

Syndicated articles from

FINANCIAL TIMES

©The Financial Times Ltd, 2016. Todos los derechos reservados. Este contenido no debe ser copiado, redistribuido o modificado de manera alguna.



Andrew Hill

Lecciones empresariales de las negociaciones de Trump

El libro 'El arte de la negociación', escrito por el presidente estadounidense en la década de 1980, describe un estilo de negociación que tiene algunos aspectos positivos, pero también muchos escollos.

“El presidente domina el arte de la negociación. Es un negociador en jefe”, le dijo el mes pasado a Fox News la secretaria de prensa de la Casa Blanca, Karoline Leavitt, en referencia a los esfuerzos de Donald Trump por presionar a Ucrania y Rusia para que acuerden un cese el fuego. Leavitt estaba reconociendo el libro empresarial más vendido de Trump, de 1987, 'Trump: El arte de la negociación'. El libro recorre una serie de operaciones inmobiliarias en las que Trump, en aquel entonces un joven y atrevido promotor, trabajaba a finales de la década de 1980, ilustrando su forma de hacer negocios.

Como presidente de EE.UU., Trump esgrime ahora aranceles, política exterior, órdenes ejecutivas y cambios regulatorios para impactar a socios comerciales, instituciones gubernamentales y compañías, y que cambien de postura. Pero, ¿creen los negociadores, diplomáticos y funcionarios que las tácticas de negociación que, según él, lo ayudaron a triunfar en los negocios tienen algún mérito?

'El arte de la negociación' es un libro de memorias poco fiable, escrito por encargo por Tony Schwartz, quien en 2016 declaró públicamente su profundo arrepentimiento por su papel en el impulso a la reputación de Trump, haciéndolo más atractivo de lo que es. "Vestí al mono de seda", le dijo a The New Yorker. También describió el "profundo sentimiento de remordimiento de haber contribuido a atraer mayor atención a Trump. (Réplica de Trump: "Él no escribió el libro. Lo escribí yo".)

Aun así, los expertos en negociaciones, incluso los que se oponen a las políticas de Trump, reconocen algunas verdades en las tácticas descritas en el libro y practicadas por Trump en su primer y segundo mandato como presidente. Y, a la vez, resaltan los numerosos escollos de su enfoque dominante.

Los negociadores reconocen que la imprevisibilidad es una táctica legítima, si se utiliza con moderación

Por ejemplo, Trump describe su estilo de negociación como "simple y directo": "Apunto muy alto y, luego, sigo presionando y presionando y presionando para conseguir lo que quiero. A veces me conformo con menos de lo que buscaba, pero en la mayoría de los casos acabo consiguiendo lo que quiero", dice Trump.

Las declaraciones del presidente de que EE.UU. debería poseer Groenlandia, recuperar el control del Canal de Panamá y convertir a Canadá en el 51º Estado de EE.UU. encajan en este patrón. "Se le ocurren estas ideas escandalosas de las que en

24 horas la gente está hablando", dice Bob Bordone, fundador del Programa Clínico de Negociación y Mediación de Harvard, que imparte cursos de negociación y gestión de conflictos en la Facultad de Derecho de Harvard. La técnica desconcierta a las contrapartes y desplaza la conversación hacia resultados extremos.

Ben Smith, director de la consultora Kearney y asesor del gobierno estadounidense cuando George W. Bush era presidente, aplaude el apetito de Trump por las "grandes negociaciones audaces". Smith sugiere que la lección importante de 'El arte de la negociación' es "si vas a dedicarle todo el tiempo a una negociación, haz una grande". "El esfuerzo para hacer una adquisición de US\$100 millones equivale, en realidad, al esfuerzo para hacer una adquisición de US\$10 millones", argumenta.

Los negociadores se muestran unánimes sobre la importancia de la persistencia. Es "una de las palabras clave no sólo en la negociación de acuerdos, sino en la gestión y dirección de compañías y países", según el veterano ejecutivo bancario italiano Corrado Passera, que también fue ministro entre 2011 y 2013.

Passera, sin embargo, añade una salvedad: "a veces 'presionar, presionar, presionar' es la forma correcta de llegar al resultado, pero hay un equilibrio más allá del cual se pierde a la contraparte. Los mejores acuerdos son, al menos en parte, situaciones en las que todos salen ganando". John Bolton, que fue asesor de seguridad nacional de Trump durante su primer

mandato y ahora es un crítico declarado, dice que “a lo largo de su carrera, Trump se ha salido con la suya actuando así, y la gente cede”.

“Algunos individuos atraviesan los conflictos como con un ariete”, advierte el neurólogo Joel Salinas, coautor con Bordone de *‘Conflict Resilience’* (‘Resiliencia ante los conflictos’), sobre cómo lidiar con los desacuerdos. Este enfoque se hizo evidente en la reprimenda pública de Trump y el vicepresidente JD Vance al presidente ucraniano Volodímir Zelenski, en febrero. Esta actitud “elimina el espacio para más de una perspectiva”, dice Salinas, lo que conduce a resultados inferiores.

“Este enfoque de la ley del más fuerte” —el enfoque Trump de ‘qué importa que me odien, lo importante es que me teman’— puede ser productivo a corto plazo”, según Passera, pero no a largo plazo. En alusión a la frecuente insistencia de Trump en que tiene más “cartas” que sus socios negociadores, Passera dice que el estilo agresivo puede “ganar la mano, aunque no necesariamente la partida”.

Smith especula que la postura negociadora de Trump, basada en el miedo, refleja su experiencia en el sector inmobiliario. El sector de los bienes raíces no es un “juego de varias entradas”, a diferencia, por ejemplo, de la industria tecnológica, donde las compañías tienen que hacer tratos con sus rivales y, luego, trabajar con ellos.

El enfoque es aún menos aplicable a la geopolítica. “Intentar depender sólo del poder, eso es abuso”, afirma Cath Bishop, exdiplomática británica y capacitadora de liderazgo. Bolton dice que Trump “no tiene una filosofía, no hace grandes estrategias, en seguridad internacional al menos. Todo es transaccional, episódico, *ad hoc* y filtrado a través del prisma de ‘¿me beneficia esto?’”.

La tendencia autopromocional de Trump ya era evidente en ‘El arte de la negociación’, donde describe su uso de la “hipérbole veraz... una forma inocente de exageración —y una forma muy eficaz de promoción—”.

Marco Alverà, exbanquero de operacio-



nes de Goldman Sachs y actual director ejecutivo de la compañía de hidrógeno verde TES, considera que la exageración publicitaria es otra forma de proyectar confianza. Y puede desempeñar “un papel importante en la negociación de acuerdos”.

En su libro de 1987, Trump describe como un “error crítico” no haberse involucrado personalmente en una difícil negociación inmobiliaria en Manhattan. Alverà es también un firme partidario de dirigir desde el frente, habiendo utilizado su capital personal para impulsar acuerdos sobre gasoductos, cuando era presidente ejecutivo de la compañía gasífera Snam. “Asegúrate de que la gente sepa que te importa”, agrega.

Según Bordone, sin embargo, existe el peligro de que los peces gordos, sobre todo los presidentes, se entrometan y alteren las delicadas negociaciones. “Los líderes pueden ser muy buenos para cerrar acuerdos, pero, si no lo son, sólo deben presentarse a la firma”, explica.

Quizá el aforismo de ‘El arte de la negociación’ más evidente desde que Trump regresó al poder sea: “a veces vale la pena ser un poco loco”. En el libro, Trump cuenta cómo aplicó este principio cuando amenazó con “presentar una demanda por asesinato” contra un funcionario de un banco que intentaba ejecutar la hipoteca de la viuda de un granjero. Pero también encaja con la imprevisibilidad —que afecta mercados— del presidente estadounidense sobre el alcance y la magnitud

de los aranceles, anunciados finalmente a principios de abril. Bill Reed, presidente ejecutivo de la compañía estadounidense de comercio de productos básicos CCI, dijo recientemente que la incertidumbre política había dado lugar a un enfoque potencialmente perjudicial de “esperar y ver” hacia las inversiones. “La incertidumbre inmoviliza recursos, ya que hay que lidiar con cosas que podrían ocurrir o no”, señaló.

Aun así, los negociadores reconocen que la imprevisibilidad es una táctica legítima, si se utiliza con moderación. Passera recuerda que se reunió con representantes sindicales cuando asumió la dirección del servicio postal italiano en 1998. Elaboraron una lista de personas a las que debía nombrar para cargos importantes. Para sorpresa de los representantes y de sus colegas ejecutivos, la tiró a la basura. A continuación, se produjo un paro y una huelga, pero Passera dice que la señal de que quería cambiar las normas acabó por convencer a los sindicatos y propició un mayor respeto mutuo a largo plazo. Por otra parte, dice, “si la imprevisibilidad se convierte en falta de fiabilidad, pierdes la confianza y el respeto de tu contraparte”.

“Lo loco no es bueno porque crea miedo”, añade Bishop. Pero las tácticas de negociación creativas a veces pueden abrir nuevas vías para alcanzar los resultados deseados. “Me gusta que Trump cuestione cosas que la gente no había cuestionado antes. Lo que no me gusta son sus respuestas a esas cuestiones”.

FT