

Para Saber Más

6 LECCIONES DIPLOMÁTICAS PARA LOS NEGOCIADORES

Los directivos empresariales rara vez se ven a sí mismos como diplomáticos, pero los negociadores empresariales a menudo descubren que los dos oficios exigen un conjunto similar de habilidades y técnicas de negociación.

Con justicia o no, la diplomacia evoca imágenes de frivolidad, días de paseo por capitales exóticas y noches de cócteles en la embajada. Sin embargo, sería un error que los negociadores descartaran el ámbito diplomático tan rápidamente. Después de todo, la diplomacia es el arte de crear y gestionar las relaciones entre las naciones y eso se logra forjando relaciones a través del acuerdo, precisamente lo que un negociador pretende hacer. Así entendida, la diplomacia ofrece valiosas herramientas para todos los negociadores en el ámbito empresarial.

La globalización de las empresas obliga a los negociadores a trabajar más duro para crear y mantener relaciones a largo plazo con otras empresas. Para hacerlo, deben comprender y manejar las fuerzas que los diplomáticos, como negociadores internacionales que son, han manejado por siglos.

¿Dónde pueden los directivos encontrar orientación sobre los principios diplomáticos tradicionales? De la gente que, según se dice, inventó la diplomacia: los franceses.

Hace casi 300 años Francois de Callieres, un diplomático francés en la corte del rey Luis XIV, escribió uno de los primeros manuales prácticos de la diplomacia moderna, "*Negociando con príncipes: reglas de la diplomacia y arte de la negociación*". Publicado por primera vez en 1716, el libro todavía se considera un manual sobre el tema y ofrece consejos muy útiles para los negociadores del siglo XXI. A continuación presentamos seis reglas de negociación para mejorar la diplomacia de acuerdos y fomentar asociaciones duraderas.

Para Saber Más

1. Negocia continuamente.

Las negociaciones continúan aun después de firmar, así sean dos países firmando un tratado o dos compañías firmando un contrato. Un contrato no es más que palabras en papel, palabras que un tribunal puede o no hacer cumplir. Una relación implica una conexión: un complejo conjunto de interacciones caracterizadas por la cooperación y la confianza. Si bien un contrato escrito puede intentar definir un acuerdo, su esencia es la relación entre las partes.

Un acuerdo comercial de cualquier duración significativa es una negociación continua entre las partes, que deben aplicar dicho acuerdo a circunstancias imprevistas y ajustar su relación a un entorno en constante cambio. Ninguna negociación puede lograr una comprensión perfecta, especialmente cuando tú y tus socios provienen de diferentes culturas o sectores empresariales.

Tanto antes como después de la firma del contrato, los negociadores deben actuar como diplomáticos, pensar en la transacción en términos de relación, desarrollar estrategias y desplegar recursos para facilitar su negociación continua. Aquellos que negociaron el acuerdo deben permanecer estrechamente involucrados en su implementación. Además, al comienzo del acuerdo, las dos partes deberían acordar reunirse regularmente para revisar el progreso, en lugar de asumir que esas reuniones se llevarán a cabo espontáneamente.

2. Armoniza intereses.

Incluso cuando sus posiciones parecen irreconciliables, tanto las naciones enfrentadas como las empresas en conflicto pueden tener éxito en las negociaciones mediante la armonización de sus intereses.

En las negociaciones de Camp David de 1978, por ejemplo, Egipto insistió en recuperar toda la península del Sinaí, ocupada en ese momento por los israelíes que se mostraban igualmente inflexibles en conservar una parte de la tierra como zona de protección. A través de la

Para Saber Más

mediación del presidente Jimmy Carter, Egipto pudo entender que Israel estaba más preocupado por la seguridad que por la tierra misma.

Al armonizar los intereses de la tierra y la seguridad, Egipto e Israel finalmente acordaron un conjunto de medidas que le dieron a Israel suficiente nivel de seguridad para acordar la devolución del Sinaí a Egipto.

3. Ten paciencia.

Los diplomáticos saben que crear y gestionar las relaciones de cara a un conflicto es un proceso que lleva mucho tiempo, uno que invariablemente lleva más tiempo del previsto originalmente.

Los ejecutivos estadounidenses tienen la desafortunada tendencia a apresurarse en las negociaciones, insistiendo en la necesidad de eficiencia porque "el tiempo es dinero". Sin embargo, estas interacciones son cruciales para la creación y la salud continua de una relación.

El tiempo es, en efecto, dinero, pero escatimar el tiempo durante una negociación puede resultar en un acuerdo descapitalizado. Ya sea que el tiempo, el dinero o ambos sean escasos, la descapitalización puede ser el beso de la muerte para cualquier contrato. Un acuerdo elaborado con prisas tal vez requiera una renegociación más adelante e incluso un litigio y ambas perspectivas son costosas.

Invertir más tiempo al inicio de una negociación evitará a los ejecutivos una inversión aún mayor después.

4. Empapa tu mente.

De Callieres insistió una y otra vez en una lección clave para los diplomáticos de su época: **estudiar duro**. Les aconsejó que exploraran prácticamente todas las dimensiones de las organizaciones, países y personas con quienes tenían contacto.

Para Saber Más

Este consejo ha servido mucho a los negociadores contemporáneos. Los ejecutivos de empresas a menudo no llegan a un acuerdo ni obtienen el máximo valor de su negociación porque una o ambas partes no se prepararon de manera efectiva para su encuentro. Prepárate a conciencia para cada negociación. Puede que necesites no solo comprender el contenido de la transacción, sino también investigar exhaustivamente los países, las organizaciones, las culturas y las personas involucradas.

5. Aprende a escuchar.

Existe una suposición ampliamente aceptada en el mundo de los negocios de que la negociación consiste principalmente en hablar, y que los mejores negociadores a menudo son los mejores conversadores. Esa opinión pasa por alto el aspecto más crucial del proceso de negociación: escuchar.

La negociación exitosa requiere vigilar tus propias palabras y comportamiento, así como una observación aguda de la otra parte. La capacidad de comprender y armonizar intereses depende ante todo de tus facultades perceptivas, esto es, ser un buen observador.

En la mesa de negociaciones enfrentas una variedad de puntos de vista y perspectivas. Cuando te encuentres en esta situación, imagina que eres un director de televisión viendo tres monitores que muestran tres ángulos diferentes del mismo escenario. Al igual que el director de televisión, debes procesar constantemente la información de cada cámara antes de decidir qué hacer o decir a continuación.

6. Muestra respeto.

El respeto y la deferencia son normas fundamentales de la diplomacia internacional. Los rituales y formalidades de la diplomacia, que reconocen el estado soberano de otro país, también pueden ser eficaces para mostrar respeto y deferencia en las negociaciones corporativas.

Para Saber Más

En 1992, las aerolíneas Northwest Airlines y K.L.M. se embarcaron en conversaciones sobre una posible alianza. Northwest sabía que K.L.M., por ser una aerolínea más pequeña, era sensible sobre su estatus, tanto durante la negociación como en cualquier alianza futura. Para disipar estos temores, Northwest estructuró todos los aspectos de la negociación como una cumbre entre dos Estados iguales. Como me dijo un exvicepresidente ejecutivo de Northwest, "Usamos todos los símbolos en los que podíamos pensar para reconocer su soberanía".

Conforme te sumerjas en la tarea de hacer y gestionar acuerdos, pon en práctica estas seis reglas comprobadas de la diplomacia. Durante siglos han guiado con éxito a las naciones a través de conflictos que parecían irresolubles. Te ayudarán a establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes.

REFERENCIA:

Salacuse, Jeswald. (2018) 6 lecciones diplomáticas para los negociadores. Expansión. Recuperado de: <https://expansion.mx/carrera/2018/05/03/6-lecciones-diplomaticas-para-los-negociadores>