

Chapter 01 / Capítulo 01

Sustainable Managerial Transformation: Leadership, Organizational Intelligence, and Sustainability in the Postmodern Era (Spanish Version)

ISBN: 978-9915-9851-5-2

DOI: 10.62486/978-9915-9851-5-2.ch01

Pages: 1-8

©2025 The authors. This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 License.

Leadership, communication, and negotiation in collaborative management environments

Liderazgo, comunicación y negociación en entornos gerenciales colaborativos

Lourdes Meza Ruiz¹  

¹Centro Latinoamericano de Estudios en Epistemología Pedagógica (CESPE), Maracay, Venezuela

INTRODUCCIÓN

La colaboración efectiva entre instituciones es fundamental, en la actualidad, para lograr una gestión organizacional exitosa. Para ello, es imprescindible contar con estrategias que permitan coordinar esfuerzos, compartir recursos y establecer objetivos comunes. El liderazgo, la comunicación y la negociación son esenciales en este proceso. Un liderazgo estratégico fomenta la cohesión, mientras que una comunicación efectiva facilita el entendimiento mutuo. Por su parte, la negociación permite construir acuerdos sólidos y beneficiosos para todas las partes involucradas en el proceso gerencial.

De ahí que el capítulo plantea estrategias para la colaboración gerencial. Liderazgo, comunicación y negociación en entornos interinstitucionales, se estructura en cuatro aspectos fundamentales: liderazgo estratégico, comunicación interinstitucional y negociación. En este contexto, las organizaciones enfrentan el reto de gestionar diferencias culturales, operativas y estructurales que pueden dificultar la implementación de estrategias que fomenten la confianza, la transparencia y la toma de decisiones conjunta, lo cual es crucial para lograr la cooperación gerencial. Por ende, se requiere de un enfoque gerencial basado en la adaptabilidad y la construcción de sinergias que no solo optimicen los recursos disponibles, sino que también impulse la innovación y el crecimiento institucional.

DESARROLLO

Liderazgo estratégico

El liderazgo es un conjunto de habilidades que permite influir y motivar a un grupo hacia un objetivo común. Según Maxwell el liderazgo es influencia, no poder ni autoridad formal, sino de la capacidad de influir en los demás, guiarlos y motivarlos hacia la consecución de un objetivo común. El autor citado propone cinco niveles del liderazgo: posición, permiso, producción, desarrollo de personas y el pináculo (Maxwell, 2013).

En el liderazgo de posición, la gente le sigue porque tiene que hacerlo, basado en su título o cargo. Ejemplo: Napoleón Bonaparte. En el de permiso, la gente sigue al líder porque quiere, porque ha construido relaciones de confianza. Ejemplo: Princesa Diana. En el liderazgo de producción, le siguen por lo que a logrado, porque ven resultados y logros tangibles bajo su liderazgo. Ejemplo: Elon Musk. En el liderazgo de desarrollo de personas, le siguen porque ayuda a crecer, invierte en el crecimiento personal y profesional. Ejemplo: Martin Luther King Jr. Y en el liderazgo de pináculo, siguen al líder por lo que es y representa, porque ha alcanzado el nivel más alto de respeto e influencia. Ejemplo: Juan Pablo II.

Peter Drucker (1973) sostiene que “el liderazgo es elevar la visión de una persona hacia un

objetivo más alto”. Daniel Goleman (1995) aborda el liderazgo desde la inteligencia emocional, destacando la importancia de la empatía, la autogestión y las habilidades sociales en el liderazgo estratégico. Warren Bennis (2010) define al líder como alguien que hace lo correcto y se enfoca en inspirar y desarrollar a otros.

Las definiciones planteadas abordan distintos aspectos complementarios del liderazgo estratégico. Bennis, destaca en su definición la ética y la inspiración como elementos clave para desarrollar a otros. Drucker, subraya la importancia de la visión estratégica para impulsar tanto el crecimiento individual como organizacional. A su vez, Goleman, pone énfasis en la empatía, la autogestión y las competencias sociales, mostrando que un líder estratégico también debe ser capaz de gestionar sus emociones y comprender las de los demás para construir relaciones fuertes y un ambiente de trabajo saludable. Es decir, estos enfoques reflejan que un líder exitoso debe integrar valores éticos, visión y competencias emocionales para generar un impacto positivo en su equipo y organización.

Hay distintos tipos de liderazgo, que describen cómo un líder toma decisiones, dirige a su equipo y maneja diferentes situaciones. Estos pueden cambiar según el contexto y la personalidad del líder. Los principales tipos de liderazgo incluyen: el autocrático, que es un líder tiene el control total y toma todas las decisiones. Ejemplo: Alejandro Magno. Democrático, este líder involucra a su equipo en la toma de decisiones. Ejemplo: Nelson Mandela. El líder transformacional inspira a su equipo para lograr objetivos más allá de las expectativas. Ejemplo: Mahatma Gandhi: El situacional adapta su estilo según la situación y las necesidades del equipo. Ejemplo: Abraham Lincoln.

Los líderes desempeñan un papel crucial en la creación y mantenimiento de alianzas estratégicas entre instituciones, que incluye: identificar socios clave, crear redes de colaboración y mantener relaciones a largo plazo; generar confianza, que es el eje de cualquier alianza exitosa. El líder debe ser visto como una figura fiable y transparente; alinear a las partes hacia un objetivo común, logrando que todas las instituciones involucradas trabajen hacia la misma meta. Autores como Maxwell y Covey enfatizan que el liderazgo se basa en la capacidad de inspirar y generar relaciones estratégicas duraderas, a fin de lograr los objetivos planteados por la organización (Maxwell, 1998; Covey, 1989).

Comunicación interinstitucional

La comunicación entre instituciones debe ser clara, consistente y orientada a fortalecer la colaboración. Algunos principios clave son: (a) claridad y transparencia, las instituciones deben comunicarse de manera directa y clara para evitar malentendidos y fortalecer la confianza. (b) Consistencia, el mensaje debe ser coherente en todos los niveles y alineado con los valores y objetivos de la organización; (c) culturalmente sensible, es clave entender y respetar las diferencias culturales entre las partes. (d) Comunicación no verbal. El lenguaje corporal y otros elementos no verbales también juegan un papel fundamental en la comunicación. Autores como Joe Navarro señala que el 93 % de la comunicación es no verbal, lo que incluye gestos, posturas y expresiones faciales. Comprender y dominar estos elementos es crucial en interacciones interinstitucionales. (e) Uso de la tecnología en la comunicación. Plataformas como Zoom o Microsoft Teams permiten una interacción eficaz entre organizaciones a nivel global, especialmente en un mundo donde el trabajo remoto es común.

Algunas claves para una comunicación virtual exitosa: *mise en place*, este término se emplea en gastronomía para definir el conjunto de tareas que consiste en organizar y ordenar

los ingredientes y utensilios que un cocinero requiere para los elementos del menú que se va a preparar durante un turno o servicio, por ello, antes de una reunión en línea es recomendable: tener agua a mano, ir al baño antes de la llamada, revisión de materiales, configuración del espacio, verificación técnica, planificación mental y evitar el consumo de café.

Uso de audífonos y micrófonos, estos equipos permiten mejorar la calidad del audio, evitando interferencias y asegurando que el mensaje se escuche claramente. Ejemplos: Logitech H390, Jabra Evolve 20se MS Stereo USB, o Sennheiser SC 60 USB ML. Manos libres para tomar notas, mejor calidad de sonido permite mostrar las manos en cámara para una comunicación no verbal más efectiva.

Webcam. Ejemplo, Logitech C922 Pro. Una buena webcam permite una imagen más clara, facilitando la interpretación de señales no verbales como expresiones faciales y movimientos además de proyectar más profesionalismo. Conexión a Internet, asegurarse de tener una conexión rápida y estable. En caso contrario, evitar que otros dispositivos estén conectados durante la reunión para evitar ralentizar la conexión. Así mismo, una iluminación adecuada: luz natural, si es posible, colocarse cerca de una ventana. Luz artificial, uso de aros de luz o lámparas para mejorar la visibilidad, lo que ayuda a una mejor percepción durante la videollamada (Vos,2016).

Negociación emocional

Es un proceso de comunicación entre al menos dos partes dirigidos a alcanzar un acuerdo sobre intereses que se perciben como divergentes. La negociación como un método para resolver disputas y alcanzar acuerdos, mediante el diálogo, busca el interés mutuo en lugar de una lucha por posiciones, es un proceso que tiene como objetivo generar beneficios en donde intervienen dos o más partes o agentes (Fisher y Ury, 1981).

En toda negociación, aunque las instituciones tienen reglas y políticas, son las personas quienes toman las decisiones. Es crucial comprender las emociones, deseos y motivaciones personales para lograr una negociación efectiva y cooperativa. Uno de los siete hábitos de la gente altamente efectiva es procurar la sinergia.

En la negociación es rapport, que se traduce literalmente como compenetración, pero es más que eso. Es la creación de una conexión positiva y de confianza entre dos o más personas, lo cual facilita una comunicación fluida y auténtica. En situaciones de negociación, ventas, liderazgo o incluso en entornos personales, el rapport permite establecer una relación basada en empatía y respeto, lo que hace que las personas se sientan cómodas y dispuestas a colaborar o compartir. Por ende, la negociación es emocional, no racional (Covey,2016).

Aunque las personas a menudo creen que toman decisiones basadas en datos y lógica, en realidad, las emociones juegan un papel mucho más importante. El miedo, la ansiedad, el ego, la ambición y la sensación de seguridad o peligro afectan la forma en que las personas ven una negociación. Para ser un negociador exitoso, es esencial reconocer y manejar estas emociones, tanto en ti mismo como en la otra parte.

En lugar de entrar en una negociación creyendo que se puede persuadir a la otra persona únicamente con datos o argumentos lógicos, se debe abordar la situación con una comprensión profunda de cómo las emociones influyen en el comportamiento humano. Reconocer las emociones en juego, tanto las propias como las de la contraparte, permite controlar la dirección de la negociación, creando un ambiente más colaborativo y productivo.

La escucha activa usa una técnica llamada espejeo, que consiste en repetir las últimas palabras o las palabras más importantes de la contraparte para fomentar una mayor comunicación y entendimiento. Este concepto se refiere a la habilidad de comprender los sentimientos y perspectivas de la otra parte, pero sin perder el control de la negociación. No significa que se esté de acuerdo con ellos, sino que se debe comunicarles que se comprende lo que sienten. Esto reduce la resistencia emocional y abre la puerta a una negociación más fluida (Voss, 2016).

Las preguntas calibradas son interrogantes que el otro puede responder, pero no generan respuestas cerradas. Sirven para ganar tiempo, le dan al interlocutor la sensación de control, además que, al responder, el interlocutor está dando información útil que se puede usar posteriormente en el propio beneficio.



Figura 1.1. Preguntas calibradas

No preguntes cómo está, ¡etiquétalo! El etiquetado es una técnica de comunicación que consiste en nombrar las emociones o pensamientos que se perciben en la otra persona. Se trata de observar sus reacciones, gestos o tono de voz y expresar lo que se cree que está sintiendo o pensando, sin imponer ni asumir demasiado.

Por ejemplo, en vez de preguntar “¿Está frustrado?”, podrías decir: “Parece que esto le está frustrando” o “Se siente como si esto fuera complicado para usted”. Esta técnica no solo muestra empatía, sino que también invita a la otra persona a abrirse y corregir o ampliar lo que se ha notado, lo cual es clave en la negociación.

La Regla del 20 %

Plantea que el silencio es una herramienta poderosa en la negociación. Hacer pausas estratégicas permite que la otra persona se sienta escuchada y que continúe hablando, revelando información útil o permitiendo que se vea su posición real. Además, el silencio puede crear una leve incomodidad en la otra parte, motivándola a llenar el vacío con más detalles, lo cual puede ser clave para identificar sus verdaderas motivaciones o intereses. El silencio también ayuda a procesar lo que se ha dicho sin reaccionar impulsivamente, lo cual permite formular respuestas más estratégicas (Voss, 2016).

Usar nombre de pila

El nombre de una persona es, para ella, el sonido más dulce en cualquier idioma. Usarlo no solo muestra respeto y atención, sino que también ayuda a establecer una conexión más personal y significativa. Esto podría sonar como una herramienta sencilla, sin embargo, emplearla en una negociación potencia exponencialmente la conexión con la otra persona y aumenta las probabilidades de un trato mutuamente beneficioso (Carnegie, 1979).

Aversión al riesgo

Se le conoce como la teoría de las perspectivas que demuestra que es más probable que se actúe en función a perder algo, que a actuar en función ganar algo que no se tiene, la respuesta emocional que experimenta el cerebro por perder algo que tenías es mucho más significativa que el placer que obtener algo que se desea.

En tal sentido, a la hora de negociar, es importante tomar en consideración este “sesgo cognitivo”(Kahneman,1979).

El poder del No

El no en una negociación es bastante importante, ¿Por qué en lugar de decir ¿Tiene cinco minutos? diga ¿Es un mal momento para hablar? Una vez que la persona dice el primer no es que empieza la verdadera negociación. Una vez que se diga no, dirá su verdadera objeción. Su trabajo como negociante será rebatir esa objeción (Voss, 2016).

Cisnes Negros

Explora la idea de que ciertos eventos altamente improbables y difíciles de predecir, llamados cisnes negros pueden tener un impacto significativo y transformar la comprensión del mundo. En el contexto de la negociación, este concepto sugiere que estar atento a señales ocultas o inesperadas puede ser crucial para identificar oportunidades que podrían cambiar el curso de la negociación (Taleb, 2007).

Los cisnes negros son piezas de información inesperadas o desconocidas que pueden cambiar radicalmente el curso de una negociación. La idea es estar atentos a detalles ocultos que la otra parte no está revelando, pero que podrían ser fundamentales para alcanzar un acuerdo favorable. Identificar estos factores es clave para negociar con éxito, ya que pueden ofrecer un giro inesperado que dé ventaja.



Figura 1.2. Cisnes negros

El hecho de poder identificar al líder en una negociación es fundamental, por cuanto este posee la capacidad de influir en las decisiones y orientar el curso de las discusiones hacia resultados favorables, en el sentido de que es quien pone en práctica las técnicas de negociación y resolución de conflictos y por ende orienta e incentiva al equipo a una adecuada toma de decisiones para un mayor bienestar dentro de la organización

Reconocer al líder permite una comunicación más directa y efectiva, facilitando la resolución de conflictos y la toma de decisiones. Un estudio publicado en la revista Aglala destaca que el liderazgo en la negociación y el manejo de conflictos son elementos básicos en la gestión de las organizaciones, esenciales para alcanzar sus objetivos (Ayerbe y Mejías et al, 2020).

CONCLUSIÓN

Se resalta la importancia del liderazgo en la negociación, subrayando que reconocer al líder facilita la comunicación y la toma de decisiones, lo que requiere la presencia de uno bien identificado dentro de un proceso de negociación, a fin de canalizar los diálogos de manera más efectiva, lo que reduce malentendidos y acelera la resolución de conflictos.

El liderazgo en la negociación es un elemento esencial en la gestión organizacional, lo que implica que las empresas u organizaciones requieran de líderes capacitados en negociación para lograr sus objetivos estratégicos. Sin un liderazgo claro, las negociaciones pueden volverse caóticas o ineficientes, lo que afectaría la capacidad de la organización para resolver conflictos y avanzar en sus metas. En tal sentido, se considera que el liderazgo en la negociación no solo es un rol funcional, sino una estrategia clave para el éxito organizacional (Ayerbe, Mejía et al, 2020).

REFERENCIAS

- Ayerbe, A., Mejía, D. A., Barrios, I., & Heider, J. (2020). El liderazgo y las acciones del líder en la resolución de conflictos organizacionales. *Aglala*, 11(2), 233-248. <https://revistas.cun.edu.co/index.php/aglala/article/view/1740>
- Bennis, W. (2010). *On becoming a leader*. Addison-Wesley.
- Carnegie, D. (2018). *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*. Círculo de Lectores.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influencia: la psicología de la persuasión*. Planeta.
- Covey, S. R. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Erickson, M. H. (1980). *The collected papers of Milton H. Erickson on hypnosis: Vol. I*. Irvington Publishers.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Obtenga el sí: cómo negociar sin ceder*. HarperCollins.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Maxwell, J. C. (2013). *Desarrolle el líder que está en usted 2.0*. Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (2010). *Liderazgo: lo que todo líder necesita saber*. Grupo Nelson.
- Maxwell, J. C. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo: siga estas leyes y la gente lo seguirá a usted*. Grupo Nelson.
- Navarro, J. (2019). *Diccionario de lenguaje no verbal: una guía del comportamiento humano*. Planeta.
- Navarro, J. (2008). *What everybody is saying: An ex-FBI agent's guide to speed-reading people*.

HarperCollins.

Reche, J. (2023). *Convince sin abrir la boca: claves del lenguaje no verbal para persuadir a cualquier audiencia*. Alienta.

Taleb, N. N. (2007). *El cisne negro: el impacto de lo improbable*. Planeta.

TED. (2012, octubre 1). *Your body language may shape who you are* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Ks-_Mh1QhMc

Voss, C. (2016). *Rompe la barrera del no: 9 principios para negociar como si se te fuera la vida en ello*. Urano.

FINANCIACIÓN

Ninguna.

CONFLICTO DE INTERESES

Ninguno.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización: Lourdes Meza Ruiz.

Redacción - borrador inicial: Lourdes Meza Ruiz.

Redacción - revisión y edición: Lourdes Meza Ruiz.