

### **I. EL PROTOCOLO Y SU RELEVANCIA EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES EMPRESARIALES**

El protocolo internacional, debido al proceso de globalización –entendiendo por esta la interacción de personas y tecnologías–, juega un papel muy importante en las relaciones empresariales en general y en las negociaciones internacionales en particular.

Para concluir estas últimas con éxito, el protocolo jugará entre otros factores una baza importante. Por tanto, resultará imprescindible tener, al menos, un conocimiento básico de algunos temas protocolarios.

Resultará interesante conocer las costumbres, usos y hábitos del país, la cultura o la religión de la otra parte interviniente en la negociación. Este conocimiento básico evitará la posibilidad de confusiones o malinterpretaciones, hechos que pondrían en dificultades la buena marcha de las negociaciones.

Evidentemente, no basta solo con conocer determinados aspectos culturales y sociales de otras culturas, sino que, en todo momento, la educación y los buenos modales han de presidir el comportamiento.

El protocolo internacional en el mundo varía según el continente, el país y la ciudad, así que se ha de analizar el país, las costumbres con las que hay que desenvolverse y la idiosincrasia propia. Debido a esas características tan particulares, en el bloque de lecturas de esta unidad, se ofrece documentos con los detalles de cada área.

Actualmente, se interactúa en un entorno presidido por la globalización, dominado por una característica esencial de la economía de mercado: la competición. En aras de competir, lo primero es mejorar las propias herramientas y también, en buena parte de los casos, traspasar las fronteras para acceder al mercado internacional. Ello conllevará muchos cambios y requerirá una gran capacidad para la adaptación y el intercambio cultural.

Para afrontar el fenómeno de la interculturalidad, es importante incorporar al *portfolio* de acciones comerciales la observación de ciertas normas protocolarias. Todo ello con el objetivo de ganar la confianza de las otras partes intervinientes en los procesos negociadores comerciales, los cuales hay que plantear desde el respeto a los usos y hábitos de las partes restantes.

Al hacerlo, se estará conduciendo una negociación, creando una buena imagen propia y de la empresa, lo cual es esencial ya que las

relaciones se producen entre imágenes de actores, y no entre cómo son estos en realidad.

Evidentemente, para construir esa buena imagen, además del buen hacer protocolario, hay que respaldar las acciones con más factores, como conocimiento de las materias a tratar, solvencia, credibilidad, saber hacer, naturalidad, etc.; esto es, un ejecutivo tiene que tener unas habilidades y capacidades directivas entre las que ha de encontrarse el respeto e implementación de las normas protocolarios que corresponda aplicar. Igualmente, los departamentos que, por razón de sus actividades y cometidos tengan relación con el entorno internacional del comercio, deben también estar al corriente de las costumbres y usos de los países con los que se mantiene una relación comercial. Así, por ejemplo, los Departamentos de Marketing o Publicidad, a la hora de desarrollar una campaña de publicidad en cualquier país, deben conocer si la inclusión de un determinado elemento en un anuncio podría ser fuente de conflicto o malinterpretación.

En todo momento, ha de considerarse que todos los miembros de una empresa representan a la misma y son parte de su imagen desde una perspectiva pasiva por el hecho de pertenecer a ella, pero también desde una perspectiva activa con su comportamiento y actitud. De nada sirve que un ejecutivo observe las normas protocolarias si un empleado se dirige de forma culturalmente errónea a un empresario extranjero, o si se pretende cerrar un acuerdo y la compañía presenta una campaña de publicidad asentada en parámetros sociales o culturales no apropiados.

Por lo tanto, esto pone de relieve que, en mayor o menor medida, todos los empleados de una empresa abierta al comercio internacional deberían recibir, como mínimo, una formación básica en estos aspectos y otra más específica, dependiendo del país o área geográfica a la que estén asignados. Además de esta vertiente intercultural, el protocolo también tiene una vertiente de orden que incide en una mejor organización de la empresa en la que se aplica.

## **II. EL PROTOCOLO EN EL ENTORNO EMPRESARIAL**

El arte de la negociación es una habilidad muy compleja de dominar, pues abarca multitud de aspectos, todos ellos relevantes si se desea concluir con éxito unas negociaciones. También hay aspectos que todos, en el seno de una empresa, deben compartir, siendo el protocolo uno de esos elementos.

El protocolo, además, se ha incorporado al mundo de la empresa como un factor que contribuye a mejorar la organización, dada la interacción constante de personas que, tanto a nivel interno como externo, operan en ella. El protocolo en lo tocante a organización va más allá de la organización de actos y eventos, velando por el ordenamiento interno del personal, así como por las relaciones humanas. El principal objetivo de una empresa es la rentabilidad y es bastante evidente que una empresa mal organizada difícilmente podrá ser rentable o bien lo será en menor medida de lo que podría esperarse. Una adecuada gestión y organización del capital humano contribuye no solo a una buena imagen de la empresa ante sus clientes, proveedores y la opinión pública, sino que una organización eficiente conducirá de igual forma sus negociaciones y relaciones comerciales, lo cual repercutirá de forma positiva en los resultados económicos de la empresa. En esta, si su tamaño y actividad lo aconseja, debería haber un departamento o experto en protocolo, que debería tener como funciones principales:

- Organizar actos de comunicación interna y externa.
- Ofrecer una buena imagen de la empresa y sus ejecutivos.
- Conocer otras culturas de los países con los que existe una relación comercial o con aquellos a los que pretenda expandirse la empresa.

El protocolo se encarga, dentro de la empresa, de contribuir a la fluidez operativa de la misma, ordenando situaciones y personal. Toda empresa debe tener una suerte de guía que rija las relaciones internas de origen laboral y advierta sobre aspectos esenciales referidos a la imagen de la empresa. Otro objetivo será el de dotar a la empresa de coherencia respecto a su público interno, pero sobre todo respecto al público externo. El protocolo debe seguir un plan que se refiera a los objetivos deseables a alcanzar y, para ello, debe existir una buena planificación, acompañada de una implementación y puesta en escena adecuada para los objetivos propuestos.

La persona al frente del equipo de protocolo debe ser una persona instruida que, ante todo, esté en contacto con la realidad para, una vez observada, saber extraer el conocimiento y las experiencias vividas o detectadas para aplicarlas en el seno de la empresa y en las relaciones públicas. Ha de ser una persona capaz de identificarse o sentir empatía con otras personas o grupos y tener la habilidad de evitar que las situaciones se deterioren, así como con capacidad para reconducirlas, además de contar con conocimientos avanzados en el

área de la actividad de su empresa. Debe prestar su asesoramiento a los ejecutivos que van a emprender una negociación de carácter internacional u otra que pueda presentar algunas particularidades sobre la cultura de la empresa con la que se va a negociar, así como, en el caso de conocerse, sobre las personas/interlocutores/ejecutivos que por la otra parte van a tomar parte en la negociación.

Es importante señalar que el protocolo aplicado a negociaciones en un entorno globalizado significa negociar de forma diferente a lo que se puede estar acostumbrado. Al implementar esta máxima, se estará ejercitando otra cualidad muy destacable, la capacidad de adaptación –un factor esencial para poder competir mejor–.

### **III. ELEMENTOS CULTURALES DE LA NEGOCIACIÓN**

Existen diferentes definiciones sobre qué es y en qué consiste el concepto de cultura pero, frecuentemente, este término engloba una amalgama de aspectos ligados a otros conceptos, como civilización y conocimiento. Sin embargo, desde un punto de vista no reduccionista, se puede considerar a la cultura como el depósito acumulativo de conocimientos, experiencias, creencias, valores, actitudes, significados, jerarquías, religión, nociones de tiempo, roles, relaciones espaciales, conceptos del universo y objetos materiales y posesiones adquiridas por un grupo de personas en el curso de las generaciones a través de esfuerzos individuales y de grupo.

Actualmente, gracias al fenómeno de la globalización, el intercambio cultural y la homogeneización entre las personas resultan incuestionables; sin embargo, se puede establecer la siguiente clasificación para las principales culturas del planeta:

- La cultura oriental: distinguiendo en ella, especialmente, la cultura china, la hindú y la japonesa.
- La cultura árabe e islámica: predominante en África y Asia.
- La cultura occidental: de origen judeocristiana. Las áreas donde principalmente tienen lugar este tipo de cultura son Europa, América, Oceanía y algunas áreas de Asia y África.

En toda negociación internacional, el punto de partida es tener la información necesaria que permita diseñar escenarios propicios para el desarrollo de negociaciones exitosas. Para ello, se precisa la realización de unas labores de asesoría a todos los individuos que van

a estar presentes en la negociación, desempeñando un papel de más o menos responsabilidad sobre los aspectos culturales de los actores de la otra parte interviniente en la negociación. Para este proceso, toda persona en la que se delegue debe estar capacitada y ser consciente que debe actuar de forma que empatice con la otra parte negociadora. Por tanto, habrá de ser instruida en cuestiones diversas, como los saludos y los tratamientos conforme al rango.

Como premisas de partida y elementos clave en las negociaciones internacionales, se encuentran el respeto, la cortesía y la hospitalidad. En cuanto sea demostrado abiertamente el respeto por otra cultura, otros usos y otras costumbres, será más fácil obtener un respeto mutuo y que las negociaciones comiencen sin barreras culturales.

Habitualmente, el negociador empresarial o la delegación, cuando se encuentra en un entorno diferente al suyo, de referencia y con mayor incidencia en un entorno internacional, tiene una percepción preestablecida sobre el comportamiento de la otra parte según sea su nacionalidad o cultura. Estas percepciones son las denominadas estereotipos, que frecuentemente van a coincidir con la actitud, la forma y el estilo de la negociación. Eso incide en el hecho de que, cuando se negocia con personas de una u otra nacionalidad, se esperen unos u otros comportamientos. Según el contexto en que se lleva a cabo el proceso de negociación, existen dos tipos de culturas:

- **De bajo contexto:** los individuos utilizan tanto formas verbales como no verbales muy claras y específicas con expresiones gramaticales completas con el objetivo de no abrir espacios a la interpretación subjetiva. Es típica de los países occidentales con raíces anglosajonas.
- **De alto contexto:** el entorno, sus características y las circunstancias que rodean la negociación influyen en la misma. La información no es particularmente precisa.

En las negociaciones internacionales, son muchos los aspectos culturales a tener en cuenta pero, como señala Felipe Ávila (2009), los elementos principales a considerar son:

- **La importancia de la distancia al poder.** Esta percepción viene determinada por el nivel de aceptación que tienen los miembros de una empresa u organización sobre el que otros miembros tengan posiciones de poder sometiéndose a ellos. En

aquellos países que presentan una elevada distancia al poder, los gerentes toman las decisiones que no son cuestionadas por los subordinados y la estructura de las organizaciones suele ser vertical. En aquellos países cuya distancia al poder sea moderada o baja, los subordinados serán consultados y la organización es más horizontal.

- **Relaciones personales y profesionales.** En ciertos países, las relaciones personales resultan, en ocasiones, imprescindibles para concluir los procesos negociadores de manera óptima. Mantener el equilibrio preciso entre relación profesional y personal cuando la relación es mantenida en el tiempo puede resultar una tarea difícil pero de gran rentabilidad para la empresa, por lo que habrá que contar, desde las empresas, con cierta flexibilidad al respecto.
- **Confrontación frente a cooperación.** La negociación se ve afectada también por la actitud que el negociador tenga hacia situaciones que pueden tener cierto grado de tensión. En ambientes occidentales, los negociadores se sienten cómodos enfrentándose a los argumentos de la otra parte, ya que, en esencia, ese comportamiento es esperado y compartido por ambas partes; sin embargo, en la mayoría de los países asiáticos y latinoamericanos, se tiende a evitar situaciones de tensión y el tono de las negociaciones es mucho más calmado. En países como Japón, se buscará la armonía por encima de cualquier otra consideración y, a título de curiosidad, se ha de apuntar que una sonrisa indica más bien dificultades que una actitud favorable.
- **La relación con el tiempo.** El concepto del tiempo y su utilización es un constructo cultural. El tiempo para la consecución de acuerdos y las expectativas sobre cuándo se obtendrán los resultados definitivos de las mismas difieren según las culturas. Por ejemplo, las negociaciones con empresas japonesas se dilatan mucho en el tiempo pero, una vez la decisión ha sido tomada, la puesta en marcha de lo acordado es inminente; al contrario, los occidentales toman decisiones más rápido pero tardan más en ponerlas en marcha. Respecto a la forma de administrar el tiempo, existe la siguiente clasificación:
  - Culturas monocrónicas cuando las tareas o problemas se tratan de forma separada.

- Culturas policrónicas en las que varias actividades se llevan a cabo simultáneamente.
- **Compromisos desarrollados de forma verbal o escrita.** La confianza personal afectará a la negociación internacional. Existen países en los que el compromiso oral no se considera relevante; sin embargo, en otros, se considera la base del acuerdo –que luego se plasmará por escrito–, constituyendo un compromiso personal cuyo incumplimiento es un descrédito e incluso un obstáculo insalvable para establecer posteriores negociaciones. Por norma general, el compromiso por escrito está globalmente extendido y es esencial para reflejar el acuerdo, la voluntad de las partes y la observancia de lo firmado.

### IV. ORGANIZACIÓN DE ACTOS INSTITUCIONALES

La tipología de actos a los que una empresa u organización se puede enfrentar es la siguiente:

- **Actos relacionados con el negocio:** aquellos actos derivados de la propia actividad empresarial, ya sean convocados desde la cúpula directiva o desde cualquier departamento.
- **Actos externos de carácter general relacionados con las instituciones:** la empresa desarrolla su actividad en un mercado en el cual esta es un agente social más, de ahí que la empresa o compañía desarrolle acciones dirigidas a establecer una interacción con la sociedad o con las instituciones. En el ámbito internacional, están relacionadas con eventos públicos con marcado carácter político o diplomático.
- **Actos internos de carácter general o sectorial:** pueden ser promovidos tanto por la empresa como por la competencia o por otro ente vinculado al sector en el que la empresa desarrolla su actividad, como cámaras de comercio o agrupaciones sectoriales. Estos actos son aquellos que tienen que ver con la actividad interna de la empresa, no existe participación de personas ajenas a la misma, no tiene carácter público.
- **Actos externos de carácter cultural, publicitario o de imagen corporativa:** estos actos suelen estar realizados

previa aprobación de la empresa, deben estar cuidados todos los detalles ya que su finalidad es que tengan la mayor difusión posible, debido a su carácter publicitario, y el éxito o fracaso del acto podrá repercutir en la imagen de la empresa.

- **Actos de cualquier tipo en el extranjero:** la empresa deberá seleccionar, de entre la multitud de actos a los que se vea invitado, aquellos que sean más afines en cuanto a imagen o de contactos profesionales que se persigan y valorar, tras su asistencia, si se han conseguido o no dichos objetivos.

En cuanto a la organización del acto, si esta es propia, nos podemos encontrar con tres situaciones protocolarias diferentes:

- **Protocolo mixto:** los asistentes al acto son cargos de la empresa y personalidades de organismos y entidades oficiales. Para la organización efectiva del acto, se puede consultar el RD 2099/83 (art. 10 a 21), el cual recoge el orden de las autoridades en los actos oficiales.
- **Protocolo comparado:** no existen diferencias protocolarias ya que el acto se da en un entorno de igualdad de tratamiento a cargos tanto propios de la empresa como de otras empresas. Este nos proporciona una mayor flexibilidad en la organización del acto así como que los asistentes se puedan relacionar de un modo más distendido; favoreciendo que las relaciones entre ambos se den en una dimensión más personal que profesional, lo cual puede ser muy interesante en los procesos futuros de negociación.
- **Protocolo interno:** la organización o empresa deberá establecer un determinado orden de preferencias, el cual se tendrá en cuenta en la organización de actos. Aquellas empresas fuertemente jerarquizadas y con estructuras verticales tendrán estipulado un protocolo interno más estricto que aquellas cuya dimensión sea más pequeña o bien su estructura organizacional sea más horizontal, su filosofía sea más colaborativa o estimule comportamientos cooperativos.

Las empresas y organizaciones, en su *Manual de identidad corporativa*, además de prestar atención a todo lo referente con la identidad visual corporativa, han de incorporar un apéndice que trate la temática del protocolo empresarial. Al igual que los eventos y actos oficiales para la atención de visitas a las sedes de la empresa, se



deben establecer unas normas que contemplen el recibimiento, una atención constante, los posibles regalos y la despedida.

En cuanto a aquellas actividades vinculadas a la ceremonia, se pueden establecer algunas pautas generales:

- El presidente de la empresa u organización deberá presidir los actos promovidos por la empresa u organización que dirige en la medida de lo posible y teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, así como la relevancia del acto y el papel que desarrollará en este evento, siendo aconsejable que presida todos los que la empresa u organización organice. Si bien resultara imposible o no relevante que el presidente la presida y se optase por algún otro cargo directivo significativo dentro de la organización para realizar la representación, esta persona asumirá las labores propias de la presidencia de actos y, por tanto, presidirá y recibirá como si lo hiciese el mismo presidente de la empresa.
- El *Manual de protocolo* de la empresa deberá recoger, entre otros menesteres, los criterios de cesión de presidencia de eventos, quedando reflejados en qué eventos o bajo qué circunstancias el presidente puede delegar su labor de presidencia a autoridades o incluso a determinados invitados de honor.

En caso de duda, referente a la presencia de autoridades en los actos, la normativa y proceder establecida en el protocolo internacional en materia de orden de las autoridades y el puesto que han de ocupar es la más adecuada a poner en práctica.

- Las presidencias es un tema que suele traer bastante problemática a las empresas, ya que han de configurarse teniendo en cuenta el tipo de actos y los usos y costumbres del país donde se celebre el evento. En los actos cuya tipología sea mixta se alternan los cargos empresariales con las autoridades institucionales u oficiales o invitados especiales.
- En cuanto a la tipología de los invitados que no sean autoridades, se debe distinguir a efectos protocolarios entre: los **especiales**, o comúnmente conocidos como VIP, que ocuparán un lugar relevante o destacado en el acto; los **convencionales**, que serían el resto de asistentes. Como norma general, el número de asistentes VIP o especiales no

deberá superar la cifra del 10% de los invitados o asistentes totales.

- Frecuentemente, en la dinámica empresarial, se dan eventos a los que los invitados asisten con sus parejas y este es, precisamente, otro punto crítico del protocolo empresarial. Se debe hacer una distinción entre si se trata de un acto social o no. Si se tratase de un acto no social, las parejas ocuparán sitios en un lugar especial pero fuera de la presidencia y de la ordenación de invitados. Esta norma no es de aplicación con la familia real ya que, si al evento, acude un miembro de la familia real se aplica normativa diferente, por la cual la pareja siempre ocupará sitios destacados y preferenciales. Sin embargo, en los actos sociales, los consortes o parejas ocuparán lugares junto a sus cónyuges, ostentando el mismo rango que estos y según las normas de protocolo social.
- En cuanto a la decoración de la sala donde se realice el evento, como norma general establecida en el entorno internacional, en los actos celebrados por empresas, no han de usarse banderas ni estandartes oficiales, solo las de la propia empresa. Si fuese preciso usar enseñas oficiales, se pondrán en lugar visible y principal, tras el acomodo de la presidencia.
- Si el evento empresarial consiste en un banquete o comida ofrecidos por la empresa, la disposición de los invitados en las mesas debe sentar a un representante de la empresa en cada una de las mesas, a modo de anfitrión.

Se han señalado, en este apartado, líneas básicas de actuación en cuanto a temas protocolarios pero estos han de ser adaptados a las necesidades y requerimientos de cada empresa y el entorno donde desarrolla su actividad. El *Manual de protocolo empresarial* propio de la organización debe ser acorde con la dimensión de la empresa, estar elaborado de modo coherente y la casuística recogida en el mismo debe ofrecer pautas operativas, ya que, si no, impediría la función esencial por la cual se ha elaborado dicho manual.

## **V. LA PERSUASIÓN EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES**

Un ejecutivo, empresario o delegación comercial debe afrontar el viaje de negocios:

- Con una actitud abierta.
- Recordando que representa la imagen de su empresa.
- Rigiéndose por el sentido común y llevando a la práctica sus conocimientos y el asesoramiento recibido respecto a cómo debe comportarse en según qué situaciones.

El conocimiento de la cultura de las partes intervinientes en la negociación resultará clave para establecer las pautas en cómo la delegación debe comportarse. En caso de que no se comporten de acuerdo a las pautas de comportamientos reconocidas como positivas y deseables, será mucho más complicado alcanzar los objetivos deseados en la negociación. Por lo tanto, más exhaustivo sea el conocimiento sobre el país que se visita, las posibilidades de éxito incrementan; sin olvidar que, además de buenas maneras, se deberán aportar buenos contenidos y una buena argumentación.

Es importante destacar que la observación de estos detalles implicará que se ha manifestado un respeto y un interés por la cultura, los usos y las costumbres del país que se visita y/o la nacionalidad, la religión o los usos sociales de los anfitriones, evitando hacer comparaciones con el país propio y sus costumbres, así como emitir juicios de valor.

Una vez que la delegación ha determinado los objetivos de la delegación –tanto a corto como a largo plazo–, una parte fundamental de la preparación es determinar cómo persuadir a la otra parte con el fin de lograr estos objetivos.

Determinar la técnica de la persuasión de la delegación es una parte fundamental de la preparación para una negociación. Hay muchas técnicas que se pueden utilizar para persuadir ya que no existe una técnica única que sea apropiada en todas las situaciones. De hecho, puede ser oportuno utilizar más de una técnica en un momento dado. Si una técnica no funciona, lo mejor es ser flexible y adoptar otra.

El uso del lenguaje es el principal medio de persuasión. Esto incluye no solo el lenguaje verbal, sino también el no verbal, la

expresión facial, los movimientos corporales, la postura, el tono de voz e incluso el silencio. Todos ellos se deben utilizar en el proceso de negociación. Debido a la volatilidad que puede resultar de la palabra hablada, cuando sea posible, las declaraciones de la delegación deben ser elaboradas, reflexivas, claras y precisas.

Volviendo al lenguaje no verbal y a sus expresiones, cabe destacar la importancia de estas como reveladoras de información que de modo verbal no se realizaría.

La forma en que una persona se sienta puede comunicar la forma en que la persona está sintiendo. Por ejemplo, si una persona se inclina hacia delante en el asiento mientras otra persona está hablando, transmite que se siente interesado hacia lo que esta persona está diciendo o denota una actitud agresiva. Si, por el contrario, se apoya en exceso en el asiento o llega a recostarse mientras otra persona está hablando, denota que la actitud de este es receptiva siempre y cuando no cruce los brazos o mantenga la barbilla elevada, ya que eso será un mal síntoma que denota desinterés o cuestionamiento de lo que el interlocutor está diciendo.

El tono de voz también ofrece interesantes posibilidades de realizar acciones de persuasión, por ejemplo, subir el tono para captar la atención de nuestros interlocutores y bajarlo para llevarlos a un estado anímico donde la reflexión y la emoción primen frente a los procesos analíticos, frecuentemente lo utilizamos para enfatizar o restar importancia. Gracias al tono, las mismas palabras pueden interpretarse de manera completamente distinta.

Es importante aprender a reconocer cuando el uso de una de estas técnicas podría ayudar a su delegación en la comunicación de un mensaje en particular. Además, la delegación debe asegurar que sus miembros observen las acciones de las otras delegaciones (lenguaje corporal, las expresiones faciales, etc.) para conocer su posicionamiento a lo que su delegación está comunicando.

La forma en que la delegación se expresa durante las negociaciones debe ser cuidadosamente diseñada para asegurar que tenga el efecto deseado. El contacto visual y las expresiones faciales pueden transmitir mensajes muy significativos. Por ejemplo, la delegación podrá optar por utilizar un lenguaje y una actitud calmada aun cuando su actitud sea hostil, optando por una actitud pasiva-agresiva. Otra opción es usar el lenguaje corporal de un modo muy expresivo y tonos más agresivos para expresar su indignación o actitud hostil, ya que manifestar verbalmente la disconformidad con nuestros interlocutores puede no resultar eficaz o creíble.

Otra técnica de persuasión utilizada en las negociaciones es el uso de material auxiliar que ayude a la recreación de situaciones futuras. Esto incluye no solo la palabra hablada, sino también el uso de elementos audiovisuales, como foto-recreaciones, animaciones 3D o montajes de vídeo. Esto suele ser muy efectivo cuando, ante una situación negativa concreta que nuestros interlocutores están buscando solucionar, nuestra delegación debe presentar el mensaje teniendo en cuenta el contexto, haciendo hincapié en los efectos negativos que esto está suponiendo para ellos y demostrando, gracias a estos recursos audiovisuales, cómo la acción propuesta por su delegación va a ayudarles a resolver el problema.

Se debe cuidar no solo la esencia de la argumentación a emplear, sino la presentación de la misma. Siendo más eficaz presentar el argumento más sólido de su delegación en primer lugar y los argumentos de apoyo posteriormente, durante el desarrollo de la negociación. Para cada argumento, se aplican las siguientes reglas generales:

- Se deberá elaborar el argumento en base a datos empíricos procedentes del análisis del macroentorno, del mercado concreto y de la competencia en donde opera nuestro interlocutor, así como la situación concreta de su empresa.
- Resulta muy útil iniciar el proceso haciendo afirmaciones y/o exposiciones de carácter más general, no tan específico, con el fin de que nuestro interlocutor se haga una primera idea general de cuál es nuestra posición o que es aquello de lo que se le va hablar para, posteriormente, proceder con el desarrollo o exposición de elementos específicos de la argumentación.
- Frecuentemente, los primeros y los últimos argumentos presentados son los que son recordados con más nitidez.

Durante las negociaciones, el uso de preguntas puede realizarse para obtener una cierta posición de ventaja en el proceso negociador. Existen varias maneras de utilizarlas, por ejemplo:

- Hacer preguntas abiertas para obtener más información sobre las posiciones de las otras partes. Las preguntas abiertas favorecen la participación de las otras partes haciendo que se sientan más cómodos.
- Hacer preguntas de sondeo, tipo las que comienzan con "quién, qué, cuándo, dónde, cómo, por qué", puede permitir a la

delegación descubrir las motivaciones de la otra parte en la negociación. Más preguntas de sondeo pueden ofrecer a la delegación información relevante, como: "¿cuáles son las principales preocupaciones de la delegación? ¿Por qué son esas preocupaciones importantes para su empresa?"

Se ha de considerar la posibilidad de hacer una serie de preguntas que no son de confrontación, sino para establecer hechos y definir mejor los puntos en los que se está en desacuerdo. Esto resulta especialmente eficaz si se desea crear un ambiente de cooperación.

Las emociones son parte presente en las negociaciones, no se pueden obviar como tal, la delegación tampoco debe mostrar una emoción involuntaria, sino más bien deben ser estudiadas y decidir cómo serán usadas en el proceso. Resulta, por tanto, definir cuál ser el talante emocional a transmitir, por ejemplo, compartir preocupaciones o hacer acusaciones.

Existen diversas maneras de responder a la posición o las acciones de las otras partes de modo emocional: podemos usar el lenguaje verbal, el lenguaje no verbal o corporal, la expresión facial y el tono, utilizándolos cuidadosamente y de acuerdo con el objetivo estratégico general.

La delegación puede actuar de forma agresiva al acusar a la otra delegación de una conducta ilícita o bien la delegación puede hacer saber a la otra delegación porque esas acciones afectan negativamente a su delegación y las repercusiones que tiene en el proceso de negociación. Siendo conscientes de que acusar a la otra delegación de la conducta ilícita puede ponerla a la defensiva y hacer que sea más difícil persuadirla. Ante esta situación, la delegación puede reaccionar emocionalmente, posicionándose como la víctima de las acciones de la otra delegación, y pedir explicaciones a la otra delegación.

La emoción hay que gestionarla estratégicamente con el fin de contenerla y de manifestarla, ya que una ausencia de manifestar emoción en momentos especialmente duros o difíciles en el transcurso de la negociación por parte de su delegación puede transmitir que solo el éxito presente obtenido en la negociación es importante para su delegación, no el hecho de establecer una relación comercial que pudiera generar frutos en el futuro.

La buena educación y la cortesía son un elemento fundamental en el proceso de negociación, siendo la cortesía una técnica de persuasión efectiva. Generalmente, el respeto de las normas de

cortesía es la forma más efectiva para abrir los procesos negociadores y establecer el tono de la misma.

El uso de fórmulas de cortesía adecuadas favorece las negociaciones de carácter cooperativo y una relación sostenible a largo plazo entre las partes. El hecho de mantener las buenas formas y la cortesía no supone que la delegación tenga que adherirse a las demandas de las otras partes. Independientemente de si su delegación tiene la intención de ser cortés, es necesario entender las expectativas culturales de las otras partes intervinientes para asegurar que las acciones de su delegación obtengan los resultados deseados.

A menudo, en una negociación, es útil presentar la posición de su delegación con un tema común a las partes intervinientes. El establecimiento de acuerdos sobre determinados puntos; incluso los puntos de menor importancia pueden servir como un punto de partida eficaz para convencer a las otras partes.

Esto resulta especialmente eficaz en la resolución de conflictos ya que, en casi todos los conflictos, se pueden encontrar puntos de encuentro caracterizados por ser un problema común que debe ser resuelto por dos o más partes que difieren en la solución. El replantearse un conflicto en estos términos puede establecer un tono positivo para la negociación, convirtiéndose en una herramienta que puede permitir que el acuerdo se dé, a veces, durante el curso de las negociaciones; simplemente, reformular el desacuerdo como un problema mutuo puede hacer que las otras partes sientan que son parte de un equipo que comparte el objetivo común de resolver el problema. Si, por el contrario, se presenta como un conflicto en estado puro, las otras partes pueden ser más propensas a ponerse a la defensiva.

## VI. RESUMEN

Esta unidad ha tratado la importancia del protocolo en las negociaciones internacionales empresariales como factor que favorece las negociaciones internacionales, así como el proceso de protocolización que está sufriendo el mundo empresarial. Se ha hecho especial hincapié en los factores culturales como condicionantes de las relaciones comerciales y en las posibles barreras en las negociaciones o acuerdos internacionales. En apartados posteriores, hemos tratado la cuestión de la organización de actos empresariales

y las tipologías situacionales de protocolo que pueden darse y hay que tener en cuenta.

Al final han sido tratados los aspectos relacionados con el protocolo que hay que cuidar en las nuevas formas de comunicación, derivadas de las nuevas tecnologías. Respecto a las diferencias protocolarias en las diversas áreas geográficas, debido a su importancia y a su extensión, se tratan en las lecturas complementarias al tema.

### **VII. LECTURAS**

Encontrarás las lecturas complementarias a esta unidad en tu campus virtual. Deberás leerlas antes de realizar la Autoevaluación del tema.