

UNIDAD 3

EL PENSAMIENTO DE LIDERAZGO

3.1 TIPOS DE LIDERAZGO

LIDERAZGO NATURAL

Se dice que es ese líder que no es reconocido como tal con un título pero que representa ese “rol” a la perfección. Tanto es así, que nadie lo cuestiona, sino que se toman sus recomendaciones y guías como algo que hay que cumplir. Gracias a su buen hacer y el día a día se convierten en los líderes naturales del equipo.

Son personas que ejercen un tipo de liderazgo muy apreciado por el grupo y más que aceptado.

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL – EL MÁS COMPLETO

Se considera el liderazgo más completo y es que los líderes que actúan bajo este esquema son los llamados “auténticos líderes”, ya que trabajan desde su auténtico poder de motivación e inspiración hacia el grupo... ¡Permanente!

Su objetivo y sus premisas son transformar, innovar y motivar al equipo, y de ahí, crecer. Son realmente muy valorados y buscados para ocupar puestos de responsabilidad en las organizaciones.

LIDERAZGO BUROCRÁTICO

Su base, la de este líder, es cumplir a rajatabla las normas de la empresa por encima de lo que es más conveniente para el grupo o lo que cada uno necesita para poder llegar a los objetivos marcados.

La política de la empresa es su guía más estricta, lo que conlleva a una rigidez absoluta en el modelo de gestión. Está bien cuando se trata de decisiones económicas o empresas, por ejemplo, con materiales peligrosos, pero hay que tener cuidado con este liderazgo y sus consecuencias.

LIDERAZGO “DE LA CURVA”

Este último tipo de liderazgo nos ha gustado mucho siempre porque se basa en la “curva de la felicidad”. Si todo funciona bien, si el equipo se siente motivado, si la productividad es muy elevada y todo el entorno es satisfactorio es lo más parecido a la felicidad que podemos encontrar en el trabajo, y la felicidad siempre se relaciona con una curva. De ahí, el nombre del liderazgo de la curva.

Son liderazgos basados en construir en positivo todo lo que puede afectar al grupo, al trabajo y al desarrollo de las labores. Son líderes muy bien cualificados y que trabajan por el éxito del equipo.

EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa.

Busca desarrollar el máximo potencial en empresa y trabajadores. Por eso, las empresas ya no solo necesitan jefes sino también líderes.

Características del liderazgo empresarial

- Buena capacidad de comunicación
- Buena capacidad de motivación del equipo
- Carisma
- Entusiasmo
- Capacidad de resolución
- Organización y capacidad para gestionar los recursos
- Visión de futuro
- Capacidad de negociación
- Creatividad
- Disciplina
- Escucha activa
- Honestidad
- Estrategia
- Capacidad para tomar decisiones
- Buena imagen

Aunque según cual sea la empresa darán más importancia a unos valores, capacidades o habilidades que a otros. Hay diferentes tipos de liderazgo y la empresa ha de conocer cuáles son los más adecuados para su negocio.

Aunque a muchos no les parezca bien el uso del liderazgo autocrático se utiliza en muchos negocios, pese a que en la actualidad el liderazgo basado en el miedo o superioridad no funciona como tiempo atrás de imaginaba porque, aunque se consiguen resultados nunca llegará a obtenerse la máxima productividad y resiente también en los trabajadores. Pueden funcionar mucho mejor los tipos de liderazgo democrático, carismático, cooperativo, situacional o cualquier otro que no solo se base en el miedo. Ahora hay que saber valorar a los empleados y preocuparse por ellos como un activo importante de la empresa. Aunque esto es decisión de cada empresa y lo que pretende conseguir con la clase de liderazgo utilizada.

EL LÍDER AUTOCRÁTICO

Es el que asume la responsabilidad en la toma de decisiones, es el que inicia y dirige las acciones además de controlar al trabajador. Todo se centra en el líder, tanto las decisiones como las responsabilidades. El líder autocrático se gobierna a sí mismo, de manera que el poder ilimitado se concentra en manos de una sola persona, el líder competente ante los trabajadores que deben obedecer sin expresar opinión ya que no tienen capacidad para tomar decisiones.

El líder autocrático considera que es él el único competente y capaz de tomar las principales decisiones en la empresa, la única persona con derecho y poder para controlar las decisiones y responsabilidades.

Considera que los trabajadores son capaces de guiarse por sí mismos, por lo que hay que saber gobernarlos y controlarlos, debiendo ellos obediencia a sus órdenes y decisiones.

Características del liderazgo autocrático

- Seguro
- Responsable
- Capacidad de liderazgo
- Capacidad de expresar sus ideas de forma directa
- Altos conocimientos del sector en el que se encuentra
- Experiencia dentro de la empresa
- Capacidad de respuesta ante las necesidades del momento sin dudar

Ventajas del liderazgo autocrático

- Si se logra encontrar al líder idóneo, una persona que se encuentre en equilibrio en todos los aspectos para poder ofrecer las mejores decisiones, capaz de manejar grupos y saber lo que hay que hacer, resultará más fácil comprobar los niveles de desempeño de los trabajadores con el objetivo de conocer las desviaciones existentes con respecto a sus órdenes.
- Es especialmente interesante en caso de trabajadores que necesitan órdenes, aunque también se pueden producir complicaciones con empleados que quieren expresar su opinión.
- Si algo sucede la responsabilidad no cae sobre los trabajadores, ya que sólo cumplían órdenes, sino por el líder, por lo que pondrá más empeño en que sus decisiones sean acertadas.

Desventajas del liderazgo autocrático

- No tiene en cuenta la opinión de los trabajadores, no los considera como personas que tienen opiniones o algo que aportar, los trabajadores son simplemente personas que deben acatar órdenes.
- Algunos trabajadores pueden sentirse infravalorados o que no pertenecen a la empresa, y por eso pueden llegar a abandonar la empresa o rendir menos
- Algunos trabajadores pueden cuestionar las órdenes o decisiones del líder por no considerarlas adecuadas.
- En trabajos o puestos en los que los trabajadores desconocen las metas y objetivos de la compañía, en los que no es necesario, puede ser el tipo de liderazgo que se necesite, aunque el liderazgo a día de hoy está evolucionando a otros tipos en los que los trabajadores forman una parte importante de la empresa y participan también en ella.

EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO

Es aquel que fomenta la participación de la comunidad, dejando que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Los trabajadores pueden opinar, no se limitan solo a recibir órdenes, y de hecho se alienta su participación.

Democrático viene de las palabras demos (pueblo) y kratos (autoridad o gobierno). Los trabajadores forman parte de las decisiones de la empresa, y por tanto se integran mucho mejor en ella y experimentan una mayor motivación. Las decisiones son compartidas entre los altos mandos y los trabajadores sin que la palabra de unos valga más que la de otros.

El líder fomenta la comunicación y la participación conjunta en las decisiones, anima y agradece las sugerencias de los trabajadores. Cuando hay que tomar una decisión el líder ofrece soluciones que los trabajadores pueden apoyar o no o entre las que pueden elegir, haciendo que la decisión se convierta en algo compartido.

Características del líder democrático

- Ofrece diversas soluciones y deja elegir a sus empleados entre ellas
- Fomenta la participación y consulta a sus trabajadores
- Busca soluciones compartidas
- Orienta a sus empleados, pero no les ordena
- Agradece las sugerencias y opiniones de otros
- Ofrece ayuda y orientación a quien lo necesita
- Está dispuesto a acatar lo que digan los demás
- Motiva a sus empleados
- No delega sus funciones (esto lo hace el líder liberal) sino que está dispuesto a que otros opinen si es necesario
- Potencia la discusión en el grupo
- Fomenta el trabajo en equipo
- Reconoce que varias personas piensan mejor que una
- Es capaz de delegar tareas de forma efectiva
- No se cree superior a los que se encuentran por debajo de sí en la empresa
- Puede dejar su puesto durante unas horas sin que la empresa se resienta

Ventajas del liderazgo democrático

- Los trabajadores se integran mejor en la empresa y el grupo
- Los trabajadores se sienten más a gusto con su trabajo
- Se crean mayores vínculos corporativos
- Se promueve la iniciativa

- No hay competiciones sino lucha por llegar a los mismos objetivos
- La empresa puede funcionar normalmente, aunque el líder se ausente
- Se proporciona información y conocimientos para tomar decisiones

Desventajas del liderazgo democrático

- El proceso es, inicialmente, lento porque requiere de muchas reuniones y acuerdos
- Si el líder no es capaz de llevar bien la situación puede fracasar
- No es fácil tener a todos contentos
- Se deposita demasiada confianza en el grupo, y en ocasiones esto puede ser un error
- Muchos empleados tienen reticencias a colaborar, aportar sugerencias o hablar

Este tipo de liderazgo no solo es el preferido por muchos porque deja poder de decisión a los trabajadores, que se sienten en parte “de la empresa”, sino porque nadie mejor que los

empleados pueden conocer qué se puede mejorar en su puesto de trabajo y funciones y qué es lo que funciona bien.

EL LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE

Dentro de los tipos de liderazgo, uno de los más reconocidos es el liderazgo laissez faire, un tipo de liderazgo más liberal en que el líder tiene un papel pasivo y son los trabajadores los que tienen un mayor poder de decisión. Éste es un líder liberal que hace y deja hacer, tiene un papel totalmente pasivo, ya que los trabajadores o el grupo son los que tienen el poder.

Los trabajadores tienen independencia operativa y de toma de decisiones, ya que los líderes dependen de los trabajadores para establecer objetivos, trabajadores que pueden tomar las decisiones importantes. No juzga ni valora las aportaciones de sus trabajadores ya que cuentan con libertad total, con el apoyo del líder sólo si estos se lo piden.

Características del liderazgo laissez faire

- Los líderes prefieren las normas claras
- Los líderes no tienen el papel protagonista, más bien su papel es pasivo
- Los líderes son neutros en sus opiniones
- El líder influye muy poco en los logros y objetivos de la empresa
- El líder no tiene un papel importante en el clima laboral
- No se juzga las aportaciones y sugerencias de empleados, ya que tienen poder de decisión
- Los trabajadores tienen libertad total para sus funciones
- Si falta el líder la empresa puede seguir funcionando perfectamente
- Los trabajadores pueden contar con el apoyo del líder, pero si lo requieren
- El poder está en manos del grupo, no del líder

Ventajas del liderazgo laissez faire

- Aunque el líder tenga que ausentarse un poco la empresa sigue funcionando
- Los trabajadores se sienten mejor porque tienen mayor poder de decisión
- Los empleados trabajan con más libertad y sin presiones
- Los jefes pueden delegar tareas más fácilmente
- Los trabajadores pueden tener más posibilidades de promoción empresarial en caso de haber vacantes

Desventajas del liderazgo laissez faire

- Si los trabajadores no tienen los suficientes conocimientos o experiencia puede no funcionar
- Se puede llegar a perder el objetivo si no hay la información necesaria
- Suele ser individual y hay poco trabajo en grupo
- Es más complicado solucionar conflictos si los hay
- Puede dar la sensación de que no hay un líder o este no se implica

Este tipo de liderazgo puede funcionar cuando las personas que forman parte de la empresa cuentan con cierta antigüedad en la empresa, un perfecto conocimiento del funcionamiento del negocio y sus funciones y las competencias que se requieren.

Puede fracasar en caso de un equipo nuevo o con pocos conocimientos de sus funciones. Es necesario tener un buen equipo que esté de acuerdo con este tipo de liderazgo para que todo funcione a la perfección. Además, no basta con dejar todo el poder en manos de los empleados, sino que es necesario conocer la evolución de proceso e intentar reorientar si es necesario.

Si todo funciona bien, estaríamos hablando de un equipo independiente, maduro y comprometido que trabaja bien por su propia cuenta y sin interferencias de un líder.

EL LÍDER PATERNALISTA

Tiene confianza en sus empleados. Su labor es que los trabajadores ofrezcan mejores resultados, que trabajen mejor y más, por lo que los motiva, incentiva y les ofrece recompensas por lograr objetivos. En este caso, el líder ofrece consejos a los trabajadores para que consigan resultados e insinuando lo malo que no es cumplir con el deber, como su nombre "paternalista" indica. Su papel de líder hace que ofrezca recompensas a los que cumplan satisfactoriamente con su deber.

Al igual que los líderes autocráticos estos piensan que tienen la razón y que los trabajadores no tienen criterio propio, simplemente tienen que obedecer.

Características del liderazgo paternalista

- Considera que sus empleados son como sus hijos y hay que orientarlos
- No delega responsabilidades
- Puede ser amable, atento y servicial
- Cree que solo él tiene la razón y es muy desconfiado

- Considera a las demás personas limitadas
- Solo deja que sus empleados tomen decisiones en cosas de poca importancia
- Es el considerado único responsable en el logro de los objetivos empresariales
- Piensa que lo que más motiva es el dinero y el poder
- Da recompensas y castiga si es necesario
- No promueve mucho el trabajo en equipo

Ventajas del liderazgo paternalista

- El líder se preocupa por sus trabajadores
- Se fomenta la motivación por medio de premios o recompensas
- Los trabajadores no tienen que preocuparse por nada más que por hacer su trabajo
- Los trabajadores se sienten protegidos y tienen menos responsabilidades

Desventajas del liderazgo paternalista

- El líder piensa que los trabajadores no tienen criterio propio
- Los trabajadores han simplemente de obedecer
- Se premia el mal desempeño o las cosas que el líder cree que están mal
- Si el líder desaparece, los empleados no saben qué hacer
- El grupo no puede madurar, como tampoco sus componentes
- Los trabajadores proactivos o con mucha experiencia pueden acabar sintiéndose desmotivados

Es uno de los tipos de liderazgo en que el líder considera que tiene toda la razón y que sus empleados no. Sin embargo, se preocupa por ellos e intenta llevarlos por el buen camino (lo que él cree que es el buen camino, aunque se equivoque).

Lo diferenciamos del liderazgo autocrático en que en este último caso el líder tiene todo el poder, piensa que sus trabajadores deben acatar sus decisiones, pero no se preocupa por ellos “como un padre”.

Se diferencia del liderazgo democrático en que esta última consulta a sus empleados antes de tomar sus decisiones y piensa que su opinión cuenta porque tienen criterio propio.

Puede funcionar si el líder es capaz de conocer los objetivos empresariales y guiar a sus trabajadores para conseguirlos del mejor modo posible, aunque puede fracasar si el líder está equivocado en algo.

Un buen líder paternalista será una persona amable, cercana, que cuida los pequeños detalles y a sus empleados.

EL LIDERAZGO CARISMÁTICO

El líder carismático es aquel que tiene la capacidad de generar entusiasmo en los trabajadores, es elegido por la forma en que da entusiasmo a las otras personas, destaca por su capacidad de seducción y admiración. Este líder puede dar muy buenos resultados a la empresa, así como cambios y resultados en la empresa ya que es capaz de hacer que los trabajadores den lo máximo de sí.

Son visionarios e inspiradores, tienden a hacer buen uso de la comunicación no verbal y estimular a los trabajadores. El grupo se reúne en torno al líder por su gran capacidad de comunicación y su carisma.

Son capaces de cambiar incluso las necesidades, valores, objetivos o aspiraciones de los trabajadores. Un gran problema es que sus errores se perdonan y sus logros se mitifican no permitiendo ser objetivo en torno a los resultados que ofrece o a sus capacidades. Les cuesta más llevar relación con personas con la motivación para el logro elevada.

Características del liderazgo carismático

- Es capaz de modificar la escala de valores, creencias y actitudes de sus seguidores
- Tiene gran capacidad de convicción
- Es buen motivador
- Es capaz de asumir riesgos
- Puede llegar a utilizar medios innovadores y no convencionales
- Crea admiración
- Tiene visión de futuro
- Tiene buena capacidad de persuasión
- Genera confianza
- Es inconformista
- Se sacrifica por la empresa
- Es positivo

Un líder carismático puede ser altamente beneficioso para una empresa si es capaz de conseguir que los trabajadores hagan lo que requiere con su carisma, con su encanto, sin que estos se sientan manipulados. Para ello ha de saber jugar bien sus herramientas y debe dar buen ejemplo.

Si sus trabajadores están dispuestos a hacer algo por el negocio él debe estar en disposición de hacer aún más.

Contar con un líder carismático en una organización tiene sus claras ventajas, pero también puede tener sus riesgos o perjuicios. Comentamos algunos de sus beneficios y posibles riesgos.

Ventajas del liderazgo carismático

- Ante un cambio de liderazgo, genera menos conflictos que otros tipos de liderazgo

- Genera mucha más motivación en los trabajadores
- Como la motivación es mayor, el rendimiento empresarial también tiende a serlo
- El clima laboral mejora
- Une al grupo alrededor de él
- Es un buen recurso ante cualquier transformación de una organización
- Los éxitos son compartidos

Desventajas del liderazgo carismático

- Sus errores suelen ser perdonados
- Sus logros pueden ser excesivamente alabados
- Puede llegar a anular a las personas
- Puede llegar a crear dependencia
- El líder tiene mucho peso en el equipo

Un líder carismático puede conseguir los objetivos empresariales que se proponga con ayuda de su equipo, ya que es capaz de cualquier cosa por conseguirlo. La empresa se encuentra siempre en constante crecimiento porque no es capaz de conformarse, porque después de conseguir los objetivos requeridos quiere más y va a por más. Puede ayudar a favorecer el cambio y las mejoras constantes en la empresa.

EL LIDERAZGO LATERAL

Es aquel que se basa en la capacidad para influir en personas de un mismo nivel para conseguir objetivos comunes. Se suele realizar entre personas que se encuentran en el mismo rango o puesto dentro de la empresa, y no es una relación entre jefe y empleado.

¿En qué consiste el liderazgo o líder lateral?

Se trata de que cualquier persona puede dirigir sin tener que ser el jefe, puede involucrar a los demás hacia un objetivo común influenciándolos. No es necesario ser jefe para ser líder, ni si quiera estar a cargo de cierta operación, aunque sí se tenga responsabilidad sobre ella, y el liderazgo lateral es un claro ejemplo de esto.

Consiste en un conjunto de destrezas y habilidades que permiten conseguir que otras personas hagan lo que el líder quiere, que es lo que la empresa necesita, obteniendo así un mayor rendimiento en el trabajo y eficiencia en los grupos sin necesidad que actúen los altos mandos para ello.

Este tipo de líder es, sin ser superior, capaz de influir en los valores, creencias y acciones de los otros y apoyarlos para trabajar en torno a un fin y objetivos comunes. Los líderes toman la iniciativa, motivan a los demás, promueven a la acción gestionan, convocan y hacen lo que sea necesario para que el grupo funcione y consiga sus resultados. Pero no basta con que estos líderes existan, sino que la empresa los promueva y les permita la mayor flexibilidad.

Consideraciones sobre el liderazgo lateral: no es nada nuevo

El liderazgo lateral no es uno de los tipos de liderazgo propio de tiempos modernos, sino que viene funcionando desde hace mucho tiempo, sobre todo en personas con antigüedad en la empresa y con altos conocimientos en su puesto, pero también con aquellos que tienen carácter de líderes. Por supuesto, no puede funcionar si el líder tiene un carácter autoritario o actúa de malos modos, ya que no tiene la licencia suficiente para actuar así, pero sí si diseña buenas estrategias para conseguirlo.

Es necesario hacer uso de la capacidad de influencia, herramientas de comunicación efectivas y buenos modos a la hora de actuar, así como buen ejemplo, para que el liderazgo lateral funcione con eficacia. Tanto el jefe como los compañeros de trabajo deben consentir y aceptar este nuevo rol, y esto no siempre es fácil. Es necesario fomentar y favorecer el liderazgo lateral, el buen liderazgo. El problema que surge es que muchos no se ven motivados a ello porque en realidad no existe ningún tipo de recompensa a mayores para los líderes laterales.

EL LIDERAZGO SITUACIONAL

Es un modelo de liderazgo mediante el que el líder adopta diferentes tipos de liderazgo en función de la situación y nivel de desarrollo de los empleados, adaptando así el estilo de liderazgo más eficaz en cada momento y de acuerdo a las necesidades del equipo. El comportamiento del líder se adapta al equipo de trabajo para conseguir los mejores resultados.

El famoso modelo de liderazgo situacional de Hersey-Blanchard propone que el que se encargue de dirigir el grupo cambie su forma de interactuar y abordar tareas según las condiciones de sus colaboradores mejorando el rendimiento del grupo en relación a su diagnóstico.

6 Fases del modelo de Hersey-Blanchard

- Identificar funciones y actividades que hay o necesarias para desarrollar el trabajo adecuadamente con la mayor eficacia y rendimiento.
- Establecer los conocimientos y habilidades que se requieren para cada tarea.
- Valorar el nivel de competencia de cada componente del grupo.
- Valorar el nivel de motivación y confianza de cada componente del grupo.
- Conocer cuál es el desarrollo o madurez de cada componente de grupo de acuerdo a su puesto.
- Seleccionar y llevar a cabo el estilo de liderazgo adecuado para cada empleado.
- Es eficaz en cambios de liderazgo y con diferentes subordinados.

Tipos de colaboradores con los que se puede encontrar la empresa

- No saben y no quieren
- No saben, pero quieren
- Saben, pero no quieren
- Saben y quieren

4 tipos de liderazgo a aplicar

- El líder ordena

- El líder persuade
- El líder participa
- El líder delega

Por supuesto, esto no significa que deba de dar más trabajo a las mismas personas porque le inspiran más confianza, sino que debe tomar decisiones que le ayuden a mejorar los objetivos empresariales siendo más flexible y adaptando sus habilidades y tiempo a las necesidades de cada tipo de trabajador o colaborador con el objetivo de que éste mejore con el paso del tiempo y contribuya a la mayor eficacia del equipo o empresa.

Los dos principales tipos de comportamiento son el de apoyo y el directivo.

El directivo es el que se centra en desarrollar las tareas, ya que el líder define las tareas y funciones y señala qué cuándo y cómo han de ser realizadas, a la vez que controla sus resultados. El de apoyo se centra en el desarrollo del grupo, fomentando la cohesión y participación, motivando y apoyando a los integrantes del grupo

Ventajas del liderazgo situacional

- La empresa consigue mejores resultados, evoluciona
- Hay una mayor interacción líder-equipo
- El líder se adapta a las circunstancias de cada empleado en cada uno de sus estados evolutivos
- El líder es flexible y se adapta
- El líder es versátil y sabe cómo actuar en cada momento
- Es fácil de entender e implementar

Al empezar, el líder podría empezar con un estilo de liderazgo de control para poco a poco ir aumentando el apoyo mientras se reduce la dirección cuando el equipo se ha consolidado. Los equipos de trabajo pasan por diferentes fases de desarrollo y el líder ha de ser capaz de adaptarse a sus colaboradores en cada uno de esos momentos.

En este tipo de liderazgo, el papel de líder no debe ser estático porque ni la empresa ni sus integrantes lo son.

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.

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.

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

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.

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.

Balace 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.

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 de 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.

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.

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 grafica 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.

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.

LOS CINCO PORQUÉS

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.

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.

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 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.

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.

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.

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.

Conductas y arquetipos.

Para estas pautas de conducta, se puede aplicar estos arquetipos:

Ciclo Reforzador

Una variable importante se acelera hacia arriba (o hacia abajo), con un crecimiento exponencial o un colapso.

Ciclo Compensador

Hay movimientos hacia un objeto (sin demora), o bien oscilación, girando en torno de un objetivo único (con demora)

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.

Tragedia del terreno común

La actividad total crece, pero las ganancias obtenidas a partir de actividades individuales disminuyen.

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.

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 revela 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.

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. 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.

LAS SALIDAS FÁCILES NO SON SALIDAS

Cúidese 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.

7.1. 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.

7.2. 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.

7.3. 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».

7.4. 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.

7.5. 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.

7.6. 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:

- 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.

7.6.1. 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.

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.

7.6.1.1. 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.

7.6.1.2. ¿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.

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.

7.6.1.3. ¿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.

7.6.1.4. 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.
- Dar la aprobación con reservas, para retener en la mano un medio de coacción.

Por último, permitidme hacer dos reflexiones sobre los precios haciendo alusión a una cita de John Ruskin:

«Mucho después de haber olvidado las mieles de un precio bajo, uno sigue recordando el amargor de la mala calidad y del mal servicio».

O esta otra de Heinz Beck:

«Con los productos muy baratos se suelen necesitar pocos argumentos para venderlos, pero muchos para atender las reclamaciones».