con el cliente, se refieren a que el agente de ventas es necesario dar algo de valor al cliente, por ejemplo información útil sobre su negocio, o como diría Dixon & Adamson (2012), una nueva visión sobre los retos de la empresa.

En segundo lugar, se habla de, sin duda alguna, la técnica probablemente más antigua y potente del mundo, la simpatía. No se verá mucha gente sorprendida, si se afirma radicalmente que la simpatía es una parte fundamental para la influencia, es decir, el ser emocional, los humanos, son más capaces de ser influenciados por otros humanos que les caen bien. Pero ¿cuáles son las variables que generan simpatía en el cerebro?:

1. Atractivo físico. Es decir, las personas por las que se siente atracción directamente van a tener más probabilidades de caer bien, ya que, de manera automática, a los interlocutores con aspecto que agrada, se le atribuye directamente cualidades positivas.
2. Semejanza. Es maravilloso conocer gente parecida a uno mismo. Es muy cómodo dialogar con personas con aficiones y gustos similares.
3. Cumplidos. Ante un cumplido, se está demostrando al interlocutor el sentimiento de agrado, aun sin ser totalmente sincero, tiene efecto sobre la negociación, y de manera automática, habrá una mayor predisposición positiva.
4. Contacto y cooperación. Si se piensa en el médico de toda la vida, ese profesional que se conoce desde la infancia. Ante él, se tiene una predisposición de pensar que lo que dice es cierto, simplemente porque es conocido, ya se ha tenido contacto previo y habrán cooperado en el pasado de manera fructífera.

Esto expuesto, también lo explica Kahneman (2014), el efecto halo. Este es el famoso, “levántate con el pie derecho”, si de primeras algo gusta, es muy probable que el resto de las características que se vayan conociendo de ese algo sigan gustando.

En cuarto lugar, se tiene que analizar que supone la autoridad en una negociación. Quien puede negar que desde pequeño ha tenido figuras de autoridad, y de manera inherente, si la educación no es diferente a la habitual, se enseña a hacerles caso. Esto también es un sesgo cognitivo, que puede hacer que lo que se le dice al cliente le tome consciencia solo por haber reconocido autoridad a la persona que lo asevera.

Esto que se comenta, fué probado en el estudio Milgram, unos experimentos sociales que se llevaron a cabo en la Universidad de Yale en el siglo XX, y demostrarían como de fuerte es la autoridad en la toma de decisiones y que se recoge en el libro; *Influencia. La psicología de la persuasión* de Robert B. Cialdini, (2022).

Este estudio creaba el siguiente entorno. Un sujeto experimental se sentaba, se le va a llamar; el verdugo, y la figura del profesor le explicaba cómo iba a ser el estudio.

Necesitaban comprobar cómo era la capacidad de raciocinio cuando a una persona se le aplican medidas de presión que suponían incluso dolor, y por tanto como este puede parar la acción de pensar de manera correcta.

Por lo que, para esto, al otro lado de la mesa se iba a sentar una persona que tenía una serie de palabras escritas, debía memorizarlas y el profesor iba a ir preguntando para comprobar si se había memorizado de manera correcta. En el caso de que fallara, el profesor ordenaba al verdugo aplicar una descarga, a medida que las respuestas eran incorrectas, estas descargas serían más severas.

Llegó un punto en el que el dolor era insoportable, las descargas eran fortísimas, y en ese momento ya fallaba todas las respuestas, así que iba aumentando más y más la carga eléctrica del castigo. A todo esto, el paciente suplicaba parar del dolor que sufría con las mismas. Pero no cesaba, y el verdugo siempre apretaba el botón y aplicaba la descarga al paciente inmediatamente después de la orden del profesor, incluso entre lágrimas y sabiendo que no es del todo ético aplicar dicho castigo.

Como se habrá podido intuir, efectivamente la prueba no servía para comprobar cuál era la relación entre capacidad cognitiva y sufrimiento o presión por dolor, si no, que el paciente, era un actor, las descargas eran falsas, pero para el verdugo, el verdadero sujeto de análisis, todo era real, y lo que se quería comprobar, era si este se oponía a la figura de autoridad, el profesor, ante, un hecho completamente inhumano y extremo, en la peor de las circunstancias.

Los resultados fueron estremecedores, el 65 por ciento de los verdugos, llegaron a aplicar la descarga máxima. Estos sujetos, se buscaron de manera predeterminada, haciendo un fiel reflejo de la sociedad de entonces, y con pruebas de personalidad, que no revelaban ningún tipo de anomalía psíquica.

Y, ¿qué era lo que provocaba que el verdugo diera autoridad a alguien en concreto?, y que además, acababa de conocer.

Según Cialdini (2022), se podría resumir en tres factores,

1. Obviamente los títulos. Ya que, una universidad, por ejemplo, es otra autoridad y ella es la que se encarga de decir que una persona está facultada en un tema, y simplemente se le presupone veracidad de manera automática.
2. Ropa. Por supuesto, es el envase en el que todo el mundo se fija y se generan las primeras impresiones. Si alguien viste ropa que se asemeja a las vestimentas de las figuras de autoridad socialmente aceptadas, es bastante probable que se le asocie con estas.

3. Parámetros. Vivimos en la era de las redes sociales y efectivamente ostentar objetos de mucho valor, es símbolo de que va bien en la vida, y si ha ganado tanto dinero como para poseerlos, es bastante probable que sea una autoridad en algún tema por lo que le remuneren tan bien.

No obstante, esta figura de influencia no siempre obtiene los resultados de manera adecuada, ya que a nadie le gusta que le den órdenes y le digan que tiene que hacer. Por lo que, si se quiere que el interlocutor asigne autoridad ese líder debe ser lo que Robert B. Cialdini (2022) llama, *autoridad creíble*, y lo define con las siguientes características,

1. Pericia. El título no es necesario, si no es realmente capaz en el campo en el que quiere que se le asuma conocimiento. En definitiva, demostrar de manera practica la pericia en el tema en cuestión, por ejemplo, sobre el negocio del cliente.
2. Fiabilidad. No debe simplemente ser una fuente de información pericial, si no fiable, es posible que el cliente ponga a prueba dicho conocimiento, ¿será lo suficientemente fiable para obtener su tan ansiada, autoridad?

En quinto lugar, durante este proceso con el cliente, hay que tener en cuenta todos los argumentos que arroja el prospecto, y enfrentarlos. Con esto, se busca la necesidad imperiosa de ser coherente, de no hacerlo, es mal visto socialmente como un punto despreciable de la personalidad. Tan fuerte es este menester, que probablemente se argumente de mil maneras diferentes hasta encontrar el soporte adecuado que cimiente la coherencia entre dos formas de pensar distintas.

Esta rigidez, juega a la contra, ya que, de esta manera, se convertirá en impenetrable, incluso a la propia razón. Por eso el principio de coherencia explica, que, si se consigue el compromiso en algún tema por parte del cliente, la propia coherencia de seguir con ese argumento va a generar cualquier argumento a favor. Por ejemplo, al agendar una reunión, solicitar el compromiso de asistencia.

Preguntas al inicio de la reunión como, “¿qué es lo más importante en tu negocio?” puede provocar una respuesta que más adelante puede ser usada para que el cliente tenga que aceptar algún argumento en pro de mantenerse coherente. En el caso de que, al final de la conversación, durante la presentación de la oferta, el prospecto mantenga una actitud de que el precio de la solución es caro, se podría enfrentar ese pensamiento de manera que, “¿no me había comentado que lo más importante en su negocio eran sus clientes?, el beneficio que ellos van a obtener con esta solución es abrumadora”

En sexta posición, se debe comentar una peculiaridad del sistema uno de Kahneman (2014), el irracional, y es que solo cree en lo que se ve, es decir, si se dice la siguiente frase, “¿Crees que Sergio es un buen estudiante? Él obtuvo un 10 en matemáticas”, lo más seguro es que el sistema primario afirme positivamente. Pero y si la siguiente frase es, “El resto de las asignaturas las suspendió”, entonces ya no se pensará igual. Por ello el sistema dos, a lo mejor hubiera preguntado, ¿y el resto de las asignaturas?, y hubiera llegado a la conclusión correcta. A esto se le llama, sesgo de confirmación. Por ello es importante, darle la información al cliente que le permita llegar a la conclusión, que interesa al comercial, de una forma que no entre el juego el sistema dos y consiga que no se plantee más preguntas ni argumentos que le puedan hacer llegar a otra conclusión. Si no conoce lo malo, no se puede saber que es malo.

En séptimo lugar, cabe destacar, que por una de las razones por las que se pregunta por la situación del cliente es para identificar un posible sesgo de disponibilidad. Esto quiere decir, cuando una persona tiende a aumentar la probabilidad de un hecho, sólo por su experiencia previa.

Por ejemplo, una persona que conozca a dos amigos o familiares que han fallecido en un accidente de tren, probablemente evite coger el tren porque a pesar de que, con estos dos accidentes, no ha cambiado realmente la probabilidad de tener un incidente ferroviario como pasajero, ambos han sido del círculo familiar, y por tanto la visión y repercusión de estos, es mayor, y en su mente sí ha aumentado, de manera irreal, la estadística a sufrir un accidente subido a un tren.

Por ello, si el cliente ha tenido buenas experiencias con proveedores anteriores, pueden estar predispuestos a tener un nuevo acuerdo fructífero, de lo contrario, el trabajo mal hecho pasado, puede provocar no generar un negocio en el presente.

Es importante tener en cuenta que es necesario utilizar estas técnicas de manera ética y respetuosa, y no abusar de ellas. También es fundamental recordar que cada persona puede responder de manera diferente a estas técnicas de persuasión. Por lo tanto, es importante conocer a la audiencia y utilizar una combinación de técnicas para aumentar las posibilidades de éxito, por ejemplo, teniendo en cuenta el tipo de personalidad del interlocutor, como se ha visto en el párrafo 2.5.

Resumiendo, cuando un comercial se reúne con un cliente, debe tener en cuenta lo siguiente:

- La regla de la reciprocidad.
- El poder de la simpatía / Efecto halo.

- Autoridad.
- Coherencia.
- Sesgo de confirmación.
- Sesgo de disponibilidad.

### 6.6.2 Presentación de la oferta

Tan importante es tener una buena reunión con el cliente, como seguir haciendo bien las cosas cuando se presenta la oferta. Por ello, se debe tener en cuenta varios factores que pueden provocar una afirmación o negación en la mente del cliente.

Durante la reunión el comercial habrá extraído datos a colación, para por ejemplo, visualizar como de importante es tener un software en su negocio. No obstante, es fundamental puntualizar, que un dato en sí mismo, no tiene ningún valor, si no se compara, a esto se le llama el principio de contraste.

Veámoslo con un ejemplo; si afirmo que el paro en España estructural es del 15%, ¿qué conclusiones se pueden extraer?, probablemente ninguna. No obstante, si se dice; los países de la Unión Europea tienen un 7% de paro estructural, y los países pertenecientes al G-7, los 7 países más industrializados del mundo, un 12%. En cambio, España, tiene un 15%. Ahora si se podría afirmar que el paro estructural en España es alto.

Esto es solo el principio, porque a la hora de establecer la oferta, el precio, es fundamental, saber cómo se puede disponer de una manera que genere una aseveración efectiva.

En el punto 2.4.B se usa la escasez para algunos de los cierres que se proponen, ya que esta escasez genera deseo, y no puede ser más cierto; la escasez es una de las maneras más eficaces de desear algo. Como bien funciona el mercado y nuestra mente, a menos producción de algo, más lo deseamos.

Generar esta escasez no es fácil, y disponemos de varias formas de darle esta pobreza a un producto,

1. Serie limitada. Limitar una serie, da una idea de las pocas unidades que se disponen en el mercado. Y a más cerca se esté de terminar con la producción, más atractivo se volverá el producto.
2. Tiempo limitado. La tan manoseada, fecha límite, de una oferta irresistible, genera una necesidad de deseo irresistible.

Ahora bien, ya se sabe que estas técnicas han sido muy utilizadas y comunes en las ventas a lo largo de todo el mundo, por lo que, por parte del cliente, se puede crear una reactancia psicológica, esto es el rechazo por presión. Para evitar esto, simplemente se le va a dar la opción al cliente, que sigue siendo libre de elegir, que lo único que se está haciendo es informándole para que pueda conseguir la mejor de las negociaciones.

Por lo que, ya se ha conseguido fijar una fecha límite a un cliente y además se ha evitado su reactancia psicológica natural, ¡todo un éxito! Sin embargo, esto no lo es todo, hay unas condiciones óptimas, donde los efectos se incrementan.

1. La primera es, que a más reciente sea la insuficiencia, más interés generará, esto significa, que, si una escasez perdura en el tiempo y se hace eterna, empieza a carecer de sentido.
2. La segunda, nos sentimos más atraídos cuando esa privación, directamente entra en competencia con alguien, es decir, si hay 15 unidades limitadas, a repartir entre todos los posibles clientes; es más atractivo, que decir, solo tenemos 20 días para beneficiarnos de la oferta.

En este sentido, el Diccionario de la Real Academia de la lengua española (DRAE) define que un ancla es, un “instrumento de hierro formado por una barra de la que salen unos ganchos, que, unido a una cadena, se lanza al fondo del agua para sujetar la embarcación”. Esta definición de manera literal también se podría usar en un plano psicológico en ventas, ya que, Kahneman (2014), define el efecto ancla, como; “este que se produce cuando las personas consideran un valor particular para una cantidad desconocida antes de estimar esa cantidad”.

Es la influencia de lo establecido. Por lo que, de manera práctica y ejemplificada, si hay un precio cuando alguien vaya a comprar un coche, tiende a basar su oferta en el que ha anclado en su mente, el precio inicial, establecido por el vendedor del vehículo. Por ello un buen anclaje inicial puede provocar un cierre de una venta con un tique más alto del esperado. Es decir, siempre se está a tiempo de bajar el precio, y hacer descuentos y ofertas, el primer precio, siempre debe ser alto.

Por último, todo esto analizado, se deberá plasmar en un documento y/o email, que acredite la oferta que se le hace al cliente.

En este sentido, Kahneman (2014) acuña el termino facilidad cognitiva, cuando se le permite al lector la facilidad a la hora de adquirir información a través de la lectura.

Cuando se encuentra algún individuo en una necesidad de pensamiento racional y uso intensivo del pensamiento 2, estamos tensionados, a menos facilidad mayor tensión, y

probablemente se esté provocando emociones negativas. Y viceversa también funciona, a más relajados estemos, y más felices, es más probable que se tengan pensamientos irracionales positivos del sistema número uno.

Por esta facilidad cognitiva, se pueden generar textos de manera persuasiva, que la facilidad de lectura provoque, pensamientos irracionales y de manera rápida y fácil, se puede generar veracidad, con unos simples trucos,

- Maximizar la legibilidad. Por ejemplo, con las negritas.
- Las letras y el fondo deben tener el máximo contraste; a mayor sea este, más fácil será la lectura.
- No se recomienda un mensaje complicado; el uso de vocabulario técnico, si, en cambio, puede ser explicado de manera sencilla y fácil.
- Las rimas, y frases cortas, en definitiva, los *slogans*, activan la memoria de estos mensajes.

Por último, como se presenta la oferta, también es un factor clave a la hora de que el cliente tenga que decidir. Para tener el mayor control de esto, Kahneman (2014) propone, saber y controlar dos sesgos cognitivos,

1. El primero, el efecto *framing*, por el cual la forma en la que se presente o enmarque una información o problema puede afectar la forma en que las personas lo perciben y lo abordan. El mismo problema o decisión puede parecer más atractiva o menos atractiva dependiendo de cómo se presente. Por ejemplo, si se le pregunta a alguien, “¿quiere ganar el 50% de 100€?”, o “¿quiere perder el 50% de 100€?”. Realmente el cliente se quedará con los mismos 50€ en las dos opciones, y perderá el resto, no obstante, es más atractivo mentalmente el primero.
2. Sesgo de riesgo cero. A la hora de presentar una oferta, es muy atractivo para la mente de un usuario minimizar todos los riesgos contratando un producto. A pesar de poder tener un beneficio extraordinario, a la hora de tomar una decisión pesa más el riesgo que el beneficio, por ello, es mejor intentar disminuir al máximo el riesgo, que aumentar los beneficios manteniendo el riesgo.

Resumiendo, cuando se presenta una oferta se debe tener en cuenta,

- Principio de contraste.
- Escasez de productos/servicios.

- Reactancia psicológica.
- Efecto ancla.
- Facilidad cognitiva.
- Efecto framing.
- Sesgo de riesgo cero.

### 6.6.3 Seguimiento y decisión de compra

Una vez se ha efectuado la reunión, y se ha presentado una oferta económica, se debe hacer seguimiento de la misma y el cliente tomará posición y decisión sobre esta.

Por ello, es necesario puntualizar algunos consejos para el seguimiento de una oferta comercial:

1. Mantener una comunicación clara y regular con el interlocutor. Asegurarse de que entienda todos los detalles de la oferta y de que tenga toda la información necesaria para tomar una decisión.
2. Escuchar atentamente las preocupaciones o dudas del cliente y tratar de responderlas de manera clara y precisa. Si se siente que el prospecto está interesado pero aún no está seguro, será bueno ofrecer asesoramiento o ayuda para que pueda tomar una decisión.
3. Ofrecer un servicio de atención al cliente excepcional. Si el usuario siente que el departamento comercial está dispuesto a ayudarlo y a resolver sus problemas, es más probable que decida hacer nuevos negocios. Siempre y cuando ya se colabore activamente con el cliente en negocios anteriores.
4. Ser flexible. Si se tiene una petición razonable, será beneficioso tratar de cumplirla, siempre y cuando no comprometa la calidad del producto o servicio que se está ofreciendo.
5. Mantener una actitud positiva y proactiva. Es positivo, demostrar a la persona con la que se negocia, que se está dispuesto a trabajar con él para encontrar una solución que funcione para ambas partes.
6. Hacer un seguimiento de manera oportuna. No es recomendable esperar demasiado tiempo para hacer el seguimiento, ya que esto podría hacer que el cliente se olvide de la oferta, o que decida no continuar con el proceso de compra.

7. Recordar por qué deberían continuar con la contratación del producto/servicio. Hay que destacar los beneficios y ventajas de la oferta y cómo puede satisfacer sus necesidades y deseos.
8. Ser paciente. A veces, el proceso de decisión de la contratación puede llevar tiempo y puede ser necesario hacer varios seguimientos antes de que el cliente tome una decisión. El comercial no debe desanimarse y debe seguir trabajando duro para cerrar la venta.

A continuación, se van a analizar, una serie de sesgos e ilusiones en los que puede incurrir el usuario a la hora de decidir si compra o no. En algunas ocasiones puede jugar a favor y otras en contra, por eso, el agente de ventas debe intentar conocerlas y controlarlas lo máximo posible.

El primero es el sesgo de la validez, algo altamente tentador no caer. Ante un problema con una infinidad de situaciones imprevisibles que influyen en el resultado, extraemos un modelo de predicción bastante realista y acertado, ¿perdón?, esto es a todas luces, imposible. Obtener un resultado futuro, a veces, aunque se pueda de vez en cuando explicar de manera racional, no se puede predecir, por mucho que gustara, en muchos casos las variables que afectan al resultado son infinitas e impredecibles. Este sesgo, está altamente enlazado al de la sagacidad. Tender a creer que nuestras predicciones son más acertadas, por el conocimiento sobre la base de la predicción que tenemos, esto es, sobreestimar capacidades. Por esta razón, podemos concluir como lo hace Kahneman (2014), “La cuestión no es si estos expertos están capacitados. La cuestión es si su mundo es predecible”.

Por mucho que sepamos sobre un área, si esta área es imprevisible a toda costa, ni el mayor de los expertos va a poder predecir su futuro. Por esta razón, se debe dar todas las razones por las que se pueda hacer lo más predecible el mundo que se le plantea al cliente, intentando llevar a que efectivamente caiga en el sesgo de la validez, y subestime que es posible, sin tener todas las variables conocidas. De una manera sintética, simplificar en todo caso todas las variables, conocidas o no.

En segundo lugar, se ha comentado la importancia que han adquirido los consultores para la compra de una solución, por ello, las opiniones del interlocutor, no es la única que se deben tomar en cuenta, ya que ahora vamos a entrar a analizar la fuerza de la aprobación social.

El principio de aprobación social explica que cuando una persona ve a otra hacer algo, lo considerada positivo con mayor facilidad, que, si no es algo que hagan el resto del

entorno social. No obstante, como siempre, este principio tiene unas condiciones que lo hacen más favorable, cabe destacar tres principales:

1. Incertidumbre. A menos que se sepa sobre la situación que se nos presenta; mayor fuerza tendrá el poder social. Claramente si se es experto en un tema, se sabrá si es favorable o negativa esa decisión sin necesidad de consultar a nadie, o pedir segundas opiniones.
2. Los muchos. Con este término nos referimos a que el comportamiento si es mayoritario realmente resulta más efectiva la influencia, es decir, en estas situaciones, donde abruman los pensamientos tales como, “si tantas personas toman esta acción, no creo que todas se equivoquen”.
3. Viabilidad. Este último término hace referencia a la facilidad que se tiene para llevarlo a cabo, es decir, si tanta gente ha tomado esa decisión con facilidad, ¿por qué no iba a ser también yo capaz de tomarla?
4. Semejanza. ¿Por qué se iba a obtener resultados diferentes si los que han tomado la decisión previamente, son muy parecidos a mí? Se va a maximizar la relación entre la aprobación interna que se siente, con las semejanzas aparentes que se tienen con quienes se les compara. A más semejantes son las personas con las que se busca la aprobación, más fuerza tomará esta. Sería fantástico, si se pudiera mostrar, como la solución en cuestión ha ayudado a negocios gemelos a los del cliente.

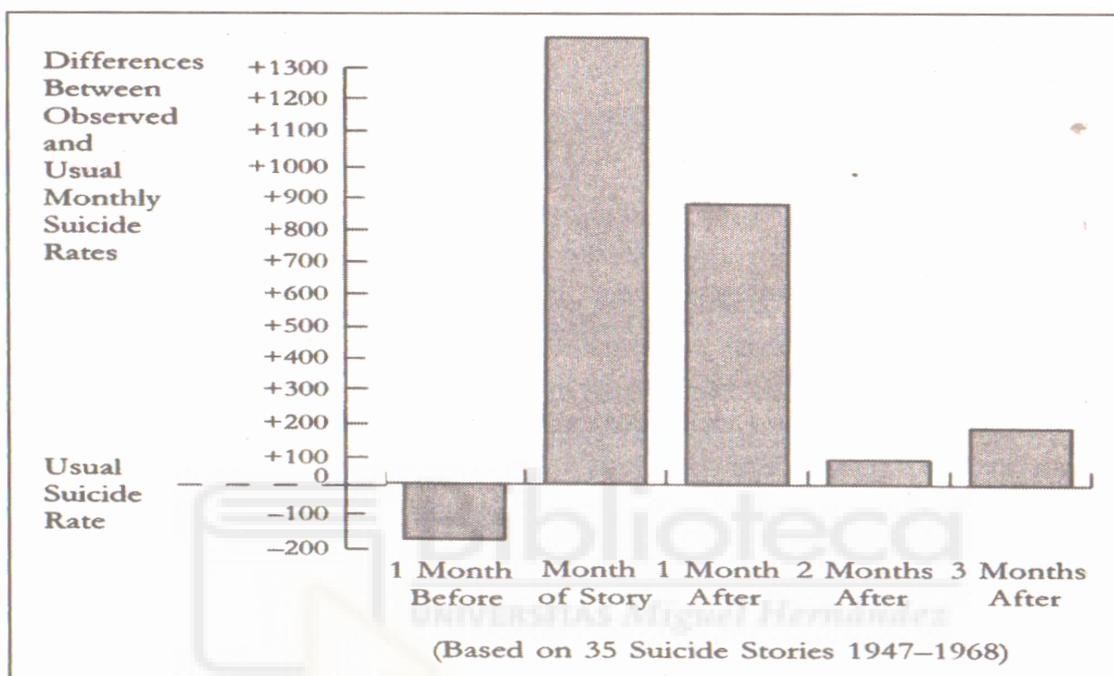
Es tanta la necesidad de dicha aprobación social, que hasta las practicas perjudiciales para la salud son imitadas. Y es que, ha sido muy estudiado, lo que han llamado efecto Werther. El suceso detrás de este efecto es tan impactante como interesante.

Johann Wolfgang fue un escritor alemán que publicó una novela de título, *Die Leiden des jungen Werther (Las penas del joven Werther)*. Aviso, *spoiler*, Werther se suicida y esto causó un gran impacto. Tanto, que las consecuencias fueron nefastas, demostrando que después de la publicación, y del revuelo, aumentaron los suicidios en el área de influencia de esta.

Para demostrar que este efecto no había sido aislado y fruto de otros condicionantes desconocidos, se analizó en los últimos 20 años, como habían evolucionado los suicidios en los Estados Unidos y si cabía relación con 35 publicaciones de suicidios que se habían hecho en portadas de periódicos.

Esto se recogió en un gráfico, en el que se puede observar claramente como hay una fluctuación positiva en el tiempo inmediatamente posterior a la publicación de la portada. Y, por tanto, la influencia social quedó probada, inclusive, en hechos tan macabros.

Imagen 12. Diferencias entre lo observado y las ratios habituales de suicidio, durante las publicaciones de suicidios en las portadas de los periódicos



Fuente: Cialdini, R. B. (2022). *Influencia: La Psicología De La Persuasión* (1.). HarpersCollins español.

Por ello, es necesario identificar a todas las personas externas o internas a la organización, que influyan en la decisión, con las que también sea necesario organizar una reunión o una llamada.

Y ahora se debe puntualizar un gran error que se comete al intentar combatir este efecto, y que, efectivamente genera lo contrario a lo deseado. Cuando se pone el foco en algo que habitualmente hace la gente, pero que no es correcto, no se está poniendo el énfasis en la incorrección del hecho en sí; si no, de la mucha gente que toma esa acción, por tanto, a pesar de los esfuerzos para decir, que es una acción incorrecta, inadecuada, o no deseada, el interlocutor va a tender a imitarlo de manera inconsciente.

En tercera posición, tenemos la heurística del afecto, si algo o alguien agrada, se tenderá a que le agrade las circunstancias que le rodea o que se vayan conociendo, por ello,

que el comercial sea de agrado al cliente, puede provocar una aceptación de la oferta. Se ha visto, como se puede agrandar en la primera impresión en el punto 2.6.A.

Resumiendo, a la hora de hacer seguimiento a una oferta comercial, se debe tener en cuenta:

- Consejos para el seguimiento de una oferta comercial.
- Sesgo de validez.
- Principio de aprobación social.
- Heurística del afecto.

### 6.7 Metacognición y metaestado

Tan importante es conocer al cliente, como a uno mismo, por ello, el comercial debe entender los dos conceptos que dan el título a este párrafo.

La metacognición es el proceso de reflexión y pensamiento crítico que se tiene sobre el propio proceso de pensamiento. Se trata de una habilidad que permite ser conscientes de las propias capacidades y limitaciones de pensamiento y de utilizar esta información para planear, monitorear y controlar las propias actividades cognitivas. Por ejemplo, la metacognición permite elegir la estrategia más adecuada para resolver un problema o recordar una información.

Un metaestado es un estado mental que permite reflexionar sobre otro estado mental. Por ejemplo, si se está pensando en los pensamientos sobre un libro que se ha leído, se está en un metaestado respecto a los razonamientos sobre ese libro. Los metaestados permiten ser conscientes de los propios estados mentales y de cómo estos afectan a las reflexiones y comportamientos.

Dicho todo esto, lo primero es entender, que es más razonable creer en las fórmulas antes que en las intuiciones, especialmente en entornos de baja validez, como es la venta, ya que llegar a conclusiones que podría hacer una fórmula o una máquina, por muy consciente que sea una persona de sus estados mentales y tenga una metacognición muy avanzada, podrá tener errores. Habrá que considerar siempre si se tiene la posibilidad de sustituir la capacidad de decisión humana por un algoritmo.

El segundo término por analizar es el sesgo de planificación. Esto es la tendencia a sobreestimar la efectividad de los planes y a subestimar los obstáculos que se pueden encontrar por el camino. Este sesgo puede tener un impacto negativo en el entorno de una negociación, ya que puede llevar al comercial a subestimar la dificultad de alcanzar un

acuerdo y a no estar suficientemente preparados para enfrentar los obstáculos que puedan surgir.

Para evitar el sesgo de planificación en una negociación, es importante ser realista y tener en cuenta todos los factores que pueden afectar a la misma, tanto positivos como negativos. Así mismo es importante estar abierto a considerar diferentes opciones y estar dispuesto a adaptar nuestros planes si es necesario.

En tercera posición, se tiene el sesgo de control, como la tendencia a subestimar la influencia de factores externos y a sobrestimar la propia influencia en los resultados. En el entorno de una negociación, este sesgo puede llevar a un agente de ventas a creer que se tiene más control sobre el resultado del acuerdo de lo que realmente es.

Este sesgo puede tener un impacto negativo en el trato al hacer sentir demasiado confiado al comercial y menospreciar la influencia de la otra parte en el resultado final. También puede llevar a no considerar adecuadamente las posibles opciones y estrategias de la otra parte, lo que puede debilitar la posición del agente de ventas en la negociación.

Para evitar el sesgo de control, es importante ser conscientes de la propia influencia y de la de otros factores en el resultado final. También es fundamental ser humildes y estar abiertos a considerar diferentes perspectivas y opciones.

Al ser capaces de reconocer y controlar los propios sesgos cognitivos, se puede evitar que éstos afecten negativamente en el trabajo de ventas y en las relaciones con los demás. No obstante, no es lo único que puede afectar a un trabajador de un departamento de ventas. La inteligencia emocional es una habilidad importante para tener éxito en el mundo empresarial, y es especialmente relevante para los profesionales comerciales. Esta permite reconocer y comprender las propias emociones y las de los demás, y utilizar esta información de manera efectiva para guiar el pensamiento y comportamiento propio.

Esto no es algo fácil, debido a que desde la infancia se le da mucha importancia a la parte racional del cerebro, y se educa en potenciar únicamente esta. No obstante, en los momentos probablemente más importantes de la existencia humana, la racionalidad se vea desbordada por las emociones, es por ello, por lo que toma tanta importancia su estudio.

Ahora sí, se debe entrar en materia, y todo empieza por definir la cuestión de análisis. Al fin y al cabo, una emoción se trata de un impulso automático que viene dado por la naturaleza.

La ciencia, además, ha permitido estudiar cuales son y cómo se comportan, Goleman (2010), sitúa, siete emociones principales,

1. Enfado, o enojo. La energía inunda el cuerpo, enviando grandes ríos de sangre a las manos, preparándose para el peor de los finales, una batalla a golpes o incluso empuñar un arma.
2. Miedo. Esa situación en la que una persona se queda completamente blanca, literal, y es que, la sangre se va de la cara, y se envía a las partes fundamentales para la acción que el cuerpo probablemente tome de un instante a otro, a las piernas, para emprender una huida, por ejemplo.
3. Felicidad. Todo es fantástico y maravilloso si se siente felicidad, valga la redundancia, pero no, no significa que todo problema desaparece, simplemente la persona se abstiene de ellos. Esto se debe a un aumento inusual de la actividad cerebral.
4. Amor. Al cual le precede activarse el sistema nervioso parasimpático, la cara opuesta al miedo o la ira, el lado contrario, generando así un sentimiento de bienestar y relajación.
5. Sorpresa. Todo tiene un sentido, hasta levantar las cejas cuando se siente sorpresa, se está creando un escenario perfecto para ampliar el campo visual y comprobar si esto, que el cerebro cree irreal, es así o no.
6. Desagrado. El mismo estímulo físico de levantar las cejas para ampliar el campo visual, pasa con el desagrado, pero no con las cejas, si no, con la nariz y para lo contrario. Cuando se siente que algo no gusta, se contrae la nariz como esfuerzo incansable para cerrar las fosas nasales y no oler eso tan desagradable.
7. Tristeza. El archienemigo de la felicidad, y aunque parezca mentira, nos ayuda a asimilar una pérdida irreversible. Genera, como es de esperar, lo contrario a la felicidad, una disminución de la actividad cerebral y del metabolismo.

Estas siete reacciones emocionales, son las básicas que se sienten, no obstante, el ser humano se encarga de cambiarlas, mejorarlas, y evolucionarlas en base a su experiencia vital.

Como se ha observado, se habla de dos mentes, la racional, y la mente emocional, la que emite la emoción. Habitualmente trabajan de manera conjunta y alineada, pero no siempre es así, la dicotomía a veces puede imperar, y provocar resultados emocionales, probablemente, no supervisados ni aprobados por el cerebro racional. Llega a ser tan poderoso el cerebro emocional, que, ¿quién no tiene la capacidad de recordar la última vez

que, “perdió los papeles”? refiriéndose a que el cerebro emocional llevaba los mandos de la reacción física.

Como ya se ha comentado, socialmente está ampliamente aceptado cuando se habla de mejorar el coeficiente intelectual de un individuo, como si de una regla matemática se tratara, y a más trabajo en este campo; más éxito y más prolongado. No obstante, la vida real es diferente, el niño raro que nunca ha estudiado, pero era amigo de todos, cosecha todos los éxitos, incluso los del niño que se pasaba en la biblioteca estudiando de sol a sol sin ningún tipo de placer emocional, solo por una cuestión puramente racional. Por ello, Goleman (2010), habla de que la inteligencia asociada al coeficiente intelectual es, en su versión más exagerada, el 20% de toda la inteligencia de un ser humano. Y en este tema, cita a Gardner, con su libro *Frames of mind (Encuadre de la mente)*, en el cual determina esta visión plural de la inteligencia, y, es más, la describe como, dos partes fundamentales de inteligencia de la siguiente manera:

“La inteligencia interpersonal consiste en la capacidad de comprender a los demás: cuales son las cosas que más les motivan, como trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos. Los vendedores, los políticos, los maestros, los médicos, y los dirigentes religiosos de éxito tienden a ser individuos con un alto grado de inteligencia interpersonal. La inteligencia intrapersonal (...) por su parte, constituye una habilidad correlativa que nos permite configurar una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos y que nos hace capaces de utilizar esa imagen para actuar en la vida de un modo más eficaz”.

Dicho esto, es una vaga visión de las emociones, son muy complejas para solo definir las en dos únicas definiciones, no obstante, son bastante adecuadas para una visión general, pero no para una específica, por ello Goleman (2010), ahora en el libro, hace referencia a los psicólogos; Robert Sternberg y Peter Salovey.

En dos estudios diferentes, llegaron a unas conclusiones muy parecidas, y una visión más extensa sobre la inteligencia. En específico, Peter Salovey, organiza de nuevo las inteligencias interpersonales de Gardner, y concluye en 5 diferentes competencias:

1. El conocimiento de las propias emociones. Cuanta es la capacidad de reconocer un sentimiento en el momento que se muestra. El primer punto es la carta fundamental del castillo de naipes de la inteligencia emocional, no reconocer el sentimiento propio, es similar a estar a la deriva de un acantilado sin ningún tipo de medida de seguridad.
2. La capacidad de controlar las emociones. Una vez se conoce que emoción se siente, el control de esta es el siguiente paso.

3. La capacidad de automotivación. El autocontrol emocional, tanto para disminuir una emoción como para exagerarla, en función del tipo y el momento.
4. El reconocimiento de las emociones ajenas. La tan conocida, como empatía.
5. El control de las relaciones, o el arte de la relación fructífera y exitosa con otros seres emocionales.

Es tan importante, esta metacognición y metaestado de uno mismo, vista al inicio de este apartado, que Goleman (2010), le dedica un capítulo entero, en el cual destaca la opinión de John D. Mayer, psicólogo estadounidense de la universidad de Nuevo Hampshire, que clasifica en cuatro la tipología de personas en función de cómo analizan y ejecutan las acciones relativas a sus propias emociones:

1. La persona consciente de sí misma. Aquella que sabe lo que siente y porque lo siente.
2. Las personas atrapadas en sus emociones. Ser humano, que, aun siendo consciente de su emoción, no consigue parar el desbordamiento de esta, y es incapaz de escapar de ella.
3. Las personas que aceptan resignadamente sus emociones. Pensamientos tales como, “lo que uno siente es normal y no hay que reprimirlo”, es uno de los pensamientos primordiales y básicos de este tipo de personas, por ello ni tratan de cambiarlo.

Dicho esto, la vida emocional más plena la tienen aquellas personas pertenecientes al primer grupo. Por otra parte, un exceso de sensibilidad supone una verdadera cascada emocional, difícil de controlar, y difícilmente llevable en una vida plena emocionalmente.

Por ello, es de todos sabido, que la vida es como una montaña rusa, pero es cuestión propia conseguir que sea una línea lo más horizontal posible. Si se consigue, se gozará de una vida emocional plena y llena de éxitos.

¿Cuál podría ser el estado más difícil de controlar y persistente? Todo apunta a que el enfado, de hecho, es el que más gusta sentir, porque todo el interior emocional propicia el enfado, y a más enfadado, más capacidad para seguir enfadándose tiene. Pero ¿qué enciende la mecha del enfado?; la rabia es el detonante universal.

Que el enfado, sea seductor, no quiere decir, que sea imposible de controlar, de hecho, se puede, y Goleman (2010), cita dos maneras de hacerlo.

El primer modo, es centrar todo nuestro pensamiento, en el momento en el que se ha desencadenado la rabia, identificarlo y analizarlo, centrando así el pensamiento en el

momento de ebullición y como de racional ha sido, y descentrándonos del enfado en sí mismo, esto también se puede conseguir cambiando la actividad por alguna de nos divierta, para conseguir esa desatención consciente.

La segunda es el poder la comprensión, el poder la empatía, entender que a lo mejor la rabia no está debidamente justificada. Se explica mejor con un ejemplo.

Situación. Un vendedor está en negociación con una empresa grande. Este comercial va a cerrar un contrato muy importante, probablemente el que le haga llegar a objetivo. Después de muchas negociaciones, llamadas, correos y reuniones con muchas personas, el cliente le llama, “Al final no vamos a hacer nada, no puedo decirte más del motivo, es algo interno, pero no lo vamos a hacer, muchas gracias por tu ayuda”.

Si alguna persona dedicada a ventas está leyendo, esta situación le sonara muy familiar, algo que ocurre casi a diario, y más que frustración por la pérdida del trato, genera enfado porque ni siquiera el cliente da ninguna explicación al respecto, se puede actuar emocionalmente de dos maneras,

1. La primera, el agente de ventas se deja llevar por la ira, e incluso llega a responderle, “¡con todas las reuniones que hemos tenido y todo lo que he luchado porque tengas un precio super bueno!, y ¿ahora me dices que no lo quieres, y ni siquiera me dices por qué?”. Esta frase, directamente es probable, que provoque que ni le compre ahora ni nunca, el comercial se ha dejado llevar por la ira.
2. La segunda, el agente de ventas piensa, que, algo muy malo ha debido pasar, para que, con todo el esfuerzo que él ha puesto, no se consiga cerrar la venta, por lo que, la respuesta que le da al cliente es, “me apena mucho saber que ha pasado algo lo suficientemente grave como para que no podamos continuar con esta negociación tan exitosa que teníamos entre manos, espero que se resuelva, si te parece bien, te llamo en unos meses y seguimos hablando”. El consultor entiende al cliente (empatía, con lo que calma la ira), sabe que algo ha pasado, que él ahora no puede, ni debe juzgar, ni saber; y simplemente se deja la puerta abierta para volver a tratar con el cliente unos meses más tarde.

En esta última situación, al poder aparecer la ira, rabia, y el enfado, se detecta y se utiliza el pensamiento empático para aplacar este sentimiento, que en esta situación no iba a provocar ningún beneficio.

En contra de la tradición popular, la catarsis del enfado, o demostrar el enfado para que se pase, Goleman (2010), lo critica y escribe que al final el enfado se cimenta sobre mas

enfado, perdón por la redundancia, por lo que, a más enfado, más y más. Por tanto, esta catarsis es contraproducente y justamente consigue lo contrario.

Otro de los grandes sentimientos que provoca gran problemática entre los departamentos comerciales es la ansiedad, y solo debe de ser preocupante o tratada cuando se toma de una manera crónica y no se hace nada al respecto, personas que se levantan y acuestan preocupadas.

En este sentido para calmar la ansiedad, se trata de la misma manera que una de las formas de tratar el enfado, centrando la atención en algo que nos agrada, cambiando el foco e intención, eso sí, precedido por un conocimiento de que este sentimiento está apareciendo, y que detrás está la ansiedad tocando a la puerta. Y ahora viene la diferencia con el enfado, ya que este es irracional y se provoca de manera automática, por lo que cuando se centra la atención en otra cosa, simplemente se desvanece, pero ahora con la preocupación, una vez que se ha hecho algo de su agrado, y desaparece la ansiedad porque si, entra en juego la racionalidad y la evaluación de porque se estaba preocupado, como de real era y como se puede abordar la cuestión para mitigarla, desde un enfoque más racional.

Dicho esto, ¿quién no ha sentido tristeza alguna vez?, y, por ende, ¿quién no ha querido dejar de estar triste? Algo que está bien, no obstante, no se debe despojar a toda costa, es un sentimiento normal, siempre y cuando incurra de manera ocasional, y no afecte a la consecución de los objetivos propuestos como consultores. La continuidad de la tristeza termina en depresión, una enfermedad que debe ser tratada con un profesional de la salud. Ahora, a favor del pensamiento social, llorar suele aplacar el sentimiento de tristeza habitualmente, no obstante, su uso abusivo, puede desencadenar un pensamiento negativo tras otro desbocando en una catástrofe emocional. Por ello, una vez, mas, la solución más eficaz, apunta Goleman (2010), es la distracción, pero ahora la que genere grandes sentimientos de felicidad. Una vez, se ha conseguido esta distracción, un método muy eficaz contra la tristeza a largo plazo, es la reestructuración cognitiva, o, dicho de otra manera, ver las cosas desde un prisma diferente, a lo mejor así no se obtienen las mismas conclusiones.

Por último, está la empatía, un término tratado en miles de publicaciones de LinkedIn, pero ¿alguien sabe realmente de lo que habla? Se ha de decir, que la empatía recae directamente sobre la conciencia de uno mismo y sus sentimientos. Siendo capaz de reconocer estos sentimientos; como la tristeza, o el enfado, y porque surgen; se conseguirá ser completamente capaz de entender porque le surgen a los demás; esto simple y llanamente es la empatía, reconocer de manera justa y objetiva, porque surgen esos sentimientos ajenos

sin juzgarlos, y simplemente respetándolos y comprendiéndolos, tanto los propios como ajenos.

Ahora ya se ha tratado, cuáles son los sentimientos, porque aparecen, y remedios para calmarlos, pero ¿cómo se expresan? Es tan importante reconocer los sentimientos, como saber expresarlos, hay que recordar que como profesionales de la consultoría en ventas, es de obligado cumplimiento tener un control racional de la expresión emocional.

La manifestación consciente de los sentimientos es la piedra angular de la comunicación entre seres emocionales, por ello deriva tanta importancia, y es una habilidad social fundamental. Goleman (2010), en este caso apunta a Paul Ekman, que utiliza el termino despliegue de roles, para referirse a esto mismo. Y determina que existen varios tipos:

1. Minimizar las emociones. Parecer que no se siente ni frío ni calor.
2. Exageración. No hace falta explicarlo.
3. Sustitución. Cuando, por ejemplo, por cultura popular, decir que “no”, es de mala educación y, por tanto, por empatía, en muchos casos, se dice lo contrario, sí.

Dicho lo cual, el mejor rol para un comercial sería minimizar las emociones. Esto significa que el agente de ventas debe parecer que no se siente ni frío ni calor, es decir, debe mantener una actitud neutral y controlar sus emociones para no influir de manera negativa en la decisión del cliente.

Durante todo este trabajo, ha sido destacable la capacidad de los consultores exitosos, de crítica hacia su interlocutor, pero es muy fácil decirlo, y muy difícil hacerlo, por ello Harry Levinson, ha establecido los siguientes consejos de sobre que pilares se debe cimentar la crítica adecuada, y así lo puntualiza Cialdini (2022) y lo plasma en el libro tratado:

1. Ser concreto.
2. Ofrecer soluciones.
3. Permanecer presente. Las críticas, al igual que los halagos son más eficaces en privado y cara a cara.
4. Permanecer sensible, ser empático.

Todo esto puede provocar la pronta y positiva adaptación de una buena crítica constructiva.

Dicho todo esto, la actitud emocional determinará cual es, en gran medida, el resultado de una negociación, por eso es tan importante que los comerciales adquieran habilidades sociales, tanto para su propia gestión emocional como la de sus clientes. Que, a

pesar de ser terceras personas, como profesionales de la negociación, es fundamental la gestión de los sentimientos de la persona con la que se trata. Un enfado mal gestionado puede arruinar miles de euros con la pérdida del comprador, o una alegría sin fin, puede desencadenar un mal acuerdo.

En resumen, estos son los puntos tratados en este apartado,

- Formulas versus intuición.
- Sesgo de planificación.
- Sesgo de control.
- Inteligencia emocional.
- Despliegue de roles.
- Crítica constructiva.

## 6.7 Como enfrentar las objeciones

En una negociación, es común que surjan objeciones o dificultades por parte del otro negociador. Esto puede deberse a diferencias en intereses, preocupaciones o simplemente a la falta de información. Es importante no tomar las objeciones como un rechazo personal o como un obstáculo insuperable, sino más bien como una oportunidad para entender mejor las necesidades y preocupaciones del otro lado y encontrar una solución que beneficie a ambas partes.

Fisher, Ury, Patton & Santapau (2011) ofrecen varias estrategias y ejemplos para manejar objeciones y conflictos de manera efectiva en una negociación.

Algunas de estos consejos incluyen:

1. Escuchar atentamente y tratar de comprender el punto de vista del otro. Es importante prestar atención a lo que el otro negociador está diciendo y tratar de entender sus necesidades y preocupaciones.
2. Hacer preguntas para obtener más información. Se pueden plantear preguntas para obtener más información sobre las objeciones del otro lado y para aclarar cualquier malentendido.
3. Mostrar empatía. Demostrar empatía hacia el otro negociador puede ayudar a establecer una conexión y a crear un ambiente más positivo para el éxito.
4. Encontrar puntos en común. Hay que tratar de encontrar puntos en común con el otro negociador y enfocarse en ellos.

5. Ofrecer opciones. En lugar de presentar una solución única, considera ofrecer varias opciones para que el cliente pueda elegir.
6. Hacer concesiones. A veces, hacer concesiones puede ser necesario para avanzar en la negociación. Sin embargo, es importante hacerlo de manera estratégica y no ceder en lo que realmente importa para el agente de ventas.
7. Mantener la calma. Evitar el enfado o la frustración es esencial para manejar objeciones y conflictos de manera efectiva, esto se ha visto cómo se puede lograr en el punto 2.7.

Veamos un ejemplo de una negociación entre dos interlocutores, y como el comercial se enfrenta a la objeción más común de todas, el precio, siguiendo los consejos de Fisher, Ury, Patton & Santapau (2011). Por supuesto, no es una situación real, y está muy simplificada, pero sirve para ver como de prácticos son los consejos anteriores.

Comercial. Hola, gracias por venir a esta reunión. Quería saber que te ha parecido la propuesta comercial que te envié por correo electrónico a colación de la reunión que tuvimos sobre la presentación de nuestra solución.

Cliente. ¿Qué tal Paco?, gracias por invitarme. Antes de nada, me gustaría decir que nuestro presupuesto está bastante ajustado en este momento y temo que no podamos pagar el precio que has propuesto, de todas formas, ha sido un placer tratar contigo y me has expuesto una visión de mi negocio que nunca había visto.

Comercial. Entiendo tu preocupación. ¿Podrías contarme más sobre tu situación y cómo podríamos llegar a un acuerdo que funcione para ambas partes? *(Aplicando la estrategia de escuchar atentamente y hacer preguntas para obtener más información)*.

Cliente. Bueno, hemos estado pasando por algunos problemas financieros últimamente y no podemos permitirnos pagar el precio que nos has solicitado, además se ha hecho un estudio financiero sobre la situación actual y esto sería un descalabro en nuestras cuentas.

Comercial. Entiendo cómo te sientes. Sé que es difícil cuando los recursos son limitados. ¿Podrías decirme más sobre tus necesidades y cómo podríamos llegar a un acuerdo que te permita adquirir nuestros productos sin descalabrar tus cuentas? *(Aplicando la estrategia de mostrar empatía y hacer preguntas para obtener más información)*.

Cliente. Bueno, si pudieras bajar un poco el precio u ofrecer algún tipo de descuento, creo que podríamos llegar a un acuerdo.

Comercial. Podríamos considerar eso. ¿Qué tal si te ofrezco un descuento del 10% en el precio total a cambio de un contrato de compra a largo plazo? (*Aplicando la estrategia de ofrecer opciones y hacer concesiones, pero no ceder a cambio de nada*).

Cliente. Eso suena razonable. Creo que podríamos llegar a un acuerdo con esas condiciones.

Comercial. ¡Me alegro mucho Roberto! Creo que será beneficioso para ambas partes. ¿Podemos redactar el contrato y firmarlo hoy mismo? (*Aplicando la estrategia de mantener la calma y enfocarse en encontrar una solución mutuamente beneficiosa*).

Cliente. Si claro, envíame los datos que necesitas para redactar el contrato al correo y esta tarde en un hueco, te los envié.

Comercial. ¡Estupendo! Ahora te envío los datos que necesito y esta tarde te llamo por teléfono cuando lo haya recibido cumplimentado y procedemos a la firma digital.

Además de las estrategias que ya se han mencionado con anterioridad, Fisher, Ury, Patton & Santapau (2011), ofrece otros consejos y ejemplos prácticos para ayudar a las personas a negociar de manera efectiva y llegar a acuerdos mutuos sin tener que ceder en lo que realmente importa.

Algunos de estos consejos incluyen:

- Prepararse adecuadamente para la negociación. Hacer una investigación previa y tener una idea clara de lo que se quiere y necesita, así como de los límites y puntos negociables.
- Establecer relaciones positivas con el otro lado. Es importante tratar al otro negociador con respeto y cordialidad y para establecer una conexión positiva.
- Enfocarse en intereses en lugar de posiciones. En lugar de centrarse en posiciones rígidas, hay que tratar de entender los intereses subyacentes del otro lado y buscar soluciones que beneficien a ambas partes.
- Utilizar el poder de la técnica de la *moneda de intercambio*. Esta técnica consiste en ofrecer algo valioso al otro lado, a cambio de lo que se quiere.
- Aprender a decir *no* de manera efectiva. Saber decir *no* de manera asertiva es importante para mantener tus límites y para no ceder en lo que realmente importa para el comercial.
- Saber cuándo llegar a un acuerdo y cuándo no. A veces, es necesario saber cuándo es mejor llegar a un acuerdo y cuándo es mejor retirarse de la negociación.

Es fundamental también distinguir, como dice Hernández (2017), entre ceder y conceder en una negociación, como ya se ha comentado, pero no explicado.

Cuando se habla de *ceder*, se refiere a aceptar una propuesta o demanda del otro lado sin obtener nada a cambio. Esto puede implicar renunciar a algo que es importante o aceptar una propuesta que no es beneficiosa para el agente de ventas. *Conceder*, por otro lado, se refiere a aceptar una propuesta o demanda del otro lado a cambio de algo a favor del comercial. Esto puede implicar hacer concesiones o compromisos en algo que es menos importante para el vendedor a cambio de algo que es más valioso para él mismo.

En general, es importante tener en cuenta que *ceder* en una negociación puede debilitar la posición del consultor y llevar a resultados poco beneficiosos para el departamento de ventas.

En cambio, *conceder* de manera estratégica puede ayudar a avanzar en la negociación y llegar a acuerdos mutuos beneficiosos para ambas partes. Es importante estar dispuesto a hacer concesiones en cosas menos importantes si eso le permite al agente de ventas obtener lo que realmente quiere en la negociación.

Asimismo, siguiendo con Hernández (2017). A pesar de todo lo expuesto en este párrafo; enfrentar las objeciones, es tan importante, como detectarlas. A veces, el cliente manifiesta, alguna característica que no le gusta sobre la solución y esto no significa que se trate de una objeción, simplemente de una opinión. En este caso, es fundamental obviar las opiniones negativas y centrarse en las positivas.

Esto se podría ejemplificar, como, cuando una persona va a pescar, y hay basura en el río, y peces obviamente. La basura son las opiniones negativas; no objeciones, y los peces las opiniones positivas, ¿que será lo interesante para pescar?, los peces, por supuesto; las opiniones positivas, por lo que se pondrá el foco en esa cuestión.

Para obtener toda esta información positiva, y muchas veces oculta, ya que los clientes, en la mayoría de los casos, no dicen lo que piensan, Hernández (2017) usa la técnica de los 3 segundos. Esto es, callarse 3 segundos después de que el comercial exprese una idea, o después de que el cliente haya dicho algo negativo sobre la solución, esto hará que el cliente hable sobre sus pensamientos más ocultos, inicie él la conversación, o intente remediar la opinión negativa con otra positiva.

En resumen, en este párrafo hemos tratado,

- Como tratar una objeción.
- Ceder versus conceder.
- Metáfora de los peces.

- Regla de los 3 segundos.

## 6.8 Neo-liderazgo ¿Cómo debe ser el líder del presente?

El liderazgo es una habilidad clave para el éxito de cualquier equipo, y es especialmente importante en el ámbito de las ventas. Un buen líder es capaz de motivar y guiar a su equipo hacia el logro de objetivos comunes.

Por ello, se ha seleccionado uno de los mayores estudios sobre liderazgo, realizado por la compañía Gallup, empresa estadounidense de análisis y asesoría, llevado a formato libro por; Clifton, Harter & Moral (2021). En el que se han analizado más de 300 entrevistas grupales a directores de recursos humanos y economistas.

### 6.8.1 Las dos características fundamentales de un buen líder

A través de todas las entrevistas que se han analizado sobre liderazgo por la compañía Gallup, se ha conseguido determinar que hay dos características fundamentales de un buen líder, las siguientes:

1. Integrar a múltiples equipos.
2. Tomar buenas decisiones.

Al fin y al cabo, el liderazgo de la nueva generación pasa por predicar con el ejemplo, por ello, no solo es necesario los mensajes motivacionales, realmente vacíos de contenido; el líder que desean seguir los trabajadores es aquel, lo suficientemente competente como para trabajar en equipo, integrar con otros departamentos y demostrar una buena colaboración con otros jefes. Es por ello, que también pasa, por dejar atrás la excusa de; *esto es una decisión de la dirección*, por y para explicar las motivaciones y generar el compromiso del líder consigo mismo, con el grupo y con sus propios superiores, de cuáles son las expectativas, así como su revisión, mejora, y rectificación continua.

Y, efectivamente, tomar buenas decisiones, como parece, es obviamente una de estas particularidades principales. Pero ¿cómo se puede conseguir esto? Clifton, Harter & Moral (2021), presentan las tres claves siguientes:

1. Entender los límites propios, como por ejemplo, líderes con excesiva confianza.
2. Emplear el pensamiento crítico. En el párrafo 2.7 se han analizado los conceptos de metacognición y metaestado, lo necesario para tener una mirada crítica.

3. Creer en la evidencia estadística frente a la intuición. Como nos enseña Kahneman (2014) y ya se ha analizado en este texto, es preferible, un buen algoritmo, a una buena opinión.

### **6.8.2 Dejar de ser jefe, pasar a ser coach**

Como se ha comentado, los dos rasgos anteriormente explicados, son la alineación perfecta para terminar siendo un líder exitoso en la compañía de las nuevas generaciones. No obstante, la fundamental es; ser coach, para dejar de ser jefe. Es por ello por lo que Clifton, Harter & Moral (2021) explican cuáles son las particularidades que deben tener este liderazgo de las empresas del presente.

El desarrollo profesional de los trabajadores en la compañía es una base fundamental para el continuo crecimiento de la empresa. Finalmente, la compañía está formada por personas, si estos individuos crecen, por ende, la organización crecerá, no obstante, es muy difícil acertar con los sistemas de desarrollo internos. A través de la investigación de Clifton, Harter & Moral (2021) se ha descubierto el siguiente conocimiento sobre dicho desarrollo:

1. La probabilidad de que un empleado se sienta comprometido con la compañía aumenta en casi cuatro veces si los líderes los involucran en las metas de esta.
2. La retroalimentación continua, semanal, genera tres veces más de probabilidades de sentirse en compromiso con la empresa.
3. Las evaluaciones lo más amplias, equitativas e imparciales posibles, también aumenta este compromiso.
4. No solo basta con las evaluaciones de desempeño, también son necesarias los programas de desarrollo individuales.

Como se ha visto en el punto tres anterior, toma mucha importancia el feedback continuo como base o pilar del liderazgo eficaz, por ello; Clifton, Harter & Moral (2021) sitúan las cinco conversaciones del coaching imprescindibles, esquematizadas en la siguiente imagen.

Imagen 13. Imagen visual sobre las cinco conversaciones del coaching, de Clifton, Harter & Moral (2021)



Fuente: elaboración propia.

La evaluación del progreso es de las únicas reuniones, realmente fijadas en las empresas, no obstante, si no se realizan las anteriores, esta última no tendrá mucho efecto. Así mismo, también es recomendable, en dicha reunión, reformular su contenido, y tratar los siguientes temas de manera específica, con enfoque empleado:

- Mi propósito general.
- Mis objetivos.
- Mis resultados.
- Mi desarrollo.
- Mi estrategia.
- Mi equipo. Identificar a los mejores amigos dentro del grupo.
- Mi bienestar.

Sin embargo, se debe realizar un alto en el camino, es importante destacar, que no se ha hablado de sueldo y posibilidades de promoción, porque supone un desgaste tan alto de emocionalidad por ambas partes, que es necesario realizar una reunión aparte dedicada única, y exclusivamente a este tema, separada de todas las anteriores.

Dicho esto, ¿qué enfoque se le debe dar a las promociones y aumentos salariales?, Clifton, Harter & Moral (2021) sitúan algunas indicaciones al respecto:

1. Criterios de aumento salarial y promoción, transparentes.

2. Los rankings son positivos, siempre y cuando el equipo sea grande, el ranking en equipos pequeños puede tener más connotaciones negativas que positivas.
3. La mayoría de los empleados están a favor de alguna forma de retribución variable. No obstante, es muy necesario un análisis en profundidad, para hacer una relación realmente correcta respecto al sueldo base y que no llegue a tener ninguna consecuencia negativa como el individualismo.
4. Un empleado feliz con sus finanzas está feliz en su trabajo. No hace falta la intromisión financiera en la economía personal de cada uno de los empleados, pero la educación financiera a los trabajadores, y la ayuda en la gestión de sus cuentas tiene un impacto positivo en su vida, y por ende en sus trabajos.

Y como ha venido siendo habitual durante toda esta redacción, este liderazgo efectivo tiene su propia influencia de la psicología.

Hay una serie de prejuicios y sesgos que son relevantes conocer, para detectarlos e intentar evitarlos:

- Prejuicios personales o idiosincráticos. Es común ver más cosas positivas en alguien que cae bien en lo personal.
- Efecto halo. Si un empleado es fantástico es una de las áreas, y es la primera área de análisis, esta buena puntuación inicial, puede generar una predisposición positiva para el resto del análisis.
- Sesgo del trabajador promedio. Calificación de los empleados en base a la media. Lo que Kahneman diría el efecto ancla en el precio, que ya hemos analizado en este trabajo.
- Sesgo de indulgencia y severidad. Tender a puntuar en los extremos, tanto positivo como negativo.
- Efecto derrame. Este sesgo hace referencia al dicho popular, “cría fama y échate a dormir”. Es bastante habitual ver las acciones siguientes de un empleado que ha sido excelente en el pasado, como excelente en el futuro.

Esto habitualmente se ha intentado erradicar con los rankings, no obstante, se trata de una solución fácil para un problema muy complejo, por lo que Clifton, Harter & Moral (2021) plantean las siguientes recomendaciones:

1. A más amplia sea la base de donde se recibe la información, y de diversa fuente; como compañeros de trabajo, clientes o superiores, más fiable será esta.

2. Dialogo continuo con los empleados.

Dicho lo cual, ¿qué indicadores son los correctos para medir el desempeño?:

1. Los logros individuales, el trabajo individual y personal del empleado.
2. La colaboración con el equipo o como ha influido el trabajo individual en la consecución de objetivos comunes.
3. El valor del cliente, interno o externo. Interno refiriéndose a compañeros de otros departamentos. Externo, como clientes habitualmente conocidos o incluso proveedores o colaboradores necesarios. Como ha influido el trabajo personal en ellos.

Y además, Clifton, Harter & Moral (2021) plantean como debe ser exactamente la pregunta y la escala para medir la respuesta:

“Le rogamos que califique el desempeño de esta persona en los últimos seis meses, basándose en los siguientes criterios”.

Los grados para responder serán: “por debajo de la media, en la media, por encima de la media, sobresaliente, y excepcional”.

Como se ha visto, la escala esta desequilibrada y esto es porque los análisis de Gallup destacaban que esta forma producía una mayor variabilidad en los resultados, reducía el efecto halo, y el sesgo de indulgencia.

Por último, en pro de reducir los prejuicios idiosincráticos, se propone lo siguiente:

1. Medidas de desempeño completamente objetivas, por ejemplo, resultados de ventas.
2. Observaciones subjetivas, para evaluar el trabajo de forma cualitativo.
3. Metas individualizadas en base a la situación propia de cada uno de los trabajadores.

Una vez se ha evaluado de forma justa a los empleados, se debe conseguir que el desarrollo del trabajador sea un motivo para que este quiera seguir en la compañía, pero ¿cómo se hace esto? puesto que el desarrollo es el principal motivo para abandonar una empresa, de ahí su vitalidad.

En la siguiente imagen se puede observar los tres elementos principales que deben darse en el desarrollo, y cuáles son las preguntas de descubrimiento adecuadas.

Imagen 14. Elementos clave del desarrollo profesional y nube de preguntas sugeridas.

## ELEMENTOS CLAVE PARA EL CRECIMIENTO DE UNA CARRERA PROFESIONAL



## PREGUNTAS DE DESCUBRIMIENTO

- ¿Cuales han sido tus logros más recientes?
- ¿Cómo marca la diferencia tu puesto?
- ¿De qué modo estás aplicando tus capacidades, tus fortalezas, en tus tareas profesionales actuales?
- ¿Qué conocimientos y habilidades necesitas adquirir para la siguiente etapa de tu carrera?
- ¿Qué te hace sentir más orgulloso?
- ¿Qué recompensas y reconocimientos te parecen más importantes?
- ¿Cómo te gustaría hacerlo en el futuro?
- ¿Cómo te gustaría marcar una mayor diferencia?

Fuente: elaboración propia.

Ahora es el momento en el que el director de turno dice que no todo el mundo puede ser jefe y que las opciones de desarrollo son limitadas, pero para esto, también se pueden encontrar varios caminos y no todos tienen porqué terminar en la dirección de un departamento, o grupo:

- Aportaciones individuales. Crear varias dimensiones de un puesto en específico, como rangos de junior, medio, y senior, con características y sueldos únicos.
- Desarrollo personalizado. Las aspiraciones de cada individuo son individuales, no se debe considerar una única vía de crecimiento, por ejemplo vertical, se puede desarrollar de forma transversal. Es el trabajador en cuestión quien debe emitir su juicio sobre cómo le gustaría desarrollarse.
- Itinerarios profesionales flexibles. El crecimiento no es sinónimo de más responsabilidad y cargo, puede ser de muchas maneras, y es obligación de la

compañía ofrecer múltiples vías de desarrollo que permitan decidir al empleado.

Dicho todo esto, Clifton, Harter & Morale (2021), establecen los 12 elementos clave para el triunfo de un equipo. De manera literal son:

1. “Se lo que se espera de mi en el trabajo.”
2. “Tengo el equipo y los materiales que necesito para hacer mi trabajo correctamente.”
3. “En el trabajo tengo cada día la oportunidad de hacer lo que mejor se hacer.”
4. “En la última semana, he recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho.”
5. “Mi jefe, o alguna persona en el trabajo, demuestra tener un genuino interés en mi como persona.”
6. “Hay alguien en mi trabajo que estimula mi desarrollo personal y profesional.”
7. “En el trabajo mis opiniones parecen contar.”
8. “La misión o propósito de la empresa, hace que sienta que mi trabajo es importante.”
9. “Mis compañeros de trabajo están dedicados y comprometidos a hacer un trabajo de calidad.”
10. “Tengo un mejor amigo en el trabajo.”
11. “Durante los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.”
12. “En este último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer personal y profesionalmente en el trabajo.”

De forma resumida, como se ve a lo largo de todo el texto, no sería de extrañar, afirmar que Clifton, Harter & Morale (2021) han descubierto, por tanto, que el líder es responsable del 70% de la variabilidad del compromiso de sus integrantes. Por lo que, la influencia es casi total.

El resultado, por tanto, es que el líder es responsable del éxito de su propio equipo, y este éxito será determinado por los siguientes rasgos.

Imagen 15. Cinco rasgos de los mejores líderes.



Fuente: elaboración propia.

## 7 Conclusión

Para concluir este trabajo, hay que comentar que una gran parte del tiempo se ha dedicado en la búsqueda de la bibliografía adecuada, ya que se dispone de mucha en español e inglés, y es por ello, se han seleccionado cuidadosamente los autores que cumplían el mayor número de las siguientes características; los que más han representado al mundo de la psicología comercial con premios y/o reconocimientos, los más leídos y/o vendidos, o que por su innovación suponen una nueva visión.

El resultado más relevante de esta investigación se puede resumir en dos:

1. El modelo de ventas de *El vendedor desafiante*, de Dixon & Adamson (2012), nos aporta una visión totalmente fresca y renovada de cómo se puede vender en los momentos más difíciles de la historia de la economía. Además, de que rompe el mito que ese vendedor egoísta, como Dixon & Adamson (2012) lo llama, “el lobo solitario”, es el que más triunfa, algo socialmente aceptado en las empresas y buscado de manera proactiva, pasando a un vendedor de

mirada crítica, y satírica como la principal punta de lanza de los equipos comerciales.

2. El segundo hito que se representa en este trabajo es relevante a todas las cuestiones psicológicas que se han analizado, acaecidas en el proceso de venta, y toda la representación de estas que nos encontramos a lo largo de la negociación, y la poca literatura que había respecto a la relación con el proceso de la venta, por ello la relación y ejemplificación que aquí se ha hecho es altamente útil para el mundo de la psicología comercial. Está claro, que son solo pequeñas acciones, y no se pueden englobar en una única forma de aplicar la psicología, no obstante, emplear todas esas técnicas a lo largo de las conversaciones pueden producir cambios sustanciales en la mente de los potenciales compradores. Por lo que, si no se tuviera el conocimiento adecuado aquí mostrado, probablemente sería de manera simple y burda, puro instinto comercial.

Cabe destacar, que la mayoría del conocimiento aquí expuesto es de suma importancia que estuviera respaldado por un autor reconocido y fiable, como se ha expresado en varias ocasiones anteriormente, pero también debía estar demostrado. En específico, de toda la bibliografía, debemos destacar, que: *El vendedor desafiante*, de Dixon & Adamson (2012), junto a, *El líder*, de Clifton, Harter & Moral (2021) y, *Pensar rápido, pensar despacio*, de Kahneman, D. (2014), fueron avalados mediante análisis factorial de datos de una amplia base, o experimentos sociales.

Por todo lo expuesto, la relevancia de este trabajo para el mundo de la psicología comercial es la unión de los nuevos métodos surgidos, junto con autores consagrados de la literatura, en un nuevo modelo de venta de eficacia probada. Supone, por tanto una renovación de los modelos que pueden aplicar las empresas en sus departamentos comerciales.

Para cerrar, todos los objetivos propuestos al inicio de este trabajo se han cumplido con éxito. De manera más detallada, se ha conseguido revisar la bibliografía más importante, respecto a la psicología comercial aplicada a la venta B2B, además de análisis de los diferentes modelos de venta y que relación tienen con los resultados que se han obtenido al aplicarlos, así como la relación que tiene la psicología en cada uno de los procesos de la negociación, y por último, cuáles son los puntos sobre los que se cimenta el liderazgo de las nuevas generaciones, que serán los encargados de llevar a la práctica el modelo de psicología comercial descrito.

## 8 Bibliografía

- Cialdini, R. B. (2022). *Influencia: La Psicología De La Persuasión* (1.). HarpersCollins español.
- Clifton, J., Harter, J. & Moral, J. V. (2021). *El líder: de Gallup : basado en nuestro mayor estudio global sobre el futuro del trabajo : Gallup ha descubierto que la capacidad y excelencia de los directivos y de los líderes de equipo son el factor más importante para el éxito a largo plazo de una organización*. Editorial Reverté.
- Dixon, M. & Adamson, B. (2012). *El Vendedor Desafiante*. SPANISH PUBL LLC.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. & Santapau, A. S. (2011). *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Gestión 2000.
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós.
- Hernández, A. (2017). *El pequeño libro de la negociación*. Alienta Editorial.
- Jung, C. G. & Murmis, M. (1970). *Arquetipos e inconsciente colectivo*. Paidós.
- Kahneman, D. (2014). *Pensar rápido, pensar despacio*. Grupo Editorial Patria.
- Keirsey, D. (2018). Keirsey temperament overview. *Keirsey*. Recuperado 5 de enero de 2023, de <https://keirsey.com/temperament-overview/>
- Rackham, N. (1988). *Spin Selling* (1st ed.). McGraw-Hill Companies.
- Rodriguez, J. (2022, 26 diciembre). Cómo cerrar una venta: 14 técnicas eficaces y ejemplos. *Hubspot Blog*. Recuperado 5 de enero de 2023, de <https://blog.hubspot.es/sales/tecnicas-de-cierre-ventas>

