

Tema 3. Proporcionando liderazgo

Introducción

¿Eres de las personas que disfrutas de su trabajo y de su vida?, ¿logras los resultados que quieres?, ¿conoces cuál es la mejor manera para influir en las personas?, si a alguna de las preguntas anteriores has respondido que **no**, entonces, en este tema podrás conocer herramientas para que las respuestas sean **sí**. En caso de haber respondido afirmativamente, seguirás fortaleciendo tus herramientas.

Es importante tener en cuenta que tal vez algo que has estado haciendo dentro de tu liderazgo, no te ha dado los resultados que esperabas y uno de los pasos para empezar a notar los cambios es precisamente eso: cambiarlo, para lograrlo conocerás herramientas que, al practicarlas, te serán de utilidad para influir en las personas e impactar con mayor facilidad en ellas.

Para lograr un buen liderazgo es necesario desarrollar las siguientes cualidades: empatía, compasión, generosidad plena, etc. la lista puede ser muy larga, implica un proceso de aprendizaje para llegar a ser líderes y que, a la vez quienes ya lo son enseñen a otras personas a desarrollar su liderazgo.

Todo esto conlleva cambios para ti y para los demás empezando por tener consciencia, motivación, trabajo en equipo, saber delegar, etc. y practicarlo en todo lo que realizas.

“La diplomacia es el arte de conseguir que los demás hagan con gusto lo que uno desea que hagan”.

Dale Carnegie



Subtema 1. Tomando decisiones



A diario se te presentan a una serie de decisiones que debes enfrentar, algunas de ellas son tomadas inmediatamente y otras pueden llevar tiempo para pensarse, algunas son fáciles y otras difíciles; sin embargo, requieren ser tomadas.

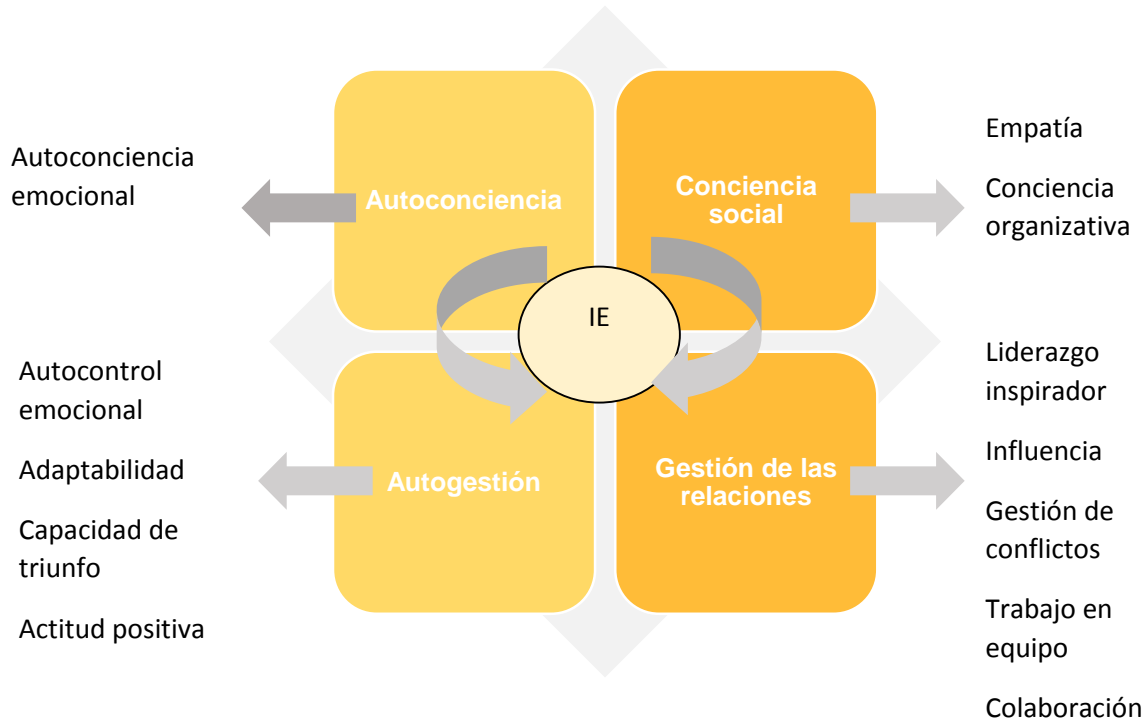
¿Recuerdas alguna decisión que tomaste y que trajo consecuencias favorables?, ¿qué aspectos contemplaste para decidir entre las

posibles opciones que tenías?, si los resultados fueron favorables, seguramente fue la mejor decisión.

Goleman (2013), comenta que el liderazgo se ve apoyado en la inteligencia emocional y en tu cerebro, tomando en cuenta que hay varios elementos que se incluyen en el marco de las competencias que distinguen a los líderes exitosos, estos elementos se encuentran en cuatro dominios genéricos, que a su vez contienen competencias a tomar en cuenta.

Los dominios genéricos son los siguientes:

1. Autoconciencia
2. Autogestión
3. Conciencia social
4. Gestión de las relaciones



Dominios genéricos del liderazgo. Adaptado de Goleman (2013).

Goleman (2013), explica que un líder debe manejar tanto los aspectos de la mente como los del corazón, por ejemplo: el líder debe contener los ataques de ira y ser sensible ante las personas, tomando en cuenta que el liderazgo es sinónimo de **arte de convencer a la gente de que colabore para alcanzar una meta en común.**

El primer componente de la inteligencia emocional es la **autoconciencia**, que implica comprender a profundidad tus emociones, tus puntos fuertes, tus debilidades, tus necesidades y tus propios impulsos. Una de las cualidades de las personas con alta autoconciencia es la sinceridad hacia uno mismo y hacia los demás, esto ayuda a que seas capaz de trabajar con un cliente exigente comprendiendo cómo afecta su humor en el trato con los demás, además te ayuda a comprender lo que siente la otra persona y a transformar la rabia en algo constructivo.



La autoconciencia también abarca los valores, la franqueza, la capacidad de autoevaluación realista y objetivos que tiene la persona puesto que siempre saben hacia dónde se dirigen, las razones de lo que hacen, saben hablar con certeza y naturalidad de sus emociones, saben la manera en la que éstas influyen en su vida y en la de los demás, son capaces de reconocer sus errores y poseen un sentido de autocrítica. Así por ejemplo: encontrarás personas que rechacen algún trabajo porque no va acorde con sus valores aunque el sueldo parezca muy atractivo o conocerás personas que piden tiempo para reflexionar sobre algún error cometido y se disculpan aceptando su responsabilidad e implicaciones que conlleve.

La **autogestión** es una especie de conversación interior continuada, es el componente de la inteligencia emocional que te libera de tus propios sentimientos, aprendiendo a controlarlos y canalizarlos de forma útil.

Las personas que contactan consigo mismos, son capaces de canalizar sus impulsos y mal humor de forma útil, por ejemplo: imagina a un jefe en una junta y que el grupo con el que trabaja presentó un proyecto



con muchas deficiencias, en ese momento, el jefe no puede patear la mesa, ni ofender a su personal, ni ponerse a llorar, entonces, es aquí donde entra la **autorregulación** para controlar sus impulsos y tomar mejores decisiones, además de animar a su equipo en las áreas de oportunidad para mejorar resultados.

Este es un punto importante para los líderes ya que controlando sus emociones brindan confianza e imparcialidad en los conflictos. Cuando hay un jefe que toma las cosas con calma, los colaboradores tienden a actuar de la misma manera y a imitarlo. Cuando una persona muestra autogestión, es capaz de dominar sus emociones y adaptarse a los cambios, ante un nuevo proyecto, busca información, escucha a los ejecutivos y muestra iniciativa.

Un caso que ejemplifica estas cualidades es éste:

Víctor, al igual que sus compañeros, ya llevaba seis años en esa empresa cuando les avisaron sobre los cambios en su área de trabajo; en esta ocasión, se instalarían programas para realizar el trabajo que hacía y mientras sus compañeros se quejaban con amargura de los problemas que iban a llegar con ese cambio, él asistió con agrado e interés a la capacitación, lo que repercutió en un ascenso por el aprovechamiento que tuvo en el nuevo programa.

La autogestión ayuda a fomentar la **integridad**, que es un punto muy valorado por las empresas, ya **que se centra en evitar conductas impulsivas** manteniéndose en la línea de la honradez, la integridad y la motivación. Estas personas se muestran creativas, sienten pasión por aprender, se apasionan por su trabajo, se enorgullecen de lo que hacen y de los logros que alcanzan, se muestran interesados en preguntar para aprender más y exploran nuevas formas de trabajo para lograr mejores resultados.

Un ejemplo de personas con estas características es éste:

Ana estaba preocupada por la manera en la que se vendían los cosméticos de su marca, se adelantó a solicitar a las tiendas departamentales un resultado de ventas semanales, de esta manera conoció con anticipación su desplazamiento y buscar estrategias que aumenten las ventas.

La **empatía** se reconoce con mayor facilidad ya que **implica considerar detenidamente los sentimientos de los demás** junto con otros factores en el proceso de toma de decisiones inteligentes.



Un ejemplo del mundo organizacional es el siguiente:

Cuando dos empresas decidieron fusionarse, Gabriela, directora de una de las empresas, mostró preocupación y se la transmitió a sus empleados diciéndoles la tristeza que le ocasionaba despedir a tantas personas en poco tiempo.

Mientras que Montserrat, directora de la otra empresa, mostró su preocupación y su confusión por la decisión tomada y prometió mantener a sus empleados informados de las decisiones y recalcó que el trato iba a ser equitativo para todos y que en la medida de lo posible, serían reintegrados a la nueva empresa.

Esto habla de que Montserrat se dio cuenta de lo que sus empleados sentían y de la manera en que le hubiera gustado ser tratada.

La empatía es importante en el liderazgo y en la toma de decisiones por tres razones:

- 1. El incremento en la utilización de equipos.** Un líder demuestra su empatía cuando es capaz de notar y comprender los puntos de vista de todos los que integran un equipo, tal fue el caso de Germán, quien al tener un grupo de personas muy conflictivas, se dio el tiempo para hablar con cada uno de los integrantes y preguntarles sobre las cosas que les causaban frustración y luego lo hizo con el grupo de manera que se conocieran mejor y plantearan opciones constructivas, esto permitió a su equipo trabajar con sus emociones y enfocarse a resultados.

- 2. El rápido avance de la globalización.** En ocasiones el diálogo entre culturas llega a ocasionar algunos malos entendidos y confusiones, para esto, las personas que muestran empatía, comprenden estas diferencias culturales y se enfocan a ponerse en sintonía con su interlocutor por medio del lenguaje corporal, recibiendo y aclarando los mensajes que recibe entre líneas.
- 3. La necesidad de conservar a los buenos trabajadores.** Este tipo de líderes empáticos, saben cómo tener un mejor rendimiento, brindan retroalimentación eficaz, buscan asesorías de *coaches*, saben insistir para lograr mejor rendimiento y cuándo detenerse, confían en sus conocimientos para que sus empresas mejoren notablemente.

La conciencia social se refiere a gestionar las buenas relaciones sociales junto con la empatía. Aquí se expresa la simpatía con un objetivo determinado: **hacer avanzar a los demás en la dirección que deseas.**



Las personas con conciencia social tienen muchos conocidos, facilidad para encontrar puntos en común con las personas, valoran las aportaciones de sus colaboradores, poseen una amplia red de apoyo, gestionan las relaciones comprendiendo y controlando sus emociones demostrando empatía por los demás, son optimistas y mantienen actitud positiva en las relaciones con los que le rodean, son populares y valorados en los ambientes en que se encuentran, destacan por sus habilidades de persuasión, mostrando autoconciencia, autogestión y empatía, se apasionan por el trabajo, motivan a los demás a buscar soluciones y proporcionan ayuda a quien lo necesita.



Se puede decir que si tienes conciencia social, **gestionarás relaciones** adecuadamente pues puedes organizar con rapidez y eficiencia todo un gran equipo para lograr lo que quieras contagiando pasión en todo lo que realicen.

Estos cuatro dominios vistos hasta ahorita, aunados a tu inteligencia emocional, son la clave para un excelente liderazgo.

El tiempo que emplees en la adquisición y manejo de estas habilidades te brindará la práctica requerida para poder influir en las personas. Recuerda que para muchas personas tú puedes ser el modelo a seguir.

Ahora podrás estudiar cuáles son las cualidades de un líder para lograr que las personas los sigan y qué estilos de liderazgo muestran.

Subtema 2. Dirigiendo personas



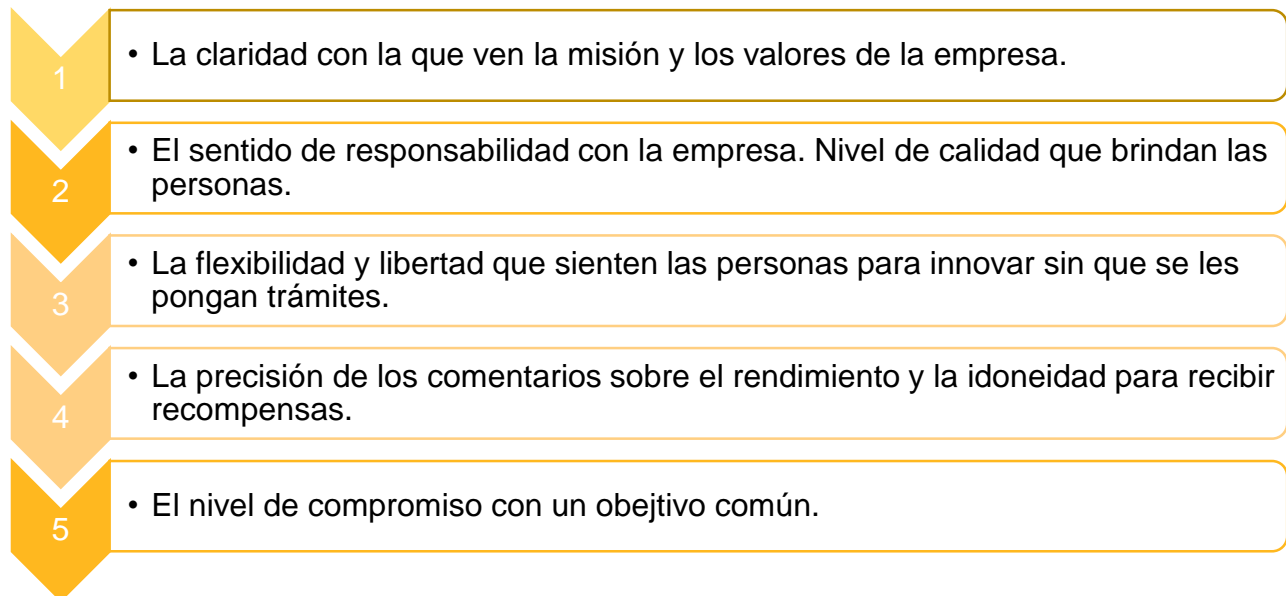
Seguramente te has encontrado con personas a quienes crees **“imposible decirles que no”** y es que tienen una manera muy especial de pedirte las cosas, tanto, que terminan convenciéndote de que eso es lo que tú quieres hacer y no te diste cuenta en qué momento sucedió; pues es precisamente aquí donde encontrarás más herramientas para que, además, revisaras los diferentes estilos de

liderazgo, así como algunas repercusiones en tus colaboradores ante el uso de estrategias de persuasión.

Torán (2013) y sus colaboradores realizaron investigaciones sobre las características que tenían los líderes con éxito encontrando lo siguiente:

- Los líderes que por lo menos utilizaban seis componentes de la inteligencia emocional eran más eficientes que los demás.
- Los objetivos se encontraban superados en un 20% en promedio, tanto económica, profesional y personalmente.
- La relación entre la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo era alta.

Existen **factores clave que influyen en el entorno de las organizaciones** para un buen liderazgo, éstos son los siguientes:



Estos factores de los líderes se combinan con los diferentes estilos de liderazgo:

Autoritario o visionario "Ven conmigo"	Coach "Creo en ti, invierto en ti y espero que des lo mejor de ti"	Conciliador "La gente ante todo"
Democrático "Se estudiará la situación para resolver el problema"	Ejemplarizante "Si hay que decírtelo es que no vales para esto"	Coercitivo o dominante "Me niego a ayudarlo"

Estilo de liderazgo	Características	Fracasa cuando
Autoritario o visionario "Ven conmigo"	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene visión a futuro. • Motiva a sus colaboradores. • Maximiza el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa. • Comprenden los colaboradores la importancia de su actividad y las razones. • Marca los niveles de calidad y rendimiento. • Tienen todos claros los objetivos para alcanzar el éxito. • Corre riesgos, promueve la innovación y experimentación. • Marca nuevos rumbos de la visión a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con expertos o con más experiencia que él. • Pueden considerarlo presuntuoso y desinformado.
<p>Ejemplo: Mario detectó que en la empresa de pizzas en la que trabaja, los clientes necesitaban comodidad, además de pizzas. La empresa no solo estaba capacitada en ser restaurante sino solo en distribuir calidad y en que las pizzas fueran fáciles de adquirir, así que implementó una nueva misión y ajustó tiempos de entrega e implementó nuevas formas de distribución.</p>		

Innovación con propósito de vida.

<p>Coach “Creo en ti, invierto en ti y espero que des lo mejor de ti!”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudan a sus colaboradores a identificar fortalezas y debilidades. • Proporcionan guías personales y profesionales. • Llegan a acuerdos en las funciones y responsabilidades • Ofrecen instrucciones y comentarios. • Delegan y asignan tareas complicadas. • Soportan fracasos momentáneos a costa de un aprendizaje a largo plazo. • Tienen influencia sobre el clima laboral y el rendimiento positivo sobre tareas laborales inmediatas. • Dialogan fomentando la flexibilidad. • Se maximiza cuando la persona que recibe los consejos se muestra receptivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los colaboradores se resisten a aprender. • El líder no está capacitado en coaching y provoca miedo o apatía en su colaborador.
<p>Ejemplo: Cuando la empresa de Gerardo bajó drásticamente las ventas de un producto, decidió cerrar ese departamento de producción y traspasar a sus empleados y sus productos a otro departamento, así que lo que hizo fue hablar con cada uno de sus empleados y reubicarlos dependiendo de sus habilidades augurándoles mucho éxito.</p>		
<p>Conciliador “La gente ante todo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se centran en la gente. • Crea fuertes vínculos emocionales. • Caen bien y hablan mucho. • Valoran a los individuos y emociones más que a las tareas y objetivos. • Fomentan la flexibilidad y confianza que puede ocasionar riesgos. • Brinda libertad de hacer el trabajo de la forma que consideren eficaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mal rendimiento en las personas si este no se corrige. • El exceso de confianza en él puede llevar al fracaso al grupo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Hace muchos comentarios positivos y motivadores. • Propician la identidad laboral creando relaciones de forma instintiva. • Atiende a sus emociones y a las de los otros en forma pública. • Crean armonía, aumentan la moral y mejoran la comunicación. 	
<p>Ejemplo: Cecilia, acaba de ocupar un puesto importante en una empresa para suplir a Gilberto quien se había adjudicado el triunfo del trabajo de sus trabajadores colaboradores y demostrando sinceridad emocional, en unos meses logró un clima de compromiso y energía.</p>		
<p>Democrático</p> <p>“Se estudiará la situación para resolver el problema”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son realistas sobre lo que se puede conseguir y lo que no. • Permiten que los trabajadores den su opinión. • Es ideal cuando el líder no tiene claro el rumbo a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las crisis, no es funcional. • Las reuniones interminables sin llegar a algo concreto. • Las decisiones importantes son aplazadas. • Los subordinados pueden terminar confundidos.
<p>Ejemplo: Enrique, director de un colegio, recibió la orden de cerrarlo, así que citó a todo el personal y a los padres de familia, les expuso lo sucedido, solicitó ideas para mantener abierto el colegio y gestionar su cierre, en caso de que fuera necesario; escuchó a todos y al paso de dos meses de intensa lucha el colegio se cerró y los alumnos tuvieron lugares oportunamente en otros colegios, esto ayudó a que todos comprendieran lo inevitable.</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> • Se basa en las experiencias del líder. • Utiliza la moderación. • Establece niveles altos de rendimiento y los muestra. • Exige que sus subordinados hagan las cosas mejor y rápido. • Puede destruir el clima laboral por las exigencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mezcla con otros estilos. • Los esfuerzos de los demás no son valorados.

<p>Ejemplarizante</p> <p>“Si hay que decírtelo es que no vales para esto”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene claras las pautas de trabajo pero no las comunica con claridad. • Espera que los demás sepan qué hacer. • Gusta de que adivinen lo que quiere. • Evita observaciones, prefiere sustituir. • Funciona bien cuando los empleados están motivados, son competentes y requieren poca orientación. 	
<p>Ejemplo: Gustavo es un excelente químico que trabaja en la industria farmacéutica, gracias a sus conocimientos, triunfó con rapidez, siempre atendía a todos los que le solicitaban apoyo, motivaba a su equipo y logró ascensos rápidamente, su equipo completaba el trabajo a tiempo y con excelencia.</p>		
<p>Coercitivo o dominante</p> <p>“Me niego a ayudarlo”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mata las nuevas ideas de raíz. • Evita la flexibilidad. • Debilita mucho la responsabilidad al no poder actuar por iniciativa propia. • Desmotiva a los trabajadores ya que no hay claridad ni compromiso. • Funciona con empleados problemáticos. • Lleva el cambio a las personas en su forma de trabajo para romper hábitos. • Se utiliza en emergencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • El menos eficaz de todos los estilos. • Los trabajadores de alto rendimiento buscan la satisfacción del trabajo bien hecho, lo que el líder opaca.
<p>Ejemplo: Antonio fue buscado por una empresa que sufría una seria crisis para tomar acciones, así que lo primero que hizo fue realizar cambios radicales, despidió personal, dividió departamentos y tomó decisiones que debieron haberse tomado anteriormente.</p>		



Los estilos que logran un mejor liderazgo son la combinación del autoritario, el democrático, el conciliador y el *coach* puesto que propician un adecuado clima laboral y mejor rendimiento, lo importante es saber en qué momento utilizar cada estilo de liderazgo, dependiendo de las necesidades.

Los líderes eficaces se dan cuenta de las características de las personas a los pocos minutos de hablar con ellos, por ejemplo: pueden percibir si el trabajador es competente pero con un mal desempeño debido a un jefe poco comprensivo que da órdenes tajantes y entonces hay que motivarlo resaltando la importancia de su trabajo, o tal vez el empleado deje ver que necesita un ultimátum para mejorar o ser despedido.

Revisa este ejemplo:

Clara llevaba seis años en el mismo departamento y ya había acumulado una gran cantidad de dinero perdido. Los directivos decidieron realizar un cambio radical en su departamento y le hicieron ver que tenía que cambiar su estilo de liderazgo, así que tomó decisiones drásticas, empezó por tener reuniones con los trabajadores claves, utilizando su **estilo democrático**, reunió información, se dedicó a escuchar a cada uno de los miembros de su equipo para conocerlos bien a cada uno, para lo que aplicó **el estilo conciliador**, conoció sus vidas, sus sueños y sus aspiraciones y con esta información pudo tomar **el estilo coach** para ayudarlos y conseguir sus trayectorias profesionales; pudo detectar las competencias de cada uno y les mostró su apoyo, luego adoptó **el estilo democrático** para que cada uno compartiera sus opiniones sobre las prioridades de la empresa, así se fueron planteando planes de acción y de esta manera logró el compromiso y respaldo que necesitaba. Después decidió utilizar **el estilo autoritario** y asignó a cada quien una responsabilidad específica, llevó a cabo su plan, y al cabo de unos meses mejoró el clima laboral y los objetivos superaron los cinco millones de ventas.

Cuando un líder no aplica todos los estilos de liderazgo se le recomienda identificar quién utiliza los estilos que a él le faltan, y crear un equipo con ellos para aprender sus estilos, también es recomendable ver qué competencias de la inteligencia emocional le faltan para empezar a desarrollarlas.

Un líder debe destacar en varias competencias como: comunicación, empatía, establecimiento de relaciones, responder a los sentimientos de las personas que le rodean, poder llegar a conocer a alguien con facilidad y entablar vínculos, saber decidir lo que le conviene a cada quien, realizar gestos simbólicos de acuerdo con el momento que está viviendo, establecer comunicación eficaz y efectiva, colaborador de quien lo necesita y aplicar el estilo necesario en cada momento y de todas estas competencias, ¿cuáles tienes y cuáles te falta desarrollar?

Una vez que has conocido las competencias de la inteligencia emocional y los diferentes estilos de liderazgo, ahora vamos a integrar algunas herramientas más para seguir influyendo en las personas y ayudarlos a adquirir herramientas por ellos mismos.

Subtema 3. Facultando individuos



En una ocasión, en una empresa hubo una junta con el vicepresidente, en esa junta se debía exponer un proyecto y el líder de proyecto, que había pasado semanas con su equipo trabajando, se encontró con un vicepresidente mal humorado que al final de la presentación lo ridiculizó y por una llamada, abandonó la reunión. El líder de proyecto se sintió mal, decaído y desmotivado, hasta que tomó la

decisión de ir a hablar con él y aclarar la situación; al exponerle al vicepresidente su sentir, él le dijo que no había sido su intención y que nunca pensó que lo fuera a lastimar y aunque tarde, se disculpó y aceptó que el proyecto no estaba tan mal.

Esto ilustra que para tomar decisiones es importante evitar las críticas, ya que la eficiencia, el bienestar y la productividad de los trabajadores pueden afectarse. Las críticas no solo afectan en el aspecto laboral sino en el familiar, por ejemplo: dentro de un matrimonio, las críticas hacia el otro, ocasionan indignación, sarcasmo, reacciones defensivas, agresiones, etc. que dan paso a evasivas, rencores, injusticias, etc. entre otros muchos sentimientos. Cuando una persona se encuentra enojada, le cuesta más trabajo recordar, aprender o tomar decisiones con claridad, mientras que un adecuado dominio de las competencias emocionales como la sintonía de las emociones con los demás, el manejo de las diferencias de opinión y el clima ambiental, ayudan a tomar con claridad las decisiones.

Una crítica planteada con mano izquierda, como comenta Goleman (2013), se centra en lo que ha hecho el individuo y en lo que puede hacer, a este respecto, Levinson citado por Goleman (2013), psicoanalista dedicado a la consultoría empresarial, menciona que los ataques de carácter hacia otra persona no traen buenos resultados, ya que la persona se pone a la defensiva y deja de ser receptivo a las recomendaciones que se le tiene que hacer para que mejore.

Hay que concretar. Hay que centrarse en aspectos concretos y mencionar lo que se ha hecho bien, lo que se ha hecho mal y la manera en que puede cambiarse. Lo mismo debe ser ante un elogio, decir lo que estuvo bien, comentar sobre cómo se siente y lo que podría modificarse, todo esto es con la intención de que la persona aprenda algo nuevo.

Hay que ofrecer una solución. La crítica debe estar orientada a resolver el problema para evitar desmotivar al receptor, debe abrir la puerta a alternativas que necesitan atención y que no habían sido tomadas en cuenta.

Hay que estar presente. Tanto las críticas como los elogios son más eficaces cuando se transmiten cara a cara y en privado, con la finalidad de que el receptor pueda responder o aclarar.

Hay que ser sensible. Las personas muestran empatía, los receptores abren caminos para mejorar y no sentirse atacados.

Consejos sobre la crítica y el elogio. Adaptado de Goleman, (2013).

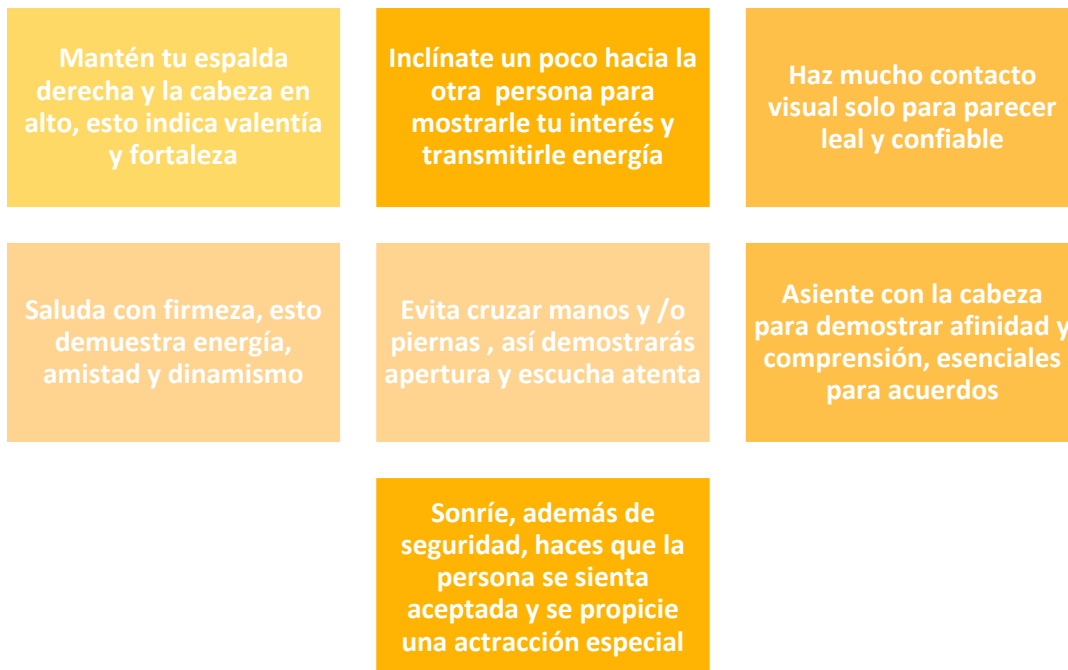
Por otro lado, Marín (2013) comenta que para hacer que alguien haga algo que tú quieres, lo primero que hay que hacer: es trabajar contigo mismo y de esta manera influenciarás con mayor impacto en los demás, independientemente de que al trabajar en ti mismo, también puedes hacer que los demás lo hagan enseñándoselos y/o permitiéndote ser un modelo para los demás.



Los pasos son:

- 1. Revela tu mejor imagen.** Tu imagen incluye la manera en la que te vistes y te peinas, los accesorios que utilizas, el maquillaje, el perfume y todo tu lenguaje corporal.

Toda tu imagen aunada a la forma en la que te muestras ante los demás, envía un mensaje de seguridad o inseguridad, por ello es necesario que te sientas y demuestres seguridad, aquí encontrarás algunas estrategias:



- 2. No establezcas tu posición primero.** Permite que la otra persona inicie la propuesta y la negociación, por ejemplo: si vas a comprar algo, permite que la persona te proponga el porcentaje de descuento, probablemente te brinde un descuento mayor al que le ibas a sugerir. Una manera de enfrentar preguntas incómodas es pidiendo tiempo para hablar más sobre el tema y conocer más información, así podrás tener un amplio panorama para tomar una decisión, otra opción es evadir la pregunta con otra pregunta y la otra alternativa es dar un rango entre dos cantidades cuando negocias asuntos de dinero.

3. **Pide cuentas detalladas.** Puedes elegir lo que necesites, por ejemplo, si vas a contratar un servicio de meseros y te dan un presupuesto desglosado, podrás decidir qué, de ese paquete que te ofrecen, aceptas y qué puedes conseguir por otro lado o no deseas.
4. **Tómate tu tiempo.** Invierte tiempo, que vale oro, aquí es necesario, por ejemplo, si vas a festejar tu cumpleaños en grande, tal vez has pensado en contratar a un grupo musical, al hablarle con anticipación, te darán un precio y ahí puedes decir que necesitas tiempo para pensar y que llamarás la siguiente semana, probablemente te digan que es el mejor grupo y que no vas a encontrar algo mejor (esto le da al grupo legitimidad), cuando tú llames el grupo sabrá que el contrato ya está hecho; por otro lado, si tú fueras el director del grupo musical, puedes llamar a los tres días y ofrecer un descuento como regalo al cumpleañosero.
5. **Reta las posturas firmes.** Puedes sentir que todo lo que quieres es imposible cuando te encuentras con alguien que te dice: “no es negociable”, de momento; sin embargo ¡no lo es! **Y solo podrás negociar algo si lo intentas.**

Los siguientes pasos no te garantizan que logres lo que quieres pero sí influyen para aumentar las posibilidades:

a. ¡Atrévete a preguntar!, si no pides no obtienes nada, además, ¡no pierdes nada!

b. Busca al jefe, generalmente, el jefe siempre demostrará que tiene el poder y no está acostumbrado a tratar con los clientes, además, es más fácil que acepte.

c. Pide que haga una excepción, antes de que te diga que no puede ayudarte, explica que debe hacer algo porque: eres un cliente de hace años, estás adquiriendo gran cantidad de mercancía y no te quieres ir con la competencia, etc.

d. Retírate, si has intentado lo anterior y no lograste nada, es el momento de salir, con esto llevas a la otra persona a tratar de negociar por la presión que está sintiendo.

6. **No dividas la diferencia.** Comúnmente, las personas tratan de ajustar los precios a manera de pagar ambos lo mismo o perder lo mismo, por ejemplo: algo te cuesta \$1,000 pesos y tú ofreces \$700 pesos, la otra persona te dice que \$900 y con esto ya están cediendo cada uno cien pesos, pero luego te dice que le des \$50 pesos más y aquí puedes decir que no puedes, tal vez \$20 y espera la reacción del otro, no siempre debes ceder con lo que el otro proponga y también toma en cuenta que otros tampoco cederán.

7. **Usa el eco.** Repite lo que te están pidiendo con actitud sorprendida, de manera que la otra parte se dé cuenta de lo que está pidiendo.

Esta estrategia influye para que las personas bajen las expectativas, por ejemplo: si tu jefe te pide que después de tu horario te quedes tres horas más y le respondes sorprendido **¿tres horas más?** Y explicas que esa noche tienes planes, lo

intimidará y pensará que es un pedido exagerado y no quiere disgustarte, entonces te pide que por lo menos una hora más.

Ahora, si a ti es al que le aplican esta estrategia, actúa seguro y sin exaltarte de manera que demuestres que es justo y razonable. Lo importante es negociar sin la actitud de necesidad, angustia y dependencia.

Todas estas estrategias, aunadas a tu inteligencia emocional y tus estilos de liderazgo, te serán de utilidad para enfrentar diversas situaciones en las que te puedas encontrar. Si alguna negociación no salió como querías, no es cuestión de preocuparte sino de buscar otras alternativas que probablemente no habías contemplado como buscar otra tienda, obtener diversos presupuestos, etc. Es importante que para seguir desarrollando estas herramientas, las practiques lo más que puedas a manera de volverse cada día parte de tu estilo de vida; recuerda que en tu camino te encontrarás con personas que utilizan estas estrategias desde hace tiempo y tal vez no cedan con facilidad, entonces sigue aprendiendo de ellas.

Mi Reflexión

A través de este tema has podido repasar las competencias de la inteligencia emocional que te permitirán desarrollar todas aquellas habilidades que necesitas tomar en cuenta para demostrar a los demás la inteligencia que tienes al dominar y manejar tus emociones, solo en la medida que los demás te vean seguro de ti mismo, confiado en lo que pides, empático con las necesidades de los demás y capacitado en lo que sabes hacer, te volverás el centro de atracción para que los demás aprendan de ti.

Los estilos de liderazgo muestran un papel indispensable en cualquier lugar, si eres capaz de utilizar seis estilos de liderazgo, seguramente identificarás en qué momento debes utilizar cada uno, recuerda que tus colaboradores siempre se encuentran aprendiendo de ti, así que muestra lo mejor que tienes en la toma de decisiones. Las estrategias para que las personas actúen de determinada manera, en cierta forma, también dependen de ti específicamente de la actitud que tengas ante ellas, mientras más seguro de lo que quieres te encuentres, más fácil será que te hagan cambiar de parecer.

Ahora que ya cuentas con ciertas competencias de liderazgo, en el siguiente tema podrás conocer sobre las competencias que tienen los grandes líderes y cómo las han desarrollado, recuerda que para desarrollar competencias, el secreto es trabajar en ellas hasta que sean parte de tu vida diaria.

¡Quiero más!

- Para conocer más sobre **Liderazgo**, te recomendamos leer el libro de: Palomo, T., (2013). **Liderazgo y motivación de equipos de trabajo**, ESIC Editorial.
- Para conocer sobre **liderazgo**, te invitamos a ver el siguiente video titulado **Liderazgo** con una duración de 5.35 minutos, en:
<https://www.youtube.com/watch?v=nltpjUgRV6I>

Bibliografía

Goleman, D. (2013). *Leadership. The Power of emotional intelligence*. Barcelona: Ediciones B. S.A.

ISBN DIGITAL: 978-84-9019-432-4

Levinson, H. (1992). Feedback to subordinates, addendum to the Levinson letter, Levinson Institute, Waltham Massachusetts.

Marín, M. (2011). Pide más, espera más y obtendrás más. (ebook). Aguilar.

Torán, F. (2013). Atrévete a ser un líder, despierta al líder que hay en ti en todos los ámbitos de la vida. Ed. Luciérnaga, ebook.

ISBN: 978-84-1586-425-7

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.