

EFICIENTES NEGOCIADORES, LÍDERES INSPIRADORES



Autora: Lucía Vaca Izurieta



¿Qué tiene que ver el liderazgo con la negociación? Indiscutiblemente son campos diferentes; con investigación, literatura y metodologías propias. Sin embargo, la conexión entre ellos es profunda, aunque no siempre sea evidente. Este artículo indaga sobre ese vínculo y pretende poner de relieve la tesis de que la negociación ofrece una ruta concreta y brillante para construir competencias de liderazgo.

Vale la pena empezar por precisar los términos. De manera general podríamos definir al liderazgo como la habilidad para lograr que los otros, por su voluntad, actúen de una determinada manera o ejerzan una acción o inacción en torno a un objetivo o interés común. Respecto a la negociación podríamos decir que es un proceso de diálogo en el cual se entrelazan dos o más partes, que tienen intereses en común y que buscan satisfacerlos a través de lograr un acuerdo.

En una visión tradicional el negociar no tiene nada que ver con liderar. Se cree que para ser líder hay que tener un carisma innato, probablemente una oratoria excepcional y un poder de convocatoria como el de Nelson Mandela, Martin Luther King o quizá más contemporáneamente, Barack Obama. Es decir, individuos que, más allá las connotaciones políticas o históricas que los circundan, destacan como personas con una habilidad indiscutible para captar la atención de la gente y lograr de alguna manera convertirlos en seguidores.

Dentro de esta misma visión convencional ocurre algo similar con la negociación. Para un buen número de personas lo primero que piensan al escuchar la palabra negociar es que tiene que ver con la habilidad de vender y, por supuesto con la de regatear, a fin de sacar el mayor provecho posible de una transacción. Es decir, negociar es enfrentarse y la expectativa es que gane el más hábil o el más fuerte.

En 1981 Roger Fisher y William Ury¹ enunciaron ya las características de esta visión tradicional con sus costosas deficiencias y propusieron una metodología colaborativa basada en principios. Esta metodología, popularmente conocida como el método de negociación Harvard, revolucionó la forma de mirar los desacuerdos. Sin embargo hoy, casi cuatro décadas después, la tendencia inmediata de la gran mayoría de personas frente a los desacuerdos sigue siendo el enfrentamiento. Eso se explica porque el arte de negociar tiene mucho de sentido común, pero hacerlo bien no es fácil.

Por otro lado, está el complejo, hiper conectado y cambiante mundo de hoy. En él, un creciente número de personas enfrenta la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo a fin de tener vigencia y cumplir con roles empresariales, políticos, de activismo o influencia en redes sociales y medios masivos de comunicación. Hoy en día casi todos buscan ser líderes e influir en la gente; la pregunta es ¿cómo lograrlo?.

Ronald Heifetz, uno de los más renombrados expertos en temas de liderazgo, y quien es además biólogo, advierte desde hace más de una década que si hay un desafío crucial para el liderazgo es la adaptabilidad y resiliencia ante el cambio². Las soluciones técnicas, es decir aquellas que encontramos en las tradicionales autoridades, las ciencias, las leyes, la experiencia, ya no son suficientes. Este epílogo parece recrearse al pie de la letra en casos como los de Blockbuster, Kodak, Payless Shoes, Radio Shack, K-Mart o la otrora gigantesca cadena Sears, que ha venido achicándose año a año después de varios procesos de reestructuración.

El desafío al liderazgo sentenciado por Heifetz podría resumirse entonces de una manera muy simple: adaptarse o desaparecer.

Ante esta realidad, líderes en todas las ramas buscan perfeccionar y adquirir las habilidades para hacerles frente a la incertidumbre de una realidad cada vez más volátil. No hay duda de que la búsqueda y el sentido del liderazgo se ha convertido en la alquimia moderna de la gerencia organizacional³. Y en esta línea, la capacidad de negociar con eficiencia se vuelto requisito esencial en el repertorio de un líder. Eso demanda muchas veces el volver a estudiar. Hoy en día los más importantes centros académicos, como el famoso Programa de Negociación de la de la Universidad de Harvard, articulan sus programas de entrenamiento ejecutivo para empresarios y líderes de todo el mundo juntando estas dos áreas.

¹ Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce. Sí... ¡De acuerdo! Grupo Editorial Norma. Bogotá, 1996. Título original Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In.

² Heifetz, Ronald & Linsky, Marty, Leadership on the line. Staying alive through the dangers of change. Harvard Business Press. Boston, 2017. Notas personales conferencia Corferias Bogotá 2009.

³ Salacuse, Jeswald W. Real Leaders Negotiate! Palgrave Macmillan, New York 2017.

Retomando los aspectos comunes entre liderazgo y negociación, el primero es que ambas son actividades que se desarrollan y potencializan dentro del espacio de las relaciones humanas. No en vano se dice que no hay líder exitoso que no sea además un eficiente negociador. Y para ambos espacios es indispensable el manejo de la comunicación.

Liderar es comunicarse, y través de ello inspirar, crear condiciones, motivar a otros para que vean reflejados sus propios intereses y tomen decisiones respecto a un objetivo común. No hay líder sin seguidores, ni seguidores si no hay antes acuerdos. Estos por su parte, son fruto del diálogo y, además, son el centro de las habilidades negociadoras. Por lo tanto, seguir una metodología de negociación efectiva nos permite establecer contacto y movernos con solvencia en un espacio donde hay tensión. Saber de negociación aclara el pensamiento, promueve la creatividad, la organización y la estrategia, aún cuando se concluya que la mejor opción es no acordar.

El proceso de pensar bajo este prisma impacta casi inmediatamente el liderazgo de un individuo, ayudándole a tomar mejores decisiones para sí mismo y para su organización. Es así como la negociación le ofrece al liderazgo una especie de estructura, una ruta concreta y práctica que facilita los enlaces efectivos con las personas y el lograr persuadirlas para que tomen un determinado curso de acción.

Es innegable que hay individuos más dispuestos que otros para liderar, pero un gran número de expertos coincide en que ese llamado carisma, entendido como una especie de encanto personal, visión preclara y capacidad de comando de un líder no son tanto un producto de la suprema inteligencia o la buena fortuna con la que nacemos, sino más bien el resultado del conocimiento, la alineación, el trabajo y la capacidad para conectar con los demás.

En lo que respecta a la negociación, las personas en realidad estamos negociando todo el tiempo, aunque no tengamos conciencia de ello o lo hagamos pobremente. No importa si el rol es dirigir una pequeña empresa, una gran corporación, un proyecto de innovación, una nación entera o una familia. Aquel individuo que no trabaja sus competencias negociadoras lo más seguro es que está malgastando oportunidades y valiosos recursos propios y de las personas que dependen de su rol. Basta una mirada a la realidad para encontrar alarmantes ejemplos de individuos escasamente equipados en este sentido y cuyas decisiones no son las mejores.

¿Se imagina ud., por ejemplo, cuánto se beneficiarían las metas de una empresa si sus directivos lograran que las personas a su interior se comuniquen más y mejor?

¿Qué tal si se lograra que esas personas, además, se sientan más contentas y comprometidas con lograr aquellas metas?

¿Cuán más rápido se alcanzarían esos objetivos si esos individuos explotaran verdaderamente su potencial para trabajar en equipo?

Dinámicas internas bien calibradas al interior de una empresa u organización dignifican el esfuerzo de todos, haciéndolo más eficiente e impactando favorablemente el tiempo en el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Es un hecho que las personas no nacemos con habilidades de negociación ni liderazgo incorporadas. Es responsabilidad de cada uno construir estas competencias y, con ello ojalá, ser además buenos modelos de rol e implementadores de nuevas prácticas en la cultura organizacional. El proceso de aprendizaje que se requiere puede ser tan rápido o lento según se apoye únicamente en la experiencia o si a ésta se la puede enriquecer con conocimiento y metodologías que la catapulten exponencialmente.

Entre otros aportes, el ejercicio de las habilidades negociadoras promueve que las personas desarrollen una mentalidad enfocada en:

- Resolver problemas
- Con capacidades de comunicación para entablar e incluso destrabar el diálogo, y
- Con voluntad para lograr acuerdos partiendo del hecho real de que no todos pensamos lo mismo.



Hacer que prevalezca esta mentalidad demanda trabajo y, por otro lado, requiere cambios. Si consideramos cuan difícil es para uno cambiar, ya nos podemos imaginar lo poco auspicioso que es pretender cambiar a los demás⁴. Pero es allí precisamente donde empieza la tarea, en trabajar en uno mismo. El instrumento de trabajo más importante de todo líder y negociador efectivo, además del único que está verdaderamente bajo su control, es su persona. Es desde ese lugar desde nos proyectamos y aglutinamos el poder necesario para convertirnos en nuestro primer y mejor aliado.

William Ury reconoce que la primera negociación y la más importante jamás llevada a cabo es la que hacemos con nosotros mismo. El lograr el acuerdo interno es lo que nos prepara para lograr acuerdos con los demás. Si acaso en el “sí... de acuerdo” se trabaja de cambiar el juego externo, llegar al sí con uno mismo es acerca de cambiar el juego interior. Después de todo, ¿cómo podemos esperar que otros concuerden con nosotros si no hemos llegado antes a un acuerdo con nosotros mismos?⁵

En conclusión, la negociación ayuda a las personas y organizaciones a navegar más fluidamente por situaciones de desafío y a construir su liderazgo. Igualmente, y a la larga, torna las relaciones humanas más productivas y gratificantes. Y digo a la larga porque no se puede esperar que todo funcione a la perfección con el primer intento. Cambiar implica cometer errores, enfrentar conflictos, pero asimismo posibilita el contar con la información necesaria para poder calibrar y corregir.

Si ser líder fuera cuestión únicamente dar buenas noticias el trabajo sería muy fácil⁶. Ser líder demanda cuestionarse y cuestionar, desacomodarse, reaprender formas y procesos que los hemos dado por sentados, pero que no funcionan más. Ser líder es saber y querer servir.

Por otro lado, ser un buen negociador es estar en capacidad de manejar situaciones de desacuerdo, gestionar problemas, administrar crisis y, aún en medio de esa turbulencia, lograr alinear a las personas. Esta no es tarea sencilla; mucho menos algo que la mayoría hacemos bien naturalmente. El primer instinto es evadir, defendernos, imponernos, tratar de culpar a alguien más o simplemente rendirnos.

Es muy tentador seguir funcionando bajo los paradigmas antiguos pero la sentencia de Heifetz está dada. Hay un extenso y nuevo mundo allá afuera y también mucho potencial dentro de cada uno de nosotros. De ninguno de los dos universos conocemos lo suficiente, pero si está entre sus planes el llegar a ser un líder inspirador, bien vale la pena empezar por convertirse primero en un eficiente negociador.

⁴ Anónimo

⁵ Ury William. Getting to Yes with Yourself. How to get what you truly want. Harper One Collins Publishers, New York 2015.

⁶ Heifetz, Ronald. Links, Marty. Leadership on the line. Staying alive through the dangers of change. Harvard Business Press. Boston, 2017.