

Las Negociaciones Internacionales: Una competencia gerencial de los graduados y posgraduados en Administración.



Dra. Manuela Camacho Gómez¹

¹ Doctora en Educación Internacional. Profesora-Investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Las condiciones imperantes de los mercados globales y la economía basada en el conocimiento, demandan profesionales capaces, competentes y competitivos que puedan atender las tareas estratégicas y operativas de las empresas e instituciones en las que participan.

Este escenario mundial exige que los profesionales, especialmente los de las ciencias económico administrativas, utilicen y dominen los nuevos saberes con miras a una mejor calidad de vida. Estos especialistas usualmente son formados en Instituciones que cuentan con programas educativos estrechamente ligados al sector productivo, acción que genera aprendizajes relevantes para la incorporación eficiente de sus egresados al campo laboral.

De tal manera que un profesional con competencias directivas o gerenciales, es aquel que cuenta con la capacidad individual para realizar un conjunto de tareas o de operaciones con apego a normas o estándares de calidad. Una competencia es el saber hacer en contexto, es decir, el conjunto de acciones que un especialista cumple en un contexto en particular, respondiendo a las exigencias del mismo.

Los graduados y posgraduados de las ciencias económico administrativas deben ser competentes, tanto directiva como gerencialmente. La primera competencia descansará en el dominio de actividades estratégicas, tales como: planeación, toma de decisiones, administración, organización y evaluación. En tanto que las competencias gerenciales corresponderán más a las pericias en el manejo afectivo-comunicativo, relacionado con la percepción, motivación, comunicación interpersonal y negociaciones.

Consecuentemente, una competencia también se puede definir como el conjunto identificable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí, que permiten desempeñarse satisfactoriamente en situaciones reales de trabajo. Esto implica un estrecho vínculo con el contexto e indica que alguien es competente cuando no solo en cierto tipo de tareas o actividades actúa, sino también si lo hace en otros escenarios.

Por lo mismo, los profesionistas competentes pueden tener un alto desempeño tanto en ambientes locales como internacionales, lo cual exige indudablemente un conocimiento profundo de las culturas y de sus formas de interacción, tal como sucede en los procesos de negociaciones internacionales.

Bajo estas condiciones globales y de interculturalidad, es deseable que los graduados y posgraduados de las ciencias económico administrativas posean competencias para llevar a cabo procesos de negociación internacional, lo cual les dotará de altos estándares de competitividad laboral para representar a empresas e instituciones que necesitan solucionar conflictos de carácter internacional, en contextos altamente competitivos.

Si bien, los procesos negociadores son en ocasiones complejos, conviene señalarse que las negociaciones no siempre son abordadas. Esto se puede deber a la falta de voluntad de una de las partes, al desconocimiento de la existencia del conflicto, a la minimización de los conflictos o a la incompetencia para negociar.

En todas las negociaciones, los especialistas de las ciencias económico administrativas deben tomar en cuenta que el punto de partida para que se pueda dar este proceso, es la existencia de un conflicto, entendido como diferencia de intereses. Por lo que se esperaría que, al menos una de las partes involucradas esté convencida de que existen desacuerdos y entonces se prepare y busque una solución satisfactoria

para cada una de las partes mediante intercambio de información, flujos de comunicación óptimos y encuentren la zona de conveniencia mutua.

Estas tendencias de cuidar o ayudar a los resultados de las contrapartes, es producto de lo que se denomina la nueva teoría de la negociación. El también denominado sistema integrador o ganar-ganar, exige que las partes compartan los objetivos y criterios esenciales de evaluación de alternativas. Percibir la realidad aproximadamente de la misma manera, permite de este modo, solucionar conflictos, que las partes se unan para encontrar la mejor solución para ambas.

La negociación con enfoque integrador, está considerado como el sistema más productivo de negociar, ya que se realiza un trabajo conjunto que puede permitir que la solución final sea superior a la que cada una de las partes podría generar de manera independiente. Esto ha llevado a suponer a los expertos en teoría de negociaciones que el método integrador sólo se puede usar entre personas y grupos con presumibles objetivos comunes y criterios de valoración de opciones similares.

En este sentido, los procesos de negociación apegados a la escuela integradora, deben considerar al menos tres fases para su óptimo desarrollo: 1) pre-negociación, 2) negociación in situ, 3) post-negociación.

La primera de ellas contempla la investigación detallada de lo que se va a negociar, las estimaciones técnicas y financieras involucradas, la elección de los negociadores que cumplan con el perfil apropiado para lograr los mejores resultados, la metodología a seguir y la definición de la agenda de negociación. En esta fase también se consideran las actividades preliminares de comunicación o encuentro con la contraparte, en ocasiones consideradas negociaciones informales, las cuales en realidad, son una fuente de información invaluable para determinar las estrategias y posibles resultados a conseguir durante el proceso formal.

En lo que respecta a la negociación in situ, se consideran las estrategias para abordar los asuntos cara a cara con la contraparte, tomando en cuenta tres momentos: apertura, desarrollo y cierre, los cuales involucrarán aspectos protocolarios y sustantivos, es decir, de forma y de fondo.

La última fase del proceso, la *post-negociación*, se presenta una vez que el conflicto se ha resuelto y las partes han logrado y firmado los acuerdos respectivos. Sin embargo, todavía quedarán pendientes varias gestiones por realizar: el seguimiento para el cumplimiento de compromisos, evaluación de los resultados negociados y negociaciones futuras.

Para la aplicabilidad de la nueva teoría de la negociación en el terreno internacional se debe tomar en cuenta las grandes diferencias que subyacen al proceso, entre ellas destacan la cultura, las creencias, lenguas, comportamientos y expectativas sobre los demás, sobre todo si el grado de desarrollo de los países involucrados es distante.

Además de estas diferencias, de acuerdo con los especialistas del tema, la negociación internacional involucra también una complejidad mayor en los procesos e instancias de decisión, un mayor fraccionamiento de los intereses propios y de la contraparte, una mayor incidencia de factores públicos y políticos, una dificultad mayor de encontrar instancias de control, conciliación o arbitrio, un plazo más largo en la solución e implantación de las negociaciones y acuerdos, asimetrías estructurales y casi permanentes entre el poder de los países, una mayor formalidad (acuerdos escritos y legales), y una frecuente ocurrencia de negociaciones multilaterales.

Como se puede apreciar, las negociaciones internacionales requieren de expertos en ambientes interculturales, dominantes de los aspectos técnicos y protocolarios que conduzcan al logro de objetivos y metas favorables para ambas partes.

En suma, el ambiente global de los negocios requiere de la participación competitiva de agentes de cambio como son los negociadores internacionales. Especialistas que conduzcan procesos, cuyos resultados alcancen los objetivos planteados en la pre-negociación, y aún mejor, rebasen las expectativas de las empresas e instituciones, lo cual no sólo permitirá el logro de sus metas sino el posicionamiento de ser socios dignos de confianza y de respeto.

Por lo tanto, se puede notar que ser competente para conducir procesos de negociación internacional es más que poseer un conocimiento, es saber utilizarlo de manera adecuada y flexible de acuerdo a las realidades que se vayan dando y en los contextos que sean necesarios de abordar.