

# Dirección y Liderazgo

Clase 5 -09/10/2021

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

---



### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

#### ***El pensamiento sistémico***

Es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

El pensamiento sistémico se caracteriza en decir que el todo puede ser más, menos o igual que la suma de las partes, es una filosofía basada en los sistemas modernos buscando llegar a objetivos tácticos y no puntuales.

La tecnología que inspira el pensamiento sistémico es la que se utiliza con los misiles teledirigidos, en donde, aunque el objetivo o meta específica sea movible se tiene la capacidad de llegar a dicho objetivo de varias maneras.

En términos de recursos humanos, consiste en pensar como un todo, con el fin de no crear organizaciones fijas sino cambiantes y adaptables a las dificultades.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



#### ***La actual sociedad***

La actual “sociedad del conocimiento” pasa del concepto de “mano de obra”, al de “capital intelectual”, el éxito de las organizaciones ya no depende de la acción, sino de la interacción y la comunicación. Cuando falla la interacción, todos los esfuerzos adicionales de las empresas se dañan. Para saber que es pensamiento sistémico debemos ver esta definición “El Pensamiento sistémico es una sensibilidad hacia los entrelazamientos sutiles que confieren a los sistemas vivos su carácter singular” Peter Senge.

Es un modo de pensamiento que contempla el todo y sus partes, así como las conexiones entre éstas. Estudia el todo para comprender las partes.

El pensamiento sistémico va más allá de lo que se muestra como un incidente aislado, para llegar a comprensiones más profundas de los sucesos. Es un medio de reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que los protagonizan, permitiéndonos mayor conciencia para comprenderlos y capacidad para poder influir o interactuar con ellos.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---

Pasar por alto el funcionamiento sistémico de las cosas implica realizar actuaciones atrevidas cuanto menos y faltas de precisión. Al no atender las cosas como parte de un conjunto global, lo hacemos como si existieran por sí solas, sin tener en cuenta que nada ha surgido sin la intervención de otras partes, y todo el sistema que las sostiene con sus procesos previos. Todo está conectado y todo interactúa. La aparición de la Viagra a miles de kilómetros del hábitat de los rinocerontes, ha permitido la recuperación de su población. No porque los rinocerontes padecieran impotencia, sino porque ahora ya no los matan para usar sus cuernos como afrodisíaco.

#### ***Características:***

El Pensamiento Sistémico tiene cualidades únicas que lo hace una herramienta invaluable para modelar sistemas complejos:

- Enfatiza la observación del todo y no de sus partes
- Es un lenguaje circular en vez de lineal
- Tiene un conjunto de reglas precisas que reducen las ambigüedades y problemas de comunicación que generan problemas al discutir situaciones complejas
- Contiene herramientas visuales para observar el comportamiento del modelo
- Abre una ventana en nuestro pensamiento, que convierte las percepciones individuales en imágenes explícitas que dan sentido a los puntos de vista de cada persona involucrada.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



Se aplica para alcanzar más precisión en nuestras actuaciones con la persona, la familia, los hijos, la pareja, las finanzas, la economía, las organizaciones, las empresas con sus cadenas de producción o gestión, e incluso a las naciones, al medio ambiente, los ecosistemas y por supuesto en las relaciones con los clientes, los compañeros y los subordinados.

Sirve para ejercer una influencia más certera y precisa en nuestra vida. Permite descubrir patrones que se repiten en los acontecimientos. La persona puede controlar mejor su salud, su trabajo, su situación económica, sus relaciones...

Es útil para realizar previsiones y prepararse hacia el futuro. Proporciona métodos eficaces y mejores estrategias para afrontar los problemas. No hay tal triunfo si no se da en todos los niveles del sistema.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



#### **Metodología**

En general el Pensamiento Sistémico se caracteriza por los siguientes pasos:

- ❖ **La visión Global:** La construcción de un modelo global donde se observen de manera general el comportamiento del sistema.
- ❖ **Balance del corto y largo plazo:** El Pensamiento Sistémico construye un modelo capaz de mostrar el comportamiento que lleva al éxito en el corto plazo y si tiene implicaciones negativas o positivas en el largo plazo que ayuda a balancear ambos para obtener el mejor resultado.
- ❖ **Reconocimiento de los sistemas dinámicos complejos e interdependientes:** Por medio de herramientas especializadas el Pensamiento Sistémico construye modelos específicos para las situaciones bajo observación para entender sus elementos sin perder la visión global.  
Reconocimiento de los elementos medibles y no medibles: Los modelos del Pensamiento Sistémico fomentan el correcto uso de indicadores cualitativos y cuantitativos por medio de los análisis de situación y su integración en el comportamiento global.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



#### ***Beneficios***

El Pensamiento Sistémico permite la comprensión, simulación y manejo de sistemas complejos, como los que existen en cualquier empresa., negocio o área de trabajo, al utilizar esta herramienta se simplifica el entendimiento de los procesos internos y su efecto en el ambiente exterior, así como la interacción entre las partes que integran el sistema global.

La metodología del Pensamiento Sistémico ayudará a la optimización de los procesos, la obtención de metas y a la obtención de una planeación estructurada para anticiparse al entorno donde se encuentra.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



#### ***Estrategias para el pensamiento Sistemático***

El momento de mayor crecimiento es el momento de planificar para tiempos difíciles. Las medidas más productivas pueden ser las que más consuman nuestros recursos. Cuanto más luchamos por lo que deseamos, más conspiramos contra las posibilidades de conseguirlo. Estos principios sistémicos son importantes porque representan un modo más fructífero de pensar y actuar. Para incorporarlos en nuestra conducta se requiere una “visión periférica” que se define como: la capacidad de enfocar el mundo con una lente de ángulo ancho, para ver como nuestros actos se relacionan con otras esferas de la misma actividad.

#### ***Un Idioma Universal***

El pensamiento sistémico es una herramienta para resolver problemas. Sin embargo, consideramos que es más potente como lenguaje, pues expande nuestro modo de abordar los problemas complejos. Las herramientas del pensamiento sistémico –diagrama del ciclo casual, arquetipos y modelos informáticos- se basan en el concepto teórico de los procesos de realimentación. La estructura por la cual los elementos de un sistema se “alimentan” con una influencia e información recíprocas puede generar crecimiento, producir decadencia o moverse naturalmente hacia un estado de equilibrio.



## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



#### ***Soportes para el pensamiento sistemático***

En los últimos años ha surgido una nueva comprensión del proceso del cambio empresarial. Es participativo en todos los niveles. Ello es posible porque los arquetipos y otras herramientas sistémicas, han puesto el idioma de la dinámica de sistemas en las manos de los equipos y en las paredes de las salas de reunión, donde pueden alentar el aprendizaje en todos los niveles de la organización.

#### ***Pensamiento Sistemático***

El pensamiento sistémico comprende una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar la interrelación de fuerzas que forman parte de un proceso común. Este campo incluye la cibernética y la teoría del caos, una docena de técnicas prácticas para gráfica de procesos. Estos diversos enfoques comparten una idea rectora: “las conductas de todos los sistemas siguen ciertos principios comunes, cuya naturaleza estamos descubriendo y analizando.” Una forma del pensamiento sistémico que se ha vuelto sumamente valiosa como idioma llamada “dinámica de sistemas”, en donde los métodos y herramientas – eslabones y ciclos, arquetipos, modelación y stock- and-flow- tienen sus raíces en la dinámica de sistemas.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



#### ***Estructura sistemática***

Para el pensamiento sistémico la “estructura” es la configuración de interrelaciones entre los componentes claves del sistema. Ello puede incluir la jerarquía y el flujo de los procesos, aptitudes y percepciones, y cientos de factores más.

Las estructuras sistémicas suelen ser invisibles, hasta que alguien las señala. Los cuatro niveles de una visión sistemática.

Un buen pensador sistémico, sobre todo en un ámbito empresarial, es alguien que puede ver el funcionamiento simultáneo de cuatro niveles: Acontecimientos, pautas de conducta, sistemas y modelos mentales.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



#### ***Los cinco Por qué***

Es un método alternativo para contar una historia, retrocediendo hasta la raíz de problemas perniciosos y recurrentes.

El primer porque: Escoja el síntoma por donde desee comenzar, el hilo que supuestamente servirá para deshacer el nudo. Haga la primera pregunta al grupo “¿por qué sucede tal cosa?” Tal vez termine por recibir 3 o 4 repuestas. Muéstrelas todas en la pared, con abundante espacio en torno.

Lo sucesivo porqués: repite el proceso para cada enunciado que figure en la pared, preguntando “¿Por qué?” a cerca de cada uno.

Haga un seguimiento de todas las respuestas que parezcan viables. Descubrirá que algunas convergen. A medida que llegue a la raíz de cada porqué, se encontrará enfrentando a toda la organización, esta se puede derivar de una estrategia de compra, o de una sub inversión de mantenimiento. El problema no radica en que la medida original fuera errónea, sino en que es de largo alcance y sus efectos persistentes no saltan a la vista.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---

Evitando la “fijación en los hechos”: Las respuestas a los cinco porqués deben evitar las acusaciones individuales. Las culpas individuales no dejan más opción que aplicar castigos, pero ello nos conduce a un cambio duradero.

Uno de los beneficios es que habitúa a la gente a reconocer la diferencia entre una explicación que se limita a los hechos y una explicación sistémica.

Para evitar respuestas anecdóticas y acusatorias, utilice esta técnica: a medida que se registre cada respuesta, diga: “¿es la única razón?”.

#### ***El lenguaje del pensamiento sistemático “eslabones ” y “ciclos”***

En el pensamiento sistémico, cada imagen cuenta una historia. De cualquier elemento de una situación (o variable), se pueden trazar flechas “eslabones” que representan la influencia sobre otro elemento. A la vez estos revelan ciclos que se repiten una y otra vez, mejorando o empeorando las situaciones.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---

Pero los vínculos no existen aisladamente. Siempre comprenden un circuito de casualidad un “ciclo” de realimentación donde cada elemento es “causa” y “efecto”, recibiendo y ejerciendo influencias, de modo que cada efecto, tarde o temprano, regresa a su origen. Los idiomas lineales sólo nos permiten hablar del ciclo un paso por vez, cuando en la realidad acontecen simultáneamente. Al ver su simultaneidad podemos reconocer una conducta sistémica y ser más sensibles a sus aspectos temporales.

#### ***Ciclo y los cambios***

Existen dos elementos básicos en la configuración de todas las representaciones de sistemas: los ciclos reforzadores y los círculos compensadores. Los ciclos reforzadores generan crecimiento exponencial y colapso, y el crecimiento o colapso continúa a un ritmo cada vez más acelerado. En todos los procesos reforzadores un cambio pequeño va cobrando UNIVERSIDAD DEL SURESTE 86 creciente poder. Un ejemplo lo representa las tasas de natalidad elevada provocan tasas de natalidad más elevada. No subestime el poder explosivo de estos procesos, en cuya presencia el pensamiento lineal siempre nos pone en aprietos.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



#### ***El ciclo reforzador***

Puede haber muchos elementos en un ciclo reforzador, todos en círculos, todos impulsando el crecimiento de los demás. Los ciclos reforzadores generalmente potencian el crecimiento o la decadencia, para señalar un sistema reforzador utilice la letra “R” o el efecto multiplicador o “bola de nieve”. Un ciclo reforzador, por definición es incompleto. Nunca tenemos un círculo vicioso o virtuoso por sí mismo. En algún momento se topa con un mecanismo compensador que lo limita. Tal vez el límite no aparezca en nuestra vida, pero podemos dar por sentado que aparecerá. En general hay límites múltiples.

#### ***Ciclos compensadores: Estabilidad, resistencia y limites.***

Los procesos compensadores generan fuerzas de resistencia, que terminan por limitar el crecimiento. Pero también hay mecanismos, tanto en la naturaleza como en los demás sistemas que corrigen los problemas, conservan la estabilidad y consiguen el equilibrio, Estos garantizan que ningún sistema permanezca lejos de su radio “natural” de operación.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---

Los ciclos compensadores surgen en situaciones que parecen ser auto correctivas y autor reguladoras, al margen de la voluntad de los participantes. Si la gente se siente atrapada en una estructura compensadora u otro tipo de estructura, tendrá la sensación de chocar con una pared. A pesar de las frustraciones que generan estos ciclos no son malos de por sí. Como conclusión se puede decir que descubrir o crear nuevos objetivos es a veces la clave para vencer las resistencias. A veces el objetivo se desplaza o se modifica, pero también está sometido a la influencia del sistema.

#### ***Demoras***

Las demoras se presentan tanto en los ciclos reforzadores como en los compensadores. Hay puntos donde el eslabón tarda bastante en manifestarse. La demora puede ejercer una enorme influencia en un sistema, acentuando la repercusión de otras fuerzas. Esto sucede porque las demoras son sutiles: a menudo, se dan por sentadas, a menudo se dan por completo, pero siempre se subestiman. En los ciclos reforzadores, las demoras erosionan nuestra confianza porque el crecimiento no llega con la rapidez esperada. En los ciclos compensadores, las demoras pueden cambiar drásticamente la conducta del sistema. Uno de los propósitos de dibujar diagramas de sistemas consiste en no pasar por alto ninguna demora.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



#### ***Arquetipos***

Esta palabra viene del vocablo griego arkhetypos que significa, “el primero en su especie”. Los arquetipos sistémicos, alejados del pensamiento sistémico, fueron desarrollados en los años 80’s. En esa época, el estudio de la dinámica de sistemas dependía de una gráfica de los circuitos causales complejos y de la modelación por ordenador. Esta utilizaba ecuaciones matemáticas para definir la relación entre variables. Algunos arquetipos, entre ellos el de “límites de crecimiento” y “desplazamiento de la carga”, eran traducciones de “estructuras genéricas”. Estos son mecanismos del pensamiento sistémico que se habían descrito dos décadas anteriores.

#### ***Aplicando un arquetipo***

Al demostrar realimentación (reforzadora y compensadora), las plantillas suelen describir la naturaleza interconectada del mundo. Los arquetipos son herramientas accesibles que permiten construir hipótesis creíbles y coherentes a cerca de las fuerzas que operan en los sistemas. Los arquetipos constituyen un vehículo natural para verificar y clarificar modelos mentales a cerca de estos sistemas. A medida que asimilamos los arquetipos, pasan a formar parte de nuestro repertorio de diagnóstico.



## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



**Conductas y arquetipos.** Para estas pautas de conducta, se puede aplicar estos arquetipos:

1. **Ciclo Reforzador.** Una variable importante se acelera hacia arriba (o hacia abajo), con un crecimiento exponencial o un colapso.
2. **Ciclo Compensador.** Hay movimientos hacia un objeto (sin demora), o bien oscilación, girando en torno de un objetivo único (con demora)
3. **Soluciones Contraproducentes.** El síntoma de un problema mejora (la variable desciende) y se deteriora (el problema se agrava) alternativamente.

#### **Límites de crecimiento.**

Hay crecimiento (a veces intenso), nivelación o declinación.

#### **Desplazamiento de la carga.**

Coexisten tres patrones. La dependencia respecto de la solución inmediata se fortalece. Mientras los esfuerzos para corregir el problema de raíz se debilitan y el síntoma del problema mejora y se deteriora alternativamente.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



**Tragedia del terreno común.** La actividad total crece, pero las ganancias obtenidas a partir de actividades individuales descienden.

#### ***Adversarios***

El desempeño de cada parte declina o permanece parejo y bajo, mientras que la rivalidad crece con el correr del tiempo. Es aconsejable no decidirse de inmediato por “una respuesta”, sino mirar la situación a través de la lente de diferentes arquetipos. Dos o tres pueden combinarse para que cada cual ilumine un aspecto diferente.

#### ***Elección de un arquetipo***

Comience planteando conjeturas. Algunas personas temen aplicar un arquetipo “errónea” equivocarse en el diagnóstico y empeorar las cosas. En la práctica esto no ocurre, que por definición la gente escoge arquetipos que resultan interesantes. El hecho de que estamos interesados en determinar historia sistémica es buen indicio para comenzar allí.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



Primero trate de adecuar los elementos de la historia al arquetipo, comenzando con el ciclo predominante que parece impulsar al sistema. Después escoja una variable clave y comience a construir el ciclo preguntándose que la afecta. Ahora dé a las variables nombres, que representen niveles de actividad que puedan subir o bajar en el futuro. Es aconsejable incluir todos los elementos sobre los que usted ejerce al menos una influencia parcial y por último. No fuerce la historia para acomodarla en una plantilla donde no encaja, mejor escoja otro arquetipo y comience de nuevo añadiendo un vínculo (elemento) por vez.

#### ***¿Qué esperar del pensamiento sistémico?***

No hay respuestas correctas, como la dinámica de sistemas ilustra las interdependencias del sistema actual. Nunca existe una sola respuesta correcta para una pregunta. En cambio, la disciplina releva que existe una gran variedad de actos posibles, algunos de los cuales conducen a cambios profundos otros actos producen, casi inevitablemente. Algunas consecuencias no deseadas en otro sector del sistema. El arte del pensamiento sistémico consiste, entre otras cosas, en evaluar las consecuencias del acto que escogemos.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



#### ***Mirar la totalidad***

No se puede modificar el sistema dividiéndolo en partes, sino que todas deben mirar juntos la totalidad. En consecuencia, no es posible practicar el pensamiento sistémico en forma individual. No porque la disciplina será dificultosa, sino porque en un sistema complejo los buenos resultados necesitan la mayor cantidad posible de perspectivas.

#### ***Necesidad de colaboración***

Por naturaleza, el pensamiento sistémico señala interdependencias y la necesidad de colaboración. A medida que el equipo continuo su labor, puede ser necesaria la inclusión de nuevos miembros, sobre todo gente que antes era vista como rival pero que ahora juega en el mismo bando. Las causas y efectos no están estrechamente relacionados en el tiempo y el espacio.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



No actué cerca del síntoma del problema. Remonte la corriente y retroceda en el tiempo para eliminar la raíz. A menudo la acción más efectiva es la más sutil. A veces es mejor no hacer nada, dejar que el sistema haga su propia corrección o guíe la acción.

Otras veces el punto más propicio se encuentra en un sitio inesperado Inevitables demoras temporales Es posible tenerlo todo, pero no al mismo tiempo.

Al proponer soluciones sistémicas tener en cuenta las inevitables demoras temporales. Por ejemplo, si usted propone una expansión del personal ¿cuánto tiempo se tardará en capacitar a los nuevos empleados? ¿Cómo afectara este proceso el tiempo del personal existente? Las demoras temporales y otros aspectos sutiles del sistema solo se evidencian con el tiempo y la experimentación. Comprométanse a examinar continuamente el funcionamiento del sistema.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.2. Pensamiento sistémico y Liderazgo.

---



#### ***Las salidas fáciles no son salidas***

Cuídese de las soluciones fáciles y rápidas. La mayoría de la gente prefiere intervenir en un sistema en el nivel de las normas. La estructura física y los procesos laborales, la circulación de material e información, los sistemas de remuneraciones y los mecanismos de control donde los elementos son más visibles y se requiere menos destreza para manipularlos. La conducta empeora antes de mejorar. Con frecuencia, cuando un proyecto sistémico pone de relieve las estructuras subyacentes, los miembros del grupo tienen momentos de desesperación. Pero en realidad las cosas están mejorando. La gente nota que los problemas que antes eran indiscutibles afloran a la superficie.

#### ***Origen del concepto***

El Pensamiento Sistémico se ha desarrollado a partir de mediados del siglo XX, sus fundadores, son los fundadores del Mental Research Institute de Palo Alto (California – U.S.A.). De allí se expandió a todo el mundo, como disciplina adecuada a la resolución de problemas personales, familiares, de organizaciones pequeñas y grandes, y hasta de relaciones internacionales.

### 3.3. Técnicas de negociación

Negociar es un proceso muy parecido a vender, aunque con algunas diferencias. Ya hemos dicho que vender es persuadir, convencer al posible cliente para que piense y actúe como el vendedor quiere que este actúe y, siempre, en beneficio de ambas partes. En la negociación, también una parte intenta persuadir a la otra. Se ha dicho que negociar es un proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, pues hay siempre, bajo la negociación, un conflicto de intereses. Puede ser un intercambio social que implique una relación de fuerza, una lucha sutil por el dominio. Esa fuerza se va desplazando de un lado a otro durante las diversas etapas, no es conveniente en una negociación que una de las partes se beneficie de una relación de fuerza desequilibrada que imponga sus condiciones a la otra parte. Es mejor que exista un cierto equilibrio de fuerzas y que se intercambien las presiones, finalmente las partes llegarán a un acuerdo cuando las fuerzas estén igualadas. Esto es así porque, si frecuentemente una parte gana a costa de que la otra pierda, se acaba produciendo la rotura de las relaciones comerciales. En la negociación, al igual que en la venta, deben beneficiarse ambas partes. Generalmente, en la negociación no resulta afectada la relación total entre los participantes, se difiere en una parte, no en el todo.

***Las fases de la negociación son muy parecidas a las de la venta; del conocimiento y dominio de estas fases va a depender en gran medida el éxito o fracaso en la negociación.***

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.3. Técnicas de negociación

---



- 1. La preparación.** En la fase de preparación hay que definir lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo, estableciendo los objetivos propios, qué tipos de descuentos pueden ofrecerse en caso de necesidad y hasta dónde es posible ceder; es muy importante tratar de descubrir los objetivos del contrario.
- 2. La discusión.** Como se ha dicho, las personas negocian porque tienen o creen tener un conflicto de derechos o intereses. En esta fase que normalmente se llama de conversación, intercambio o presentación, tratando de quitar agresividad al vocablo discusión, se exploran los temas que separan a las partes para conocer sus actitudes e intereses. Es muy parecida a la etapa de determinación de necesidades que se practica en la venta.
- 3. Las señales.** Como se ha dicho, en la negociación las posiciones van moviéndose, unas veces acercándose y otras, por el contrario, distanciándose. La señal es un medio que utilizan los negociadores para indicar su disposición a negociar sobre algo, es un mensaje que ha de ser interpretado por el que lo recibe; frecuentemente las afirmaciones que se hacen en las primeras fases de la negociación son de naturaleza absoluta, del tipo de: «no concederemos nunca el descuento que nos pide», «es absolutamente imposible aceptar esa forma de pago», «no podemos considerar esa propuesta».



## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.3. Técnicas de negociación

---



4. **Las propuestas.** Las propuestas son aquello sobre lo que se negocia, no se negocian las discusiones, aunque las propuestas puedan ser objeto de discusión. Se sale de la discusión por una señal que conduce a una propuesta, es decir, a una oferta o petición diferente de la posición inicial; deben evitarse en las primeras propuestas las ofertas arriesgadas, debiendo ser estas cautelosas y exploratorias pues, en todo caso, se desarrollarán más adelante y es probable que sean aceptadas.
5. **El intercambio.** Esta fase es la más intensa de todo el proceso de negociación y exige una gran atención por ambas partes, ya que en ella se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Cualquier propuesta o concesión debe ser condicional, es decir, **por todo lo que se concede debe obtenerse algo a cambio.**
6. **El cierre y el acuerdo.** Como es lógico, la finalidad del cierre es llegar a un acuerdo. Al igual que cuando hablábamos del cierre en la venta, también en la negociación debe hacerse en forma segura y con firmeza, y para que sea aceptado debe satisfacer un número suficiente de las necesidades de la otra parte. En cualquier caso y al igual que en la venta, existen dos tipos de cierre:

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.3. Técnicas de negociación

---



- **Cierre por concesión.** Es la forma más frecuente en las negociaciones; equivale a terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir un acuerdo.
- **Cierre con resumen.** Después del cierre con concesión, es el tipo de cierre de negociación más utilizado. Al terminar la fase de intercambio se hace un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que hemos hecho por nuestra parte y subrayando lo ventajoso de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.

En la negociación adquieren una gran importancia los movimientos estratégicos, la forma en que hagamos estos y respondamos a los de nuestro opositor determinará nuestro éxito o fracaso. Tengamos en cuenta que el objetivo en una negociación no es únicamente llegar a un acuerdo satisfactorio, sino conseguir el mejor de los acuerdos posibles.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.3. Técnicas de negociación

---



6.1. **Negociación del precio.** Es la objeción típica. Ya dijo Valle-Inclán: «... es de necios confundir valor y precio...». Pero la realidad nos demuestra que el cliente compara el valor del producto con el precio que se le pide y como es más fácil entender el precio que el valor, pues se entra en conflicto de intereses. Además, es un hecho probado que a nadie nos gusta pagar más por algo, de lo que pensamos que ese algo vale. Por ello, el vendedor tiene que hacer ver al cliente el auténtico valor de su producto. El precio tiene una referencia: es más alto o más bajo que otro.

El precio se satisface en el acto o a corto plazo, el valor se disfruta o constata a lo largo del tiempo, ya que el valor está en función de la calidad, el concepto calidad no se expresa en un solo parámetro, el concepto calidad no es mensurable, las cifras que se emplean en calidad no tienen sentido propio; por ejemplo: ¿cómo se mide la comodidad? ¿Y la seguridad? ¿Y la marca? Los clientes suelen decir: «es muy caro...», cuando en realidad deberían decir: «no veo el valor...» o «es un precio muy elevado». La objeción «es demasiado caro» puede ser de naturaleza objetiva o táctica. Hay razones objetivas cuando el cliente compara el precio con el valor orientativo, el cual hace que el precio parezca excesivamente elevado, o cuando el cliente no puede pagar el precio.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.3. Técnicas de negociación

---



Hay razones tácticas cuando el cliente ataca el precio por principio o persiguiendo otros objetivos. La tarea del vendedor consistirá en averiguar si la razón, aparentemente objetiva, que el comprador dará es verídica o si solo es una tapadera. Deberá hacer preguntas detalladas y de control y prestar atención para ver si la respuesta es convincente y bien pensada o rebuscada y esquiva, así averiguará cuáles de los mencionados son los verdaderos motivos del cliente.

El principio fundamental en la negociación es: si no tenemos que negociar, no negociemos; por tanto, el vendedor haría muy bien en situarse en una posición en la que no tuviera que negociar, exponiendo sus condiciones con firmeza y seguridad, como si este fuera inamovible sin emplear términos como «alrededor», «sobre», «más o menos». No debe, tampoco, dejar que una contracción nerviosa o un tartamudeo le delate que está dispuesto a regatear.

El vendedor que representa un producto altamente diferenciado, único en el mercado, será fuerte y, o no tendrá que negociar, o podrá negociar mejor.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.3. Técnicas de negociación

---



#### ***Estrategias para las objeciones al precio***

Al hablar de precio no se debe decir precio barato ni precio caro, en su lugar se debe decir precio bajo o, mejor aún, precio adecuado y precio elevado. Barato se asimila en la mente del cliente como de poca calidad y caro puede ser una barrera para el presupuesto del cliente. El servicio al cliente, la calidad y la marca, como hemos visto, son las armas más eficaces de todo el arsenal del vendedor. Siempre que le sea posible debe hacer referencia a estos factores. Preguntar para averiguar qué cantidad nos separa es una información muy importante para proseguir con el proceso de negociación. Dividir el precio en pequeñas fracciones. Ejemplo: le entregamos este iPad y tan solo incrementaremos en su factura mensual 14 euros.

#### ***¿Cómo presentar el precio?***

Es conveniente que el vendedor presente el precio cuando ya haya argumentado sobre los beneficios que su producto va a proporcionar al cliente y este haya aceptado algunos. Debe mencionarlo sin brusquedad, con toda naturalidad, al decir el precio no debe bajarse el tono de la voz o decirlo con timidez, ni mirar a otro lado.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.3. Técnicas de negociación

---



El precio conviene presentarlo entre dos beneficios, según la técnica del «bocadillo» o del «sandwich» de la forma siguiente:

- Presentar uno o varios beneficios del producto.
- Dar el precio sin vacilación.
- Presentar la utilidad que esos beneficios tienen para el cliente.

#### ***¿Cómo vender un producto de precio elevado?***

Resaltando la calidad del producto, el servicio y la marca, despertando en el cliente la conciencia de calidad, incitando el amor propio del cliente y halagando el buen gusto del comprador, estimulando en ellos el móvil del orgullo, vanidad y prestigio. Presentando ventajas y beneficios del producto, buscando la utilidad para el cliente, hasta que este vea que lo que paga es menor de lo que recibe, hablarle de inversión y no de gasto y dividir el precio en pequeñas fracciones, como ya vimos con anterioridad.

## Unidad III. El pensamiento de Liderazgo

### 3.3. Técnicas de negociación

---



#### ***Estratagemas de los compradores***

Los compradores también utilizan ciertos métodos y trucos para sacar provecho de los vendedores. Algunos de estos son:

- Apelar a la vanidad del vendedor para conseguir que haga concesiones, con frases como: «¡Usted tiene una gran influencia!».
- Iniciar las negociaciones con una queja para despertar en el vendedor un sentimiento de culpa.
- Subrayar la importancia del poder adquisitivo propio, y crear perspectivas de futuro favorables.
- Ablandar al vendedor con negociaciones duras.
- Empezar con puntos de los que es posible alcanzar rápidamente un acuerdo. De esta forma se animará y estará dispuesto a hacer concesiones.
- Hacer concesiones en puntos sin importancia para pedir las a la recíproca en los aspectos importantes.
- Mencionar continuamente las propias concesiones y hacer resaltar que se espera lo mismo del vendedor.

## Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

---

### 4.1 Relaciones diádicas, seguidores y delegación.

Es muy importante conocer el tipo de liderazgo que se ejerce en las organizaciones por parte del líder, pero también la figura del seguidor tiene una importancia relevante en este tipo de relación, ya que no todos los seguidores son iguales, ni se comportan de la misma forma.

La relación líder-seguidor en el liderazgo está marcada por la interacción que surgen entre ambos, puede suponerse que esta es igual para todos los seguidores, más sin embargo las relaciones denominadas diádicas señalan el comportamiento del líder en las relaciones tanto interpersonales como intergrupales.

La teoría diádica o también conocido como liderazgo individualizado, es un enfoque del liderazgo que pretende explicar el por qué los líderes varían su comportamiento teniendo más influencia y efectos con distintos seguidores. Este enfoque se orienta en las diversas relaciones diádicas, señalando que un líder establece relaciones diferentes con cada uno de sus seguidores. Por tanto, es necesario clarificar tres conceptos:



## Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

### 4.1 Relaciones diádicas, seguidores y delegación.

---

**Díada**: Es la relación que surge entre un líder y un seguidor. Diádica: se refiere a la relación entre el líder y cada uno de los seguidores en un departamento o unidad de trabajo.

**Relación diádica**: establece las diferentes conductas que mantiene el líder con cada integrante del equipo.

**Teoría de la vinculación diádica vertical**. La primera etapa en la evolución es la adquisición de conciencia de que existe una relación entre el líder y un seguidor, más que un líder entre un grupo de seguidores (Lussier y Achua, 2005, p.222).

**Teoría del intercambio entre líder y miembro**. También conocida como ILM, es la segunda etapa, propone que la calidad de la relación entre un líder y un seguidor es una condición importante de la forma en que se tratará a cada seguidor.

## Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

### 4.1 Relaciones diádicas, seguidores y delegación.

---

Según Amorós (p153) La teoría del intercambio líder miembro (ILM) sostiene, que, debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de sus subordinados. Estos individuos forman el grupo interno, son de confianza, obtienen una desproporcionada cantidad de atención por parte del líder y es más probable que reciban privilegios especiales. Otros subordinados caen dentro del grupo externo, obtienen menos tiempo del líder, menos recompensas preferidas que éste controla y tienen relaciones superior - subordinado basadas en las interacciones de la autoridad formal. Esta teoría pronostica que los subordinados con el estatus de grupo interno, tienen calificaciones más altas de desempeño, menos rotación y mayor satisfacción con sus superiores.

**La condición del seguidor.** El liderazgo utiliza la influencia sobre sus seguidores para alcanzar un fin determinado. Chiavenato (2004; p.449) define a la influencia: Influencia es una transacción entre personas, en razón de la cual una persona actúa con la intención de modificar o provocar el comportamiento de otra.

## Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

### 4.1 Relaciones diádicas, seguidores y delegación.

---

De igual manera es necesario definir al **Seguidor**: alguien que sigue las instrucciones, ordenanzas, reglas o enseñanzas de otra persona.

La anterior definición proporciona idea que los seguidores de manera general son figuras pasivas en las relaciones entre el líder y ellos mismos.

Reflexionando en relación a cualquier estructura organizacional todos los miembros incluyendo a los líderes es un seguidor, lo anterior lo podemos interpretar que el líder se convierte en un seguidor de su jefe inmediato, por ello el seguidor adquiere una función activa.

La esencia de las relaciones entre el líder y los seguidores entraña reciprocidad, o sea intercambio recíproco de influencia. “Los seguidores competentes confiados y motivados son esenciales para que el grupo de trabajo o equipo de cualquier líder se desempeñe de manera efectiva, en lugar de la función conformista y pasiva que se ha asignado a los seguidores” (Daft, 2006, p. 262).

## Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

### 4.1 Relaciones diádicas, seguidores y delegación.

---

**Los estilos de seguidores.** Las investigaciones sobre los seguidores realizadas por Robert E. Kelly dieron como resultado 5 tipos de seguidores (Daft, 2006, P.263 y 264), como a continuación se podrán observar en la siguiente esquematización.

Los estilos se clasifican en dos dimensiones:

1. La primera es una cualidad de un pensamiento crítico independiente versus una deficiencia de un pensamiento acrítico dependiente.
2. La segunda dimensión es relativa al comportamiento activo / pasivo. (Daft,2006, p.264).

Conforme a lo anterior el grado en que se posea un pensamiento crítico e independiente, acrítico y dependiente, sea activo o pasivo determinara si es un seguidor: alineado, conformista, sobreviviente, pragmático o eficaz.

## Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

### 4.1 Relaciones diádicas, seguidores y delegación.

---

- I. **Seguidor alineado**. Es un individuo pasivo, pero independiente y crítico, se trata de alguien que se siente engañado, o que considera que la organización no reconoce sus virtudes en el trabajo y no participa en el desarrollo de los problemas o deficiencias de la organización.
- II. **Seguidor pasivo**. No manifiesta un pensamiento crítico ni independiente y no participa en forma activa, estos sujetos esperan que el líder piense por ellos y no trabajan con entusiasmo y solo realizan las actividades que se les pide y deben estar sujetos a una supervisión constante.
- III. **Seguidor conformista**. Participa es un individuo activo, pero dependiente y que no piensa en forma crítica, cumple con sus tareas y órdenes evitando el conflicto en otras palabras son sujetos que dicen “si señor”, en las organizaciones.
- IV. **Seguidor eficaz**. Es un individuo que es al mismo tiempo independiente y crítico, es muy activo en su grupo, muestra una imagen constante de compromiso, propicia el cambio, situación que los puede llevar a riesgo o conflicto incluso con sus líderes con el fin de lograr los objetivos organizacionales, son competentes y asumen tanto sus fortalezas como debilidades.
- V. **Seguidor sobreviviente pragmático**. Es un individuo que manifiesta algunos rasgos de los cuatro estilos, dependiendo de cuál sea el que mejor se ajusta a la situación prevaleciente minimizando el riesgo, casi siempre son partidarios “del término medio”, como resulta difícil discernir dónde radican los problemas, presentan una imagen ambigua de matices tanto positivos como negativos.

## Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

### 4.1 Relaciones diádicas, seguidores y delegación.

---

**Directrices para un seguidor eficaz.** Partiremos de la premisa que, para lograr un liderazgo efectivo, es necesario que muchas de las cualidades que son deseables en un líder son las mismas que debe tener un seguidor eficaz. Por tanto, las directrices para ser un seguidor eficaz y diferenciar a los seguidores de equipos de alto desempeño de los que integran equipos con un desempeño marginal son:

- I. Ofrecer apoyo:** un buen seguidor busca la manera de ofrecer soporte y alentar a un líder que encuentra resistencia al introducir el cambio en la organización.
- II. Tomar iniciativa:** hacer lo que sea necesario lo cual comprende trabajar más allá de las obligaciones que le tienen asignadas.
- III. Realizar funciones de asesoría y coaching:** para apoyar al líder cuando este sea nuevo en su función o no tenga experiencia.
- IV. Plantear asuntos o preocupaciones cuando sea necesario:** en los problemas potenciales que se presenten el seguidor pueda ayudar a enfrentar al líder dichas dificultades o inquietudes.
- V. Busque y aliente una retroalimentación:** los seguidores pueden desempeñar un papel constructivo en la evaluación que el líder hace de ellos.

## Unidad IV. Las relaciones y el Liderazgo

### 4.1 Relaciones diádicas, seguidores y delegación.

---

- VI. Aclare cuál es su función:** Cuando sea imprecisa la función o exista incertidumbre sobre su puesto se debe aclarar con el líder. El líder tiene la responsabilidad de comunicar con total claridad, lo que él espera de sus seguidores: Liderazgo y negociación.
- VII. Muestre aprecio:** A cualquiera, incluido el líder, como parte de la retroalimentación cuando hace algo que sea benéfico hacia los demás.
- VIII. Mantenga informado al líder:** La información que les brindan sus seguidores es de vital importancia para el líder, la información debe ser precisa y oportuna para que el líder tome buenas decisiones y tenga un panorama completo de cómo están las cosas en la organización.
- IX. No permita una influencia inapropiada:** El líder no podrá influir de manera inconveniente o ventajosa para fines particulares al seguidor, este tiene el derecho de rechazar categóricamente esta situación. (Lussier y Achua, 2005, p.237)

Lo ideal para las organizaciones es ser un líder y seguidor proactivo, en donde ambos alcancen objetivos comunes y una visión compartida, más que sujetarse a una visión de líder, ser parte de ella y contribuir asumiendo la responsabilidad de su trabajo, tomar la iniciativa para resolver problemas y cuestionar a los líderes cuando piensan que están equivocados.