

LA NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL: DEFINICIÓN Y COMPONENTES

*Olegario Llamazares**

La negociación intercultural es un concepto que cobra cada día más relevancia debido a que las empresas que tienen actividades en varios países -especialmente aquellas que actúan en mercados lejanos desde un punto de vista cultural - necesariamente se ven abocadas a negociar en unas condiciones y con unos interlocutores cuyas costumbres y formas de actuar son distintas y, en muchas ocasiones, desconocidas para ellas. Aparece así en la literatura anglosajona el concepto de *intercultural business* -también se utiliza *cross-cultural business*- que se refiere a la adaptación que tienen que realizar los ejecutivos de una empresa cuando se desplazan al exterior, especialmente en aquellas potencias emergentes que tienen culturas muy tradicionales y arraigadas en el carácter de sus profesionales, como es el caso de China, India o Méjico.

En los últimos años se han publicado numerosos libros y artículos sobre este tema -baste decir que para el concepto *intercultural business* existen más de un millón de enlaces en el buscador Google- y también son muchas las Universidades y Escuelas de Negocios que han introducido esta materia en sus programas de formación.

Este concepto de negociación intercultural se refiere a varias cuestiones entre las que destacan: el contexto cultural en el cual se desarrolla negociación, el dilema de quién debe adaptarse a la cultura de la otra parte y, sobre todo, los componentes culturales de la negociación que hay que tener más en cuenta cuando se negocia en mercados internacionales

EL CONTEXTO CULTURAL DE LA NEGOCIACION

La cultura es el conocimiento adquirido que la gente utiliza para interpretar las experiencias y generar un cierto tipo de comportamiento social. Es un concepto que puede considerarse en términos de países o identidades nacionales, o en términos de un grupo humano, empresa u organización. La expresión "cultura nacional" es poco precisa, ya que la cultura no puede limitarse a las fronteras físicas de un país; sin embargo por razones prácticas se utiliza este término para referirse al conjunto de experiencias, creencias, patrones de comportamiento y valores compartidos por la mayoría de los habitantes de un país.

Desde la perspectiva de la comunicación, que tiene una gran relevancia en un negociación internacional cabe distinguir dos tipos de culturas: culturas de "bajo contexto" y culturas de "alto contexto"

Culturas de "bajo contexto"

Son aquellas que utilizan formas verbales y no verbales muy claras y específicas, con expresiones gramaticales completas y pocas interpretaciones subjetivas. El interlocutor dice, bá-

sicamente, lo que quiere decir. Los miembros de estas culturas valoran la información directa, precisa y rápida; cuantas menos ambigüedades e incertidumbres mejor. Este tipo de comunicación es típico de países occidentales anglosajones como Estados Unidos, Inglaterra o Alemania o Australia. La negociación es muy clara y rápida, en el sentido de que los interlocutores ponen todas las cartas sobre la mesa desde el principio y si no llega a un acuerdo rápidamente se acaba la negociación.

Culturas de "alto contexto"

En este tipo de culturas la información se maneja en forma vaga y poco precisa; las actitudes y circunstancias son más importantes que las propias expresiones. Una parte importante de la información se incorpora en el comportamiento del interlocutor, más que en los mensajes verbales que transmite. Este tipo de comunicación está centrada en la persona y sus sentimientos, y es típica de culturas los países asiáticos, árabes y, en menor medida, latinoamericanos. En estas culturas el concepto de "no" en una negociación no existe por lo que es mucho más difícil interpretar la posición de la otra parte; igualmente, cuando se recibe una propuesta que no interesa, no se puede comunicarlo claramente, sino sugerirlo con expresiones del tipo: "los estudiaremos", "presenta algunas dificultades", "es interesante pero..."

QUIÉN DEBE ADAPTARSE

Una vez puesto de manifiesto estas diferencias culturales en la manera de comunicarse, si nos referimos a una negociación comercial internacional la primera pregunta que surge es: ¿quién debe adaptarse?. A esta pregunta caben tres posibles respuestas.

- **El que tenga mayor poder de negociación**

Normalmente, en una negociación siempre hay una parte que tiene menos poder de negociación que la otra bien sea por su tamaño, capacidad, necesidad de llegar a un acuerdo, etc., y sobre todo por el *role* que ocupa. Así por ejemplo, cuando se negocia un contrato de compraventa internacional suele ser el vendedor el que tiene menos poder: tiene que vender los productos de la empresa y para ello tendrá que pelear con muchos competidores, mientras que el comprador tendrá a su disposición varios proveedores para suministrarle el producto. Hay que esperar, por tanto, que los ejecutivos de los departamentos comerciales y de exportación utilicen la adaptación cultural como estrategia de comunicación y acercamiento a los clientes con los que negocian que formarán parte de los departamentos de operaciones y de compras.

- **El que viaja**

La segunda alternativa es la que se resume en el refrán "allí dónde fueras haz lo que vieras" que los ingleses también aplican con su dicho *When in Rome do what Romans do*; es decir, el que tiene que hacer el esfuerzo de adaptación es el que visita el país de la otra parte. Es la respuesta más lógica teniendo en cuenta que la adaptación siempre será mucho mayores

países de cultura tradicional (sobre todo asiáticos y árabes) que en países occidentales que tienen unos estándares de comportamiento similares.

- **El que tenga más "inteligencia cultural"**

Un tercer criterio es la preparación y experiencia internacional. Hay ejecutivos que han viajado mucho, que incluso han vivido en países diferentes -los denominados expatriados- que tienen tanto un mayor conocimiento de otras culturas como una mayor capacidad para adaptarse a costumbres y usos sociales de distintos países; es lo que los profesores norteamericanos Christopher Earley y Elaine Mosakowski denominaron "inteligencia cultural" en un artículo publicado en el año 2004 en la Harvard Business Review. Señalan que uno de los restos más importantes que afrontan los negociadores internacionales es asegurarse que comprenden bien los mensajes y posiciones de la otra parte y que son capaces de adaptarse para propiciar el éxito de la negociación. La inteligencia cultural es una necesidad sobre todo cuando se negocia con culturas muy poco adaptables - por ejemplo la cultura japonesa o la cultura árabe- cuyos ejecutivos siguen aplicando sus valores culturales cuando negocian en otros países por lo que será el ejecutivo local el que deberá adaptarse sobre todo si tiene menos poder de negociación.

LOS COMPONENTES DE LA NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

Tomando como un hecho cierto que para obtener los mejores resultados en una negociación internacional es necesario adaptarse a la cultura de la otra parte, especialmente si se negocia en países de "alto contexto" (Asia, América Latina o países árabes), es importante que el negociador internacional conozca los componentes clave de la cultura de la otra parte a los que tendrá que adaptarse, sobre todo si tiene menor poder de negociación. Estos son fundamentalmente los siguientes: uso del tiempo, relaciones personales/profesionales, estatus socio/profesional, técnicas de argumentación, concesiones y acuerdos, y toma de decisiones.

Uso del tiempo

Consiste en la puntualidad en las citas, la orientación hacia el pasado, presente y futuro, así como el ritmo al que se desarrollan las negociaciones. Los extremos estarían representados por aquellas culturas que utilizan el tiempo de forma rígida (América del Norte) hasta las que son muy flexibles (Asia, Países Árabes). Por lo que se refiere a la puntualidad hay algunos países en los que es preferible llegar unos minutos antes a las reuniones (Alemania, Suiza o China), otros en los que lo idóneo es llegar en punto (Reino Unido, Estados Unidos) y otros en los que un ligero retraso (10 minutos) no tiene demasiada importancia (América Latina, países árabes).

Relaciones personales/profesionales

Se valora la importancia que tiene la relación personal entre los negociadores -como en el caso de América Latina o Países Árabes- frente a otras culturas como la europea o la norteamericana.

americana en la que prima la relación profesional. En el primer caso todos los actos y acciones que tienen como finalidad reforzar la relación personal ("amistad") entre los negociadores son muy positivos. Este el caso de la celebración de banquetes en China, en los que si bien no se tratan temas de negocios, son decisivos para que las delegaciones de las partes negociadores se conozcan y muestren sus intención de llegar a un acuerdo.

Estatus socio/profesional

La pertenencia a una determinada clase social así como los títulos académicos y profesionales que se ostenten es muy importante cuando se hace negocios en determinados países entre los que cabría destacar India, los países árabes y algunos países de América Latina como México, Perú o Colombia. Este hecho se explica porque en estos países existen una clases sociales muy marcadas y las personas sólo hacen negocios con personas que pertenecen a su misma clase social. Por ello el negociador extranjero que visita estos países deberá transmitir que pertenece a una clase social alta si quiere ser recibido y sentarse a negociar con personas que realmente tienen poder de negociación, que son aquellas que tienen un estatus socio/profesional alto.

Técnicas de argumentación

La forma de argumentar y transmitir mensajes es muy diferente de unos países a otros. Hay culturas que transmiten sus mensajes claramente y de forma verbal (América del Norte, Europa del Norte y del Centro) en contraposición a las que utilizan un lenguaje indirecto, en el que predomina la comunicación no verbal (Asia). Así, por ejemplo si se negocia en Estados Unidos debe hacerse hincapié en hechos, cifras y sobre todo en la rentabilidad (*bottom line*) del negocio que se está proponiendo a la otra parte; por el contrario en México es preferible utilizar argumentos más subjetivos, con un discurso elaborado y emocional; se trata de generar confianza en la otra parte, que es la base de cualquier acuerdo comercial con un socio o cliente mexicano.

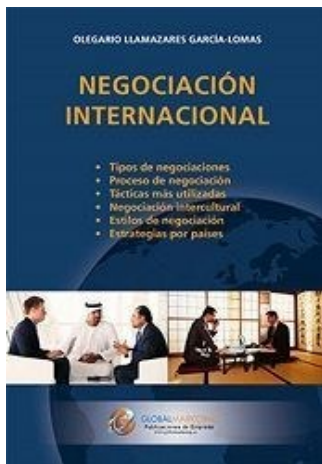
Concesiones y acuerdos

Otro componente en una negociación en el cual tiene mucha influencia la cultura de la otra parte es la forma de realizar concesiones y llegar a acuerdos. En un extremo estarían países como Estados Unidos u Holanda en los que apenas se realizan concesiones (se estima que un máximo del 10% sobre la propuesta inicial) y en todo caso se realizan al principio. Como dicen los negociadores norteamericanos "*the best offer is the first offer*" dando a entender que hay que presentar la mejor oferta al principio de la negociación para no dilatar el posible acuerdo. Por contra, en países árabes las concesiones pueden suponer mejoras de hasta un 60% sobre la propuesta inicial. Los árabes no tiene prisa para llegar a un acuerdo y hasta que no están convencidos de que han obtenido la mejor oferta - el mejor precio, ya que su negociación se basa sobre todos en continuas mejoras de precios- no firmarán el acuerdo.

Toma de decisiones

La estructura de poder en las empresas es muy diferente dependiendo del país en el cual se negocie, desde las empresas muy jerarquizadas propias de países latinoamericanos, árabes o africanos, hasta empresas con organigramas mucho más horizontales en los que cada ejecutivo tiene un elevado nivel de responsabilidad y decisión sobre los asuntos que trata, como es el caso de la cultura anglosajona. En los primeros habrá que concertar entrevistas y negociar con ejecutivos del máximo nivel - lo que se denomina nivel "C", es decir, Chief (CEO - Chief Executive Officer, CFO - Chief Financial Officer o COO - Chief Operating Officer); en los segundos el ejecutivo que asigne la empresa para negociar con los representantes extranjeros que la visitan posiblemente tendrá poder de decisión sobre los asuntos que se traten.

En conclusión, las diferencias culturales son un elemento propio y de gran importancia cuando se llevan a cabo negociaciones comerciales internacionales, sobre todo en países emergentes (Asia, América Latina, África) caracterizados por tener una cultura de alto contexto que dificulta la comunicación con otras culturas. Por ello, el ejecutivo internacional que se desplaza a negociar a estos países deberá informarse muy bien de la cultura de negocios de la otra parte y adaptarse ella si quiere tener éxito en las negociaciones que lleve a cabo.



Puede obtenerse una amplia información sobre negociación intercultural y estilos de negociación en las principales culturas en el e-book: [NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL](#)

* Director de Global Marketing Strategies

TradeLibrary es la primera Biblioteca online de Comercio Internacional que incluye más de 400 publicaciones (libros, casos prácticos, modelos de contratos y cartas, guías-país, artículos, etc.) sobre diferentes temas como marketing, finanzas, medios de pago, transporte y logística, Incoterms, negociación y gestión administrativa del comercio internacional.

Contenidos de TradeLibrary

- Libros de Comercio Internacional
- Casos Prácticos (marketing, negociación, finanzas, transporte internacional, etc.)
- Documentos (comerciales, transporte, aduanas)
- Contratos Internacionales (español-inglés)
- Cartas Comerciales Internacionales (español-inglés)
- Guías de Negociación y Protocolo en 60 Países
- Artículos de Comercio Internacional

TradeLibrary
Información y Suscripciones

