

BESTSELLER DE *THE NEW YORK TIMES*, *THE WALL STREET JOURNAL*  
Y *THE WASHINGTON POST*

DANIEL  
H. PINK

VENDER ES  
HUMANO

LA SORPRENDENTE VERDAD SOBRE  
CÓMO CONVENCER A LOS DEMÁS

PRÓLOGO DE JUAN CARLOS CUBEIRO

## Índice

Portada

Dedicatoria

Cita

Prólogo: Se trata de vender para ser feliz

Introducción

Primera parte. El renacimiento del vendedor

1. Ahora todos somos vendedores
2. Espíritu emprendedor, elasticidad y ed-san
3. De caveat emptor a caveat venditor

Segunda parte. Cómo ser

4. Sintonización
5. Flotabilidad
6. Claridad

Tercera parte. Qué hacer

7. Argumentación
8. Improvisación
9. Servicio

Agradecimientos

Notas

Créditos

Vender es humano: La sorprendente verdad sobre cómo  
convencer a los demás Daniel H. Pink

*Para los vendedores de libros,  
con toda mi gratitud*

«Lo único que tienes en este mundo es lo que puedas vender. Y lo más gracioso es que usted es un vendedor, sólo que no lo sabe.»

ARTHUR MILLER,  
*Muerte de un viajante* (1949)

## Prólogo

### Se trata de vender para ser feliz

Daniel Pink es uno de los grandes pensadores de nuestro tiempo. Estudió Derecho en la Universidad de Yale (él mismo, irónicamente, confiesa que es uno de los mayores errores de su vida, pero que nunca ha ejercido como abogado) y fue el editor de la revista de la facultad. Después sirvió en el equipo del secretario de Estado de Trabajo y de 1995 a 1997 como «chief speechwriter» de Al Gore, vicepresidente de Bill Clinton de 1993 a 2001 (haciendo un pequeño ejercicio de historia-ficción, probablemente otro gallo le habría cantado a Gore de haber mantenido a Pink como su escritor de confianza; Gore le habría ganado la carrera presidencial a George W. Bush en 2000 —batió al texano por más de 500.000 votos— y nos habríamos ahorrado la guerra de Irak y Afganistán, aunque Gore no habría ganado el Nobel de la Paz y el Oscar al Mejor Documental en 2007 por *Una verdad incómoda*).

Daniel nos sorprendió muy positivamente en 2001 con su libro *Free Agent Nation* [Una nación de agentes libres], en el que descubre las ventajas de ser libre (de «vivir sin jefe», como diría el periodista Sergio Fernández) y nos muestra su país, Estados Unidos, como una nación de autónomos (free-lances, independientes, agentes de internet, propietarios de micropymes) que salen adelante y prosperan marcando la pauta. Un modelo para Europa, y más concretamente para nuestro país, en el que se trata de generar emprendedores a golpe de subvención y desgravación fiscal.

Cuatro años después, en 2005, publicó *Una nueva mente* («A whole new mind», parafraseando el famoso libro de Huxley, «A whole new world», *Un mundo feliz*). Es la declaración de principios de la «Era conceptual», la nueva era que algunos llamamos *Talentismo*. Una época en la que el hemisferio derecho del cerebro (el de los artistas, el de los innovadores, el de los diseñadores) se pone a la altura del hemisferio izquierdo (el que dominan los científicos o los abogados). Un nuevo mundo en el que imperan el diseño, el relato, la sinfonía, la empatía, el juego y el significado. Bestseller en la lista del *The New York Times*.

En 2008 asumió el riesgo de publicar su siguiente libro en forma de cómic: *Las aventuras de Johnny Bunko. La única guía que necesitarás para tu futuro*. El primer libro empresarial en forma de manga, ilustrado por Rob Ten Pas. De una forma especialmente entretenida, Pink quiere llegar a los jóvenes (y a los no tan jóvenes) y enseñarles una serie de claves: El plan es que no hay plan, sólo decisiones por motivos instrumentales (un medio) o fundamentales (tus valores). Los triunfadores toman decisiones por razones fundamentales. Concéntrate en tus talentos (los que te permiten «fluir») y no en tus debilidades. No se trata de ti (egoísmo), sino de servir al cliente. Persevera, porque la persistencia aviva el talento. Comete errores excelentes, de los que se pueda aprender. Deja huella: quienes verdaderamente triunfan son quienes sirven a algo más grande que ellos mismos. Un contenido muy valioso sobre el talento y cómo potenciarlo en un formato muy atractivo.

Y tras *Bunko*, Daniel Pink nos deparaba otra gran sorpresa, *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Uno de los mejores libros de motivación que se han escrito en todos los tiempos. Un hallazgo que nos muestra, sin género de dudas, que en lo que a la motivación respecta, la ciencia (Harry Harlow en los años 1940, Edward Deci en los años 1970, Douglas McGregor, David McClelland) ha ido por un lado y los sistemas de la empresa (¿la «superstición empre-

sarial»?)) han ido por caminos diametralmente opuestos. El «palo y la zanahoria», a la que suele apelarse en el mundo de las organizaciones, simplemente no funciona. De «motivación extrínseca», nada de nada (el dinero debe ser la consecuencia, para dejar el asunto «fuera de la mesa», como diría Pink). Lo que de verdad sirve es la «motivación intrínseca», y en concreto tres claves: Autonomía, Maestría y Propósito. Recuerdo como si fuera hoy haberlo leído —devorado— en los parques nacionales de Utah, en el «desafío de los navajos», el Challenge organizado por European Business School (EBS). Personalmente, creo que sólo se puede hablar con propiedad de la motivación si se tienen en cuenta este libro y el de José Antonio Marina al respecto.

De nuevo, el libro de Pink alcanzó la lista de bestsellers de *The New York Times*. Desde su publicación, Daniel se ha convertido en uno de los gurús más influyentes del mundo de los negocios, en uno de los conferenciantes más reputados y su vídeo de TED.com sobre la ciencia de la motivación, en uno de los más vistos.

Como se dice en el argot taurino, «no hay quinto malo». La quinta obra de Daniel Pink tenía que ser muy especial. Y a fe que lo es. Viene a ser al talentismo lo que fue *Muerte de un viajante* de Arthur Miller, premio Pulitzer 1949, al tardocapitalismo. Porque precisamente lo que Dan nos propone es el «renacimiento» del viajante, del vendedor. Porque en el talentismo los comerciales —como los «viejos rockeros»— no sólo nunca mueren, sino que resucitan.

En Estados Unidos, según las estadísticas, uno de cada diez profesionales se declara «comercial». Como muy bien explica Daniel Pink, los otros ocho también están en el mundo de la venta. No queda otra: todo lo que no es aportar más valor de lo que cuestan los productos o servicios.

Como en obras anteriores, el autor pone en tela de juicio lo que creemos saber (en este caso, sobre lo que significa persuadir, convencer e influir sobre los demás) y nos

ofrece claves para los nuevos tiempos. Un nuevo ABC, las 3 E (Emprender, Elasticidad y Ed-Med: Educación y Sanidad), cómo vender con eficacia, etc. Una nueva mente... dedicada a poner en valor lo que hacemos.

Vas a empezar a leer un libro que marcará una época. Léelo y degústalo. Y después, estúdialo en profundidad. De ello depende que tu talento comercial, y tu talento en general, lo aproveches como debes.

Todos estamos en el negocio de las ventas, no te queda duda. Los sabios consejos de Daniel Pink (que investiga primorosamente cada tema que trata).

Vender es humano, más humano que nunca. Una liberación para quienes nos sentimos humanistas. Una promesa de éxito para quienes seguimos a Pink.

JUAN CARLOS CUBEIRO  
Socio-Director de IDEO Business  
y autor de *Del Capitalismo al Talentismo*

## Introducción

Hace más o menos un año, en un momento de procrastinación disfrazada de un acto de reflexión, decidí examinar de qué manera pasaba yo el tiempo. Encendí el portátil, abrí el calendario —cuidadosamente sincronizado con códigos en color— y me propuse reconstruir lo que en verdad había hecho durante las dos semanas anteriores. Hice una lista de las reuniones a las que había asistido, de los viajes que había hecho, de las comidas que había tenido y de las conferencias telefónicas que había realizado. Intenté hacer una lista de todo lo que había leído y visto, así como de las conversaciones cara a cara que había mantenido con la familia, los amigos y los compañeros de trabajo. Luego examiné dos semanas de «entrañas» digitales: 772 correos electrónicos enviados, 4 posts, 86 tuits y aproximadamente una decena de mensajes de texto.

Cuando retrocedí para evaluar este revoltijo de información —un retrato puntillista de lo que hago y, por lo tanto, en cierto sentido, de lo que soy—, la imagen que obtuve de mí mismo fue una sorpresa: soy un vendedor.

No vendo pequeñas furgonetas en un concesionario de automóviles ni voy de un despacho a otro obligando a los médicos a que compren pastillas para el colesterol. Pero si dejamos de lado el sueño, el ejercicio y la higiene, resulta que paso una parte significativa de mi vida intentando engatusar a los demás para que renuncien a sus planes. Desde luego, a veces procuro tentar a la gente para que compre libros escritos por mí. Pero la mayor parte de las cosas que hago no hace sonar la caja registradora. En ese período de dos semanas, intenté convencer al editor de una revista para que abandonara la idea de publicar un relato ab-

surdo, a un posible socio comercial para unir fuerzas, a una organización donde trabajo de voluntario para que cambiara de estrategia, e incluso a un agente de la puerta de embarque de una aerolínea para que me cambiara un asiento de ventanilla por otro de pasillo. De hecho, la inmensa mayor parte del tiempo lo paso buscando recursos que no tienen nada que ver con el dinero. ¿Puedo hacer que los desconocidos lean un artículo, que un viejo amigo me ayude a resolver un problema, que mi hijo de nueve años se duche después de entrenar a béisbol?

Probablemente tú no seas muy distinto. Si escarbas debajo de los brotes de tu propio calendario y examinas sus raíces, sospecho que descubrirás algo parecido. Algunos de vosotros, sin duda, os dedicaréis a vender en el sentido literal de la palabra: convencer a clientes de toda la vida y a otros potenciales para que contraten un seguro de vida, o para que compren tartas caseras en un mercadillo. Pero seguramente todos vosotros paséis más tiempo del que sois conscientes vendiendo en un sentido más amplio: engatusando a los colegas, persuadiendo a los financiadores o camelandando a vuestros hijos. Nos guste o no, ahora todos somos vendedores.

Y a la mayor parte de la gente no le gusta para nada oír esto.

¿Ventas? ¡Puaf! Para los listillos vender es una labor que requiere poco esfuerzo intelectual: una tarea para gente habilidosa que sabe estrechar efusivamente la mano y va por la vida con los zapatos lustrosos y una sonrisa radiante. Para otros es el reino de los marrulleros, de los que se dedican a cosas un tanto escurridizas, un reino en el que las tretas y las trampas tienen la palabra, mientras la honradez y la justicia observan en silencio desde las alturas. Y otros más lo ven como el equivalente «en fino» de limpiar retretes... necesario, tal vez, pero desagradable y, además, un poco sucio.

Estoy convencido de que lo hemos hecho mal.

Éste es un libro sobre ventas. Pero es distinto de cualquier otro libro que hayas leído (o ignorado) hasta ahora. Y es que vender en todas sus dimensiones —ya sea encajando Buicks entre un lote de coches o «vendiendo» ideas en una reunión— ha cambiado en los diez últimos años más que en los cien años anteriores. Casi todo lo que creemos saber acerca de las ventas se erige sobre unos cimientos que son suposiciones y que ya se han derrumbado.

En la primera parte de este libro expongo los argumentos en favor de una reformulación de las ventas tal y como las conocemos hasta ahora. En el capítulo 1 demuestro que los obituarios que declaran la muerte del vendedor en el mundo digital de hoy están lamentablemente equivocados. Tan sólo en Estados Unidos, uno de cada nueve trabajadores se gana la vida intentando hacer que otros compren algo. Puede que hayan cambiado los muestrarios por *smartphones* y estén ofreciendo experiencias en lugar de enciclopedias, pero siguen trabajando dentro de mundo de las ventas tradicionales.

Más asombroso, sin embargo, es lo que ha pasado con los otros ocho de cada nueve. También son vendedores. No persiguen a los clientes por una galería de exposición y venta de muebles, pero están —se puede decir estamos— metidos en lo que yo llamo «ventas sin vender». Persuadimos, convencemos e influimos para que otros renuncien a algo que tienen a cambio de lo que tenemos nosotros. Como verás en los resultados de un análisis —el primero en su género— de las actividades que realiza la gente en el trabajo, estamos dedicando más del 40 por ciento de nuestro tiempo de trabajo a hacer que otros cambien de opinión... y eso lo consideramos crucial para nuestro éxito profesional.

El capítulo 2 explora por qué tantos de nosotros acabamos en el negocio de convencer a otros. Las claves para entender esta transformación del trabajo son tres: *espíritu emprendedor*, *elasticidad* y *ed-san* (educación y sanidad). En primer lugar, el espíritu emprendedor. Las mismas tecnologías que se suponía que iban a eliminar a los vendedores han derribado las barreras para dar entrada a los pequeños emprendedores o empresarios y nos han convertido a la mayoría en vendedores. En segundo lugar, la elasticidad. Trabajemos por cuenta propia o para una organización de dimensiones considerables, en lugar de hacer sólo una cosa, la mayor parte de nosotros descubrimos que hoy en día nuestra competencia en el trabajo ha de salirse de los límites establecidos hasta ahora. Y al salirse de esos límites, casi siempre abarcan algunas ventas tradicionales y muchas «ventas sin vender». Por último, la ed-san. Las industrias que más rápidamente están creciendo en el mundo son los servicios educativos y la atención sanitaria, un sector al que he dado en llamar «ed-san». Todos los trabajos de estas áreas consisten en convencer a la gente.

Tanto si compras estos argumentos como si sólo estás dispuesto a alquilarlos, la conclusión puede que no te sienta bien, porque vender no tiene precisamente una reputación estelar. Basta con pensar en todas las películas, obras de teatro y programas de televisión que representan a los vendedores como una mezcla de codicioso conspirador y estúpido perdedor. En el capítulo 3 retomo estas creencias—en particular, la noción de que las ventas guardan mucha relación con el fraude y el engaño, y muestro cómo ha cambiado el equilibrio de poder— y explico cómo hemos pasado de un mundo del *caveat emptor* (por cuenta y riesgo del comprador) a otro del *caveat venditor* (por cuenta y riesgo del vendedor), en el que la honestidad, la honradez y la transparencia son a menudo el único camino transitable.

Esto nos lleva a la segunda parte, donde recabo información de las fronteras de la ciencia social para revelar tres cualidades que son ahora las más valoradas en materia de convencer a otros. Los tres capítulos de esta parte introducen tres nuevas categorías del mundo de las ventas: *sintonización*, *flotabilidad* y *claridad*.

El capítulo 4 trata sobre la «sintonización», es decir, armonizar con los individuos, los grupos y los diferentes contextos. He recurrido a un amplio material de investigación para mostrarte las tres reglas de la sintonización... y por qué los extrovertidos rara vez son los mejores vendedores.

El capítulo 5 está dedicado a la «flotabilidad», una cualidad que combina la firmeza de espíritu y la actitud afable. Cada vez que intentamos convencer a otros, nos enfrentamos a lo que un vendedor veterano llama «un océano de rechazo». De un grupo de vendedores de seguros de vida y de algunos de los principales científicos sociales del mundo aprenderás qué hacer antes, durante y después de afrontar la venta para permanecer a flote. Y verás que creer verdaderamente en lo que estás vendiendo se ha convertido en algo esencial en el nuevo terreno de las ventas.

En el capítulo 6 discuto la «claridad», es decir, la capacidad de aclarar situaciones turbias. Durante mucho tiempo se ha creído que los mejores vendedores —tanto en la venta tradicional como en la venta sin vender— son habilidosos a la hora de resolver problemas. Yo me propongo demostrar que lo que hoy importa más es descubrir los problemas. Una de las maneras más efectivas de convencer a otros es desenmascarar las dificultades que tal vez no sepan que tienen. Aquí también aprenderás cosas sobre el arte de la tutela, junto con algunas formas perspicaces de formular tus posibilidades tutelares.

Una vez que la sintonización, la flotabilidad y la claridad te hayan enseñado cómo ser, pasaremos a la tercera parte, que describe qué hacer, es decir, las habilidades que más importancia tienen.

En el capítulo 7 empezaremos por el «argumento», es decir, el discurso, la argumentación o «el rollo» que se suelta para vender algo. Desde que los edificios tienen ascensores, los emprendedores han pronunciado lo que se ha dado en llamar *elevator pitches* [«discursos de ascensor»]. Pero hoy en día, momento en el que la capacidad de prestar atención se ha reducido (y todo el mundo va mirando el móvil en el ascensor), esta técnica se ha quedado anticuada. En este capítulo descubrirás los seis sucesores del *elevator pitch* y cómo y cuándo utilizarlos.

El capítulo 8, «Improvisación», habla de lo que se debe hacer cuando un pitch perfectamente sintonizado, con la flotabilidad apropiada y sumamente claro, sin embargo, fracasa inevitablemente. Conocerás a un improvisador veterano y verás por qué comprender las reglas del teatro de improvisación puede fortalecer su capacidad persuasiva.

Finalmente llegamos al capítulo 9, titulado «Servicio». Aquí aprenderás los dos principios esenciales para que las ventas o las «ventas sin vender» tengan un sentido: adopta una actitud personal y muéstrate resuelto.

Para ayudarte a que pongas en práctica estas ideas, al final de cada capítulo de la segunda y de la tercera partes encontrarás decenas de técnicas inteligentes extraídas de recientes investigaciones y de prácticas utilizadas en todo el mundo. A este conjunto de herramientas y sugerencias, evaluaciones y ejercicios, listas de control y recomendaciones bibliográficas lo denomino «muestrario», en homenaje a los viajeros que en otro tiempo acarreaban de una ciudad a otra maletines repletos de mercancías. Al terminar de leer este libro espero que el lector haya adquirido mayor destreza en el arte de convencer a otros.

Pero la misma importancia le concedo a que el lector considere la venta desde una nueva perspectiva. He llegado a comprender que vender es más perentorio, más importante y, a su manera, más bonito de lo que creemos. La habilidad para convencer a otros de que cambien lo que

tienen por lo que tenemos nosotros es crucial para nuestra supervivencia y nuestra felicidad. Ha contribuido a que evolucione nuestra especie, ha aumentado nuestro nivel de vida y ha mejorado nuestro día a día. La capacidad de vender no es una adaptación antinatural al despiadado mundo del comercio, sino que forma parte de lo que somos. Como verás a continuación, si es que te he convencido para que pases de página, vender es algo fundamentalmente humano.