

FIGURA 3 | Qué hace y qué no hace por cada tipo de Química de Negocios

<p>D</p> <p>DRIVER (Orientador)</p>	<p>QUÉ HACE: Llega al punto; es breve; se centra en tareas y resultados; resuelve problemas; proporciona opciones; se mantiene en la tarea y dentro del tiempo (llega temprano, termina a tiempo).</p> <p>QUÉ NO HACE: Participar en charlas; usar gráficas complicadas o extensas presentaciones en PowerPoint; auto-censurarse.</p>
<p>G</p> <p>GUARDIAN (Guardián)</p>	<p>QUÉ HACE: Es preciso y deliberativo; centrado en la tarea. Ofrece detalles, gráficas, presentaciones en Power Point, y análisis, así como también fuentes de datos y citas.</p> <p>QUÉ NO HACE: Ser personal; tener prisa; ser frívolo.</p>
<p>I</p> <p>INTEGRATOR (Integrador)</p>	<p>QUÉ HACE: Es sincero; pregunta lo que es importante para él. La propuesta de valor debe ser la que sea buena para el grupo; conjuntamente establece líneas de tiempo y plazos. ¡Escucha!</p> <p>QUÉ NO HACE: Ser agresivo o demasiado intenso; presionar o acercarse demasiado; tomar decisiones rápidas.</p>
<p>P</p> <p>PIONEER (Pionero)</p>	<p>QUÉ HACE: Les ofrece tiempo para hablar y hacer preguntas; permite que se roben el show/conversación. Tiene paciencia; desarrolla la relación; fomenta la conversación y la lluvia de ideas. Es alentador.</p> <p>QUÉ NO HACE: Incluir demasiados detalles; usar gráficas, tablas.</p>

Una mentalidad de acción es la estructura mental de una persona cuando está llamada a actuar. Hay dos fases de mentalidades de acción: *deliberativa* e *instrumental*. Cuando los individuos tienen una mentalidad deliberativa, son más receptivos a nuevas ideas.⁵ Los guardianes es probable que permanezcan en la fase de mentalidad deliberativa antes de moverse hacia la fase instrumental. Los orientadores, mientras tanto, es probable que se muevan rápidamente de la fase deliberativa a la instrumental. Los guardianes es probable que se mantengan durante largo tiempo en la fase de mentalidad deliberativa antes de moverse a la fase de implementación. Los orientadores, mientras tanto, es probable que se muevan rápidamente desde la fase deliberativa a la de implementación. Si bien investigación reciente de Deloitte sugiere que pueden haber oportunidades para que los clientes regresen al estado deliberativo desde la fase incremental,⁶ dadas las naturalezas decisorias de los orientadores, se dan cuenta de que moverse hacia atrás puede ser difícil. Inversamente, si bien los pioneros también pueden moverse rápidamente desde la fase deliberativa hacia la fase de implementación, es más probable que regresen y den vueltas entre las fases dada su tendencia a seguir sus agallas y fácilmente giran si la situación cambia. Al igual que los guardianes, los integradores pueden mantenerse en la fase deliberativa más tiempo antes de moverse hacia la fase incremental. Sin embargo, los integradores también pueden mostrar la propensión a moverse fluidamente hacia atrás y den vueltas entre las fases, y pueden cambiar sus

mentalidades con base en el input proveniente de diversos *stakeholders*.

¿Cómo un ejecutivo de ventas debe ajustarse para trabajar con esos diferentes estilos de trabajo? Cuando tratan con orientadores, avanzan con soluciones tipo “listo para avanzar” junto con opciones alternativas que podrían ser desplegadas rápidamente. Cuando trabajan con guardianes, están listos para revisar la solución propuesta hasta que la alinean con su visión y prioridades. Con los integradores, también están preparados para no llegar a un veredicto último en la reunión inicial; para ellos, pensamos, los siguientes pasos pueden requerir ganar adicional comprar de parte de otros *stakeholders*, así como también colaborar con otros antes de firmar. Para los pioneros, las sesiones de lluvia de ideas – posiblemente muchas – es probable que sean parte integral del proceso.

SEÑALES CENTRALES Y PERIFÉRICAS: CONTENIDO VS. ESTILO

“Al final, la capacidad para ganar a menudo se reduce a, nos gustaron, sintieron que seríamos fáciles para trabajar, piensan que podríamos ayudarles a ejecutar a tiempo.”

- Ejecutivo de ventas de Deloitte

Otro concepto comportamental a considerar es determinar cuáles tipos de información les interesan a los clientes. Esta información puede incluir factores centrales para la solución y las decisiones que se toman, denominadas *señales centrales*, o las que sean tangenciales para el mensaje, conocidas como *señales periféricas*. Las señales periféricas pueden ser no-verbales (por ejemplo, el apretón de manos del vendedor o el contacto visual), o comunicaciones verbales vinculadas menos al contenido del mensaje y más a su estilo (por ejemplo, el tiempo gastado para construir entendimiento, cómo el mensaje es entregado, y el camino tomado para llegar al punto de la discusión).

La investigación psicológica sugiere que las personas son persuadidas por ambos tipos de información: la que es directamente relevante para la decisión que se esté tomando, y la información extraña o aparentemente irrelevante.⁷ El desafío para los ejecutivos de ventas es entender cuáles señales periféricas le importan a cada tipo de Química del Negocio. Si bien los orientadores pueden parecer que se centran principalmente en las señales centrales, pueden querer los puntos principales y evitar los tangenciales – particularmente en las primeras etapas de la relación – lo cual no significa que cierren los ojos a los otros factores. Para ellos, las señales periféricas que pueden llamar su atención probablemente tendrían que ver con si sienten que el ejecutivo de ventas es competente y confiable (por ejemplo, buen contacto visual, puntualidad, un firme apretón de manos, y uso limitado

de calificadores). Los integradores, sin embargo, tienen más interés en aprender acerca de lo que hace que la persona que esté al otro lado de la mesa marque: sus intereses, sus pasiones, y/o personas que puedan conocer o haber trabajado con. Dada la inclinación que los pioneros tienen por el pensamiento innovador, también es más probable que estén interesados en y sintonizados con las señales periféricas. Si bien las señales en las cuales se centran pueden ser tangenciales en el momento, más tarde pueden tomar esa información durante conversaciones en lluvias de ideas, como pepitas de oro que podrían llevar a soluciones fuera-de-la-casa todavía no consideradas. Finalmente, los guardianes pueden señalar factores que muestren si el ejecutivo de ventas es reflexivo y completo (por ejemplo, si se les presenta información detallada de los antecedentes).

Para la construcción de relaciones con el cliente, también es importante determinar cuándo *centrarse* en cuáles aspectos. Esto puede tener que ver con cuáles son las preferencias del tomador de decisiones principal (para los orientadores, las señales o hechos centrales primero, la charla o las señales periféricas pueden ocurrir después; para los pioneros, lo reverso), el tipo de reunión o fase del proceso (algunas fases se refieren a ponerse a trabajar, otras a conseguir entendimiento), y cuáles *stakeholders* adicionales están involucrados en cada etapa.

NINGUNA PERSONA ES UNA ISLA

“Uno de mis clientes es una empresa funeraria. Allí, todos son tranquilos, reservados, extremadamente pacientes, y hablan en voz baja. En mi otro cliente – una start up de tecnología – el entorno es completamente diferente.”

- Ejecutivo de ventas de Deloitte

Tanto como el orientador más firme negaría, todos estamos influenciados por nuestra historia y nuestro entorno; nuestros antecedentes, donde vivimos, con quién trabajamos, y nuestro sector de industria. Esos ecosistemas generalizados influyen en nuestros pensamientos, opiniones, comportamientos, y decisiones.⁸ Con este conocimiento, los vendedores no solo tienen que esforzarse para entender los estilos de trabajo de los individuos con quienes estén tratando, sino también las culturas predominantes de sus organizaciones. Así como diferentes tipos pueden ser trazados a Nueva York vs el Oriente medio, también, diferentes industrias pueden ser atractivas para diferentes tipos. Sin embargo, dado que una industria puede tener una cierta “personalidad,” tal como una start up de tecnología tenga un espíritu “pionero,” ello no significa que no haya otros tipos “ocultos” dentro de la firma, tales como guardianes y orientadores. Los ejecutivos senior inteligentes se rodearán con una mezcla de tipos que les ayuden a lograr sus diversos objetivos.

SI NO ESTÁ ROTO, NO LO ARREGLE: SESGO DEL STATUS QUO

“Una enorme cantidad de esto se refiere al nivel de comodidad - ¿qué es lo más cómodo para usted? Es similar a sentarse en una silla cómoda que has roto... Ese es el mismo pensamiento que las personas aplican cuando les son presentados nuevos productos o servicios.”

- Ejecutivo de ventas de
Deloitte

Otro sesgo común de la toma de decisiones es el *sesgo del status quo* – la tendencia a aferrarse al estado actual de los asuntos en lugar de acoger cualquier tipo de cambio.⁹ Este sesgo entra en juego, por ejemplo, cuando un cliente insatisfecho se queda con el mismo proveedor, producto, o servicio, escogiendo no considerar alternativas. Nuestro análisis sugiere que caer presa del sesgo del status quo es particularmente para los guardianes y, es probable que se requiera un esfuerzo concertado para conseguir que consideren nuevas opciones. ¿Cómo combatir esto? Considere pedirle al cliente que comparta algunas de las cosas que su proveedor actual esté haciendo que valoren. Luego, desafíe a esos clientes mediante preguntarles qué otras cosas desearían que su proveedor hiciera. Los ejecutivos de ventas deben continuar profundizando mediante cuestionar hasta entender plenamente qué está causando la aversión al cambio. A menudo, es un deseo para evitar un riesgo potencial, lo cual lleva a nuestra consideración final del sesgo cognitivo.

RIESGO VS. RECOMPENSA

“Yo veo que los integradores siempre dejan que la decisión la tome su equipo, para luego decir ‘nosotros’ hicimos esto. Mientras que los orientadores desean asumir el riesgo y ser quien-toma-el-riesgo, diciendo ‘Yo gasté’ \$4 millones y ‘Yo’ hice un gran trabajo. Los pioneros son similares... a más fuerte sea el pionero, mayor la disposición a asumir riesgos.”

- Ejecutivo de ventas de
Deloitte

La *aversión a la pérdida* sugiere que muchas personas están más preocupadas en evitar malos resultados que en lograr nuevas alturas.¹⁰ Pero, ¿cómo los clientes definen un mal resultado o perciben un

riesgo que se destaca? Si bien el riesgo financiero o el riesgo de desempeño pueden estar en lo alto de la mente, no son los únicos riesgos por los cuales las personas se preocupan. Entender lo que los clientes estén intentando evitar puede probar ser valioso no solo para cerrar el negocio, sino para cerrarlo de una manera oportuna. Los ejecutivos de ventas necesitan hacer las preguntas correctas para entender y determinar cuáles riesgos mantienen a cada *stakeholder* despierto en la noche. La falla en hacer este trabajo puede resultar en la siguiente respuesta: “Bien, no es la cosa correcta para nosotros (ahora).” Este hallazgo es consistente con la literatura de la ciencia comportamental, la cual sugiere que a mayor sea el riesgo percibido, más baja la adopción de una nueva innovación.¹¹ Los guardianes son los más adversos al riesgo, los orientadores se preocupan principalmente acerca del *riesgo de desempeño* (la probabilidad de que la solución no se desempeñará tal y como se anticipa), los integradores se preocupan más por el *riesgo social* (la probabilidad de que otros *stakeholders* importantes no aprobarán),¹² y los pioneros son los menos adversos al riesgo. Aun así, incluso cuando se negocia con un pionero, las decisiones de negocio raramente se toman por aislado; en algún momento en el proceso de venta, los ejecutivos de ventas tendrán que asegurar que están abordando cualquier y todos los riesgos que sobresalgan.

Sigue tu camino... yo seguiré tu camino, también

Nosotros no estamos sugiriendo que las valoraciones del estilo de personalidad y trabajo sean infalibles. Cada persona es única, y todos estamos orientados por motivaciones y sesgos que el análisis más exhaustivo puede fallar en descubrir. Pero nosotros hemos encontrado que la Química de Negocios es una manera robusta de identificar las tendencias comportamentales de las personas. A partir de esos hallazgos, las perspectivas de los ejecutivos de ventas, y las lecciones de la economía comportamental que se proporcionan en la figura 4 son que lo que nosotros percibimos como los tres principales sesgos cognitivos de cada tipo es probable que caigan presa de – y las tres estrategias que pueden ser usadas en respuesta.

Unos pocos pensamientos finales.

Se han ido los días de relaciones de negocio estrictamente uno-a-uno. Si bien al final puede haber una persona que “tenga las llaves,” de manera creciente hay múltiples *stakeholders* involucrados en la toma de decisiones. Lo que cada individuo espera, en términos de los materiales de apoyo y los siguientes pasos, varía; un orientador probablemente pediría acciones de seguimiento diferentes a las que pediría un integrador. Los ejecutivos de ventas tienen que construir una

relación con cada persona, y ajustar el seguimiento para asegurar que todos los *stakeholders* sientan que sus necesidades están siendo abordadas y que son parte de la decisión.

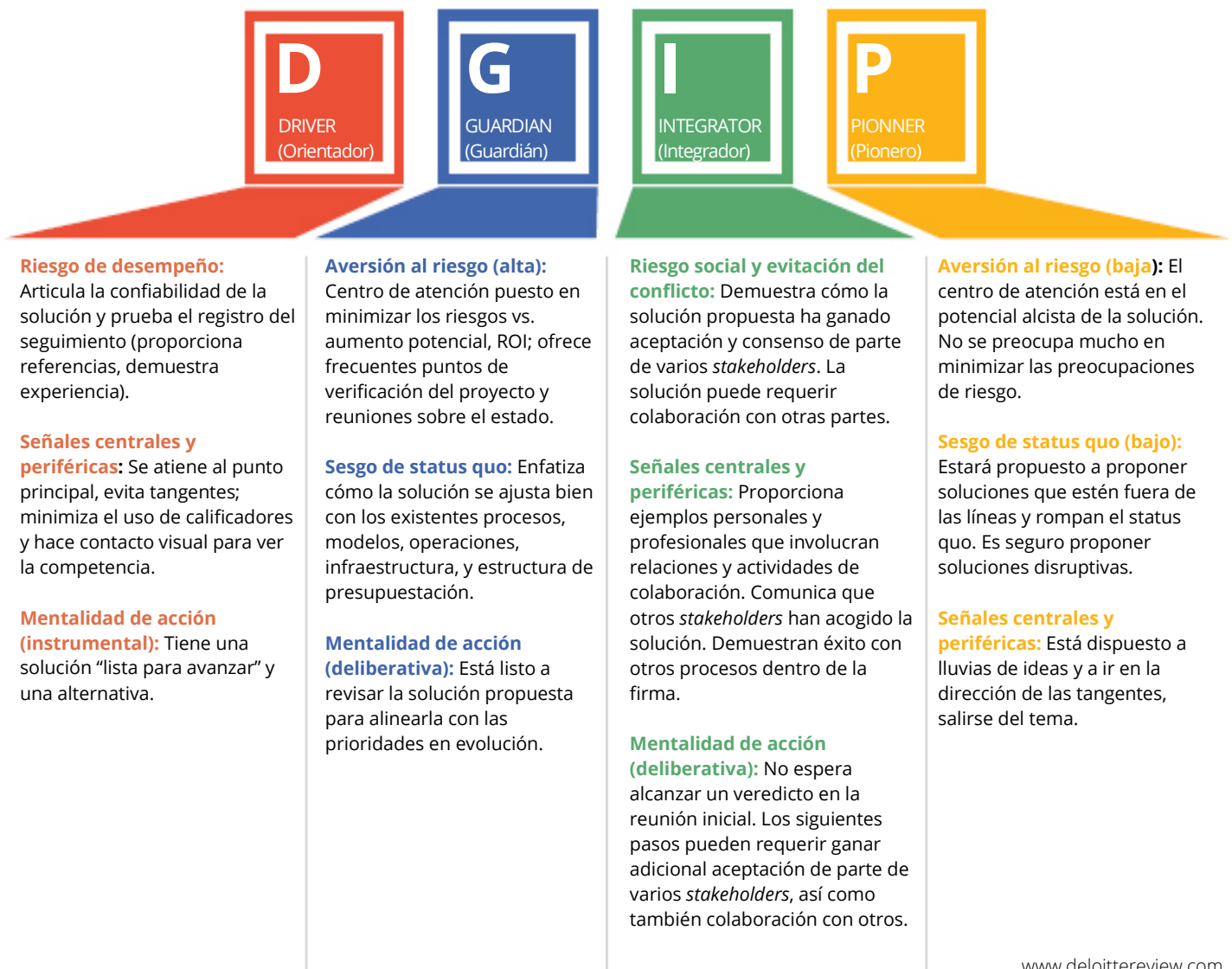
“Yo traigo personas de mi equipo con base en quien conozco va a estar en una reunión, y luego alineo mi Guardián con su Guardián, etc.”

- Ejecutivo de ventas de Deloitte

La comunicación y coordinación internas son críticas. Si bien el entendimiento de los estilos de trabajo preferidos es crítico, igualmente importante es entender las fortalezas y destrezas del propio equipo de uno. Esto proporcionará oportunidades para aprovechar las habilidades del equipo al tiempo que se avanza en la

construcción de la relación y el proceso de toma de decisiones, y ayuda a que otros miembros del equipo capitalicen en lo que se conoce acerca del cliente y no tengan que comenzar desde el cuadrado uno (o deshacer cualesquiera impresiones o esfuerzos que el contacto primario del cliente haya hecho). Entender las propias fortalezas de uno, así como las debilidades, e inclinaciones. Tal y como un experto de ventas lo explicó, algunas veces ello podría involucrar hacer que un miembro del equipo – o miembros del equipo – acompañe al ejecutivo de ventas, o incluso tomar su lugar en ciertas reuniones. “Yo me conozco a mí mismo,” dijo un ejecutivo de ventas. “Yo soy emocionalmente fácil de leer – usted puede ver cuándo yo estoy molesto, lo cual, en algunos casos, podría deshacer la dinámica de una reunión.” Los administradores que son auto-conscientes de la relación saben cuándo su ausencia es más poderosa que su presencia.

FIGURA 4 | Tres sesgos cognitivos principales y las estrategias sugeridas para cada tipo de Química de Negocios



“LOS TIEMPOS ESTÁN CAMBIANDO”: EL CRECIENTE ROL DEL CONSENSO Y LA TOMA DE DECISIONES COLABORATIVA

“Me di cuenta de la tendencia cultural hacia el consenso. Las compañías ahora están teniendo múltiples personas que de alguna manera intervienen. No es solo recursos humanos y el personal líder que están haciendo la intervención, tienen a miembros del equipo interviniendo. Ahora cuando usted busca decisiones, están integrando todos los stakeholders de una manera diferente – así que todos tienen una voz más fuerte.”

- Ejecutivo de ventas de Deloitte

Si bien un pionero puede estar dispuesto a asumir más riesgo, y los orientadores pueden estar más centrados en el desempeño, nuestros expertos están observando más y más de los rasgos del integrador que surgen en las reuniones con clientes. Esto es consistente con la tendencia estratégica de que los miembros de la sala directiva sean más colaboradores¹³ y la investigación reciente sugiere que los CFO deben esforzarse por ser “catalizadores” y “estrategas,” en oposición a solamente “operadores” y “directivos.”¹⁴ Así que hoy, en lugar de servir como el único negociador, el CFO que claramente sea un orientador es más probable que “cambie” o sea flexible para darle a su equipo la oportunidad para aportar en las decisiones.

Un camino de miles de millas comienza con un primer paso. Comenzar la relación con el pie derecho mediante conectarse con el cliente justo fuera de la puerta es importante. Al igual que todas las relaciones, habrá pasos equivocados, y las cosas no siempre irán suavemente. Pero mediante tomarse el tiempo para entender el estilo de trabajo del cliente, los sesgos, y las preferencias, el camino debe ser mucho más suave. El entendimiento del estilo de trabajo del cliente puede ser

aprovechado durante el ciclo de vida de la relación; nunca debe ser pensado como una herramienta de influencia indebida o para persuadir al cliente. Más aún, la esperanza es que conocer esta información llevará a comunicaciones mucho más productivas, interacciones, y valor. La meta final debe seguir siendo crear asociaciones de largo plazo, fuertes, de confianza, y mutuamente benéficas.

ROBERT ROSONE es director administrativo y líder de Deloitte Growth Enterprise Services, que está centrado en servir al mercado medio y a organizaciones privadas. Su sede es Parsippany, New Jersey.

RUSTY LOWE es ejecutivo de ventas al cliente de la división Deloitte Growth Enterprise Services, de Deloitte Services LLP. Su sede es Atlanta, Georgia.

SUSAN K. HOGAN es gerente de investigación del Center for Integrated Research, de Deloitte. Su sede es Atlanta, Georgia.

Los auditores desean agradecer a **Ron Goldman, Greg Hawes, RJ Lemieux, Stewart Newton, y Gayle Proctor** por sus valiosas perspectivas, y a **John Lucker** por su anterior trabajo de eminencia, el cual sirvió como inspiración para el ángulo de investigación de este documento. También desean dar las gracias a **Karen Edelman, Lori Gallagher, Geri Gibbons, Junko Kaji, Monika Mahto, Emily Moreano, Derek Pankratz, Selena Rezvani, Hemnabh Varia, y Suzane Victberg** por sus contribuciones y apoyo.



Lea más en deloitte.com/insights

¿Están los monstruos de la retroalimentación corriendo de manera desenfrenada en su oficina?

Dar – y recibir – retroalimentación es una de las tareas más difíciles desde la perspectiva del talento. Hecha bien, recorre un largo camino en la construcción de relaciones de trabajo saludables; hecha mal, puede llevar a problemas más grandes que los que se esperó abordar. Nuestros artículo y podcast exploran cómo las tácticas comportamentales pueden ayudarles a los administradores a evitar dar pasos equivocados y entregar retroalimentación más efectiva.

deloitte.com/insights/feedback-monsters

TÚ ME TIENES EN HOLA

página 98

¹ Carl Gustav Jung, *Psychologische Typen* (Zurich: Rascher Verlag, 1921); Elizabeth Hirsh, "It happened in 1943: The Myers-Briggs Type Indicator instrument turns 60 years old," MBTI TYPE Writer, 2003.

² Kim Christfort, *CFO insights: The power of business chemistry*, Deloitte, 2013.

³ Seis ejecutivos de ventas de Deloitte fueron entrevistados para este artículo (vía un grupo focalizado y dos vía entrevistas uno-a-uno). Nosotros incluimos sus comentarios a través de la obra para ilustrar puntos clave.

⁴ Dan Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions* (New York: HarperCollins, 2008).

⁵ Heinz Heckhausen and Peter M. Gollwitzer, "Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind," *Motivation and Emotion* 11, no. 2 (1987): pp. 101–120.

⁶ Derek M. Pankratz and Michael A. Roberto, "Crossing the mental Rubicon: Don't let decisiveness backfire," *Deloitte Review* 18, January 2016; Richard Petty and John Cacioppo, "The elaboration likelihood model of persuasion," *Advances in Experimental Social Psychology* 19 (1986): pp. 123-181.

⁷ Pankratz and Roberto, "Crossing the mental Rubicon."

⁸ Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, "Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias," *Journal of Economic Perspectives* 5, no. 1 (1991): pp. 193–206.

⁹ Geert Hofstede, "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context," *Online Readings in Psychology and Culture* 2, no. 1 (2011).

¹⁰ Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model," *Quarterly Journal of Economics* 106, no. 4 (1991): pp. 1039–1061.

¹¹ Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1983); Jagdish N. Sheth, "Psychology of innovation resistance: The less developed concept (LDC) in diffusion research," *Research in Marketing* 4 (1981): pp. 273–282.

⁸ Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, and Richard H. Thaler, "Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias," *Journal of Economic Perspectives* 5, no. 1 (1991): pp. 193–206.

⁹ Geert Hofstede, "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context," *Online Readings in Psychology and Culture* 2, no. 1 (2011).

¹⁰ Amos Tversky and Daniel Kahneman, "Loss aversion in riskless choice: A reference-dependent model," *Quarterly Journal of Economics* 106, no. 4 (1991): pp. 1039–1061.

¹¹ Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1983); Jagdish N. Sheth, "Psychology of innovation resistance: The less developed concept (LDC) in diffusion research," *Research in Marketing* 4 (1981): pp. 273–282.

¹² Jagdish N. Sheth and Banwari Mittal, *Customer Behavior: A Managerial Perspective* (Mason, Ohio: South-Western College Publishing, 2004), p. 150.

¹³ Eamonn Kelly, *The C-suite: Time for version 3.0?*, Deloitte University Press, March 31, 2014.

¹⁴ Deloitte, *The four faces of the CFO*, accessed November 10, 2017.