LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL
Marzo 2007

LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

TEMA 1. PROTOCOLO Y CULTURA EMPRESARIAL EN LAS RELACIONES INTERNACIONALES

TEMA 2. ESQUEMA DE DIFERENCIAS CULTURALES SEGÚN NACIONALIDADES Y CÓMO DETECTARLAS

TEMA 3. PLANEAMIENTO Y FASES DE LA NEGOCIACIÓN

TEMA 4. COMPORTAMIENTO EN LA MESA DE NEGOCIACIÓN

TEMA 5. HABILIDADES DEL NEGOCIADOR

ÍNDICE

TEMA 1: PROTOCOLO Y CULTURA EMPRESARIAL EN LAS RELACIONES INTERNACIONALES

1.1. Un mundo de diferencias
1.2. Etnocentrismo y estereotipos
1.3. Protocolo empresarial

Anexo 1. Gestos y aspectos de la comunicación no verbal

1.1. UN MUNDO DE DIFERENCIAS

Con sólo un ligero conocimiento de algún país extranjero o trato con ciudadanos de otras naciones empieza uno a darse cuenta de la variedad de comportamientos, esquemas de pensamiento y organización básica de la vida en los que difieren sustancialmente los habitantes del planeta según su origen nacional. Algunas diferencias son muy visibles, aunque quizás no muy relevantes: los británicos conducen por la izquierda, ¡que irracional! Otras nos pueden permanecer un tanto ocultas si no se nos informa sobre ellas: los británicos ceban sus pensamientos con esquemas mentales empíricos -ya veremos lo que es eso y lo importante de entenderlo bien si queremos convencer a un ciudadano londinense- en los que la lógica, al menos para un francés, no aparece por ningún lado - ¡Por la izquierda tenían que conducir! -concluye fácilmente el galo.

Diplomáticos y comerciantes en todas las edades siempre han sido, al menos intuitivamente, muy conscientes de todo ello. En la lista más antigua de consejos al comerciante internacional que he localizado Thomas Mun, economista mercantilista y director de la Compañía de las Indias Orientales, expone a su hijo el consejo nº 11 allá por el año 1630:

11. *Supuesto que es viajero y a veces reside en países extranjeros, debe llegar a hablar diversas lenguas y debe ser un observador atento de las rentas y gastos ordinarios de los príncipes extranjeros, así como de su poder en mar y tierra, de sus leyes, aduanas, política, costumbres, religión, oficios y otras cosas semejantes, para estar en condiciones de dar cuenta de ello en cualquiera ocasión para el bien de su país.*

Para ambas profesiones era ley de vida.

De un modo más o menos científico el estudio de estas diferencias "nacionales" ha sido, ya más recientemente, la ocupación más característica de los antropólogos. Empezaron estudiando muy a fondo todas las tribus y sociedades primitivas que pudieron encontrar; cuanto más atrasadas, según criterios al uso, mejor. Agotadas las tribus el interés se ha ido ensanchando, abarcando en la actualidad prácticamente toda manifestación social imaginable en cualquier punto geográfico. Esta pequeña historia tiene su importancia porque ilumina características importantes del tono general de los estudios modernos: generosos y comprensivos, relativizan los comportamientos observados buscando su adecuación al orden social objeto de análisis.

No podía ser de otra forma. Hecho el inventario de las "rarezas", desviaciones, ignorancia y amoralidad de los salvajes, junto con algunas ingenuas cualidades, los modernos estudiosos han procedido a catalogar la sociedad moderna encontrando paralelismos, perdiendo así el ancla moral que permita juzgar críticamente comportamientos aparentemente extraños. Es como si asistiendo a un baile tribal de mocetones negros ululando alrededor del fuego en una recóndita selva le recuerdan a uno cuán pintorescas son en España las procesiones de Semana Santa. Y así, se procedió a conceder a todos los grupos humanos su "cultura". Vamos a abusar mucho de este término y de su adjetivo "cultural".

Hay decenas de definiciones del término cultura, señal de que todavía se libran batallas en su nombre. Incluso el término mismo, cultura, es cultural. Tal como lo venimos utilizando, con "c" minúscula, es un invento de la cultura anglo-americana, con los anteriores antropólogos a la cabeza. Y ya adelantamos que es en este sentido como lo vamos a interpretar en esta unidad didáctica. Algún lector atento habrá podido deducir que los esquemas mentales empíricos británicos que comentábamos anteriormente quizás impartan una característica especial al uso de esta palabra por los miembros de la cultura anglo-americana. ¡Así es! Evidentemente. La cultura es básicamente una enumeración sin orden especial de las formas y métodos que los miembros de una sociedad utilizan para resolver los multiples problemas e ir tirando. Los chinos usan palillos dónde los gallegos usan el tenedor (la cultura regional puede dar también su juego).

Puestos a escoger, los franceses -y también los españoles- preferimos usar el término así: **C**ultura, como en Ministerio de **C**ultura. Es algo grandioso. Pero es que los franceses siempre han sido muy dados a los esquemas de cierto porte y elegancia. No hay que explicarlo mucho porque los españoles también dominamos este uso. Hace referencia a las más altas manifestaciones del espíritu humano en el Arte, Humanidades y, últimamente, algo de Ciencia. Algo se nos ha pegado del uso anglo-americano. Así, tenemos a nuestros ministros que vigilan esta cartera asistiendo a las finales de la Liga de Campeones.

Para el competente hombre de negocios internacional el conocimiento de las diferentes culturas de las sociedades de su interés siempre ha sido prioritario. Ya lo hemos adelantado. No contaba con mucha ayuda. En general, nutría sus conocimientos de las informaciones suministradas por compatriotas y otros negociantes con experiencia en el lugar. Los "old hands", en genial término inglés. La situación, felizmente, ha cambiado mucho. Una especie de antropólogo gerencial empieza a abundar en las escuelas de negocios de todo el mundo (EEUU, Holanda y Francia a la cabeza) preocupado por alimentar las necesidades de conocimiento práctico que necesitan los hombres de negocios según viajan por el mundo. A tal efecto hacen ciencia y crean teorías, adaptando el término cultura a sus peculiares necesidades expositivas.

El Guru de los antropólogos gerenciales es el holandés Geert Hofstede. Hablaremos más de él porque tiene mucho que enseñarnos. Hofstede definió la cultura como "software of the mind", software de la mente, descripción muy actual, gerencial...y acertada. Precisando más, añadió: es la programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de un grupo o categoría de gente de otros. Así expuesto cualquier grupo bien definido tiene su cultura a su correspondiente nivel: la pandilla, el mundo del toreo, un partido político, la aristocracia y -muy corriente encontrarse hoy en día- una empresa. Hofstede centró sus estudios en elucidar las diferencias culturales al nivel nación-país.

La cultura debe distinguirse por una parte de la "naturaleza humana" y por otra de la "personalidad individual". La naturaleza humana es lo que tienen en común el esquimal cazador de focas y el alcalde de Madrilandia. Representa el nivel universal de software mental compartido por toda la raza humana con subprogramas transmitidos geneticamente: capacidad de sentir temor, rabia, amor, tristeza y alegría, capacidad de asociación, juego y ejercicio, observación y comunicación.
La personalidad de un individuo es aquél conjuntos de programas mentales que no comparte con ninguna otra persona, adquiridos por herencia pero modificados por sus experiencias únicas al enfrentarse a la vida.

1.2. ETNOCENTRIMO Y ESTEREOTIPOS

Para un negociante internacional en sus tratos con colegas de otros países seguir el ejemplo de los científicos modernos, relativistas y comprensivos, tiene sus ventajas. Le irán mejor las cosas. Pero no es un consejo nada fácil de poner en práctica. Necesitará Ud. abundantes dosis de autocontrol y atención en lo que hace. Debería pensarse que a la vuelta del siglo XXI las relaciones interculturales, al menos las comerciales, no tienen otra dirección que la de la mejora. Tenemos muchas más posibilidades de informarnos y de comunicarnos. Todo esto es positivo.

Presionando en la dirección contraria, relaciones deficientes, nos encontramos algunas circunstancias peculiares derivadas de la forma en que se está desarrollando la globalización. En el pasado y salvo excepciones el comerciante internacional era un personaje peculiar con ciertas dosis de pragmatismo cultural. Se amoldaba fácilmente a culturas extrañas, resultado de un proceso de autoselección inicial y criba posterior.

Los de mentalidad rígida no duraban mucho, abandonando el campo bajo el riesgo de perder su equilibrio sicológico. Este personaje mantenía relaciones con un limitado número de homónimos extranjeros que compartían similar talante. Tal situación ya no es sostenible. En la actualidad, y cada vez con mayor frecuencia, numerosos representantes de todo ámbito se enfrentan con la situación de tener que mantener relaciones y colaborar con miembros de otras culturas. Médicos de todo el mundo asisten a convenciones desde Sydney hasta La Habana y nuestro jefe de fábrica tiene que reunirse con el jefe de taller de nuestro cliente o suministrador alemán. Y son en su mayor parte actividades impuestas para las cuales puede que no exista predisposición natural ni ganas de mejora.

El problema básico que nos encontramos es el predominio del etnocentrismo. O lo que es lo mismo, el suponer que nuestra cultura es la mejor de todas, siendo el resto, además, deficientes. No hay nada como una buena tortilla de patatas. Esta especie de narcisismo cultural es un fenómeno universal, parte de una cultura mundial uniforme al menos en este aspecto. El noruego se quedará con sus ahumados.

Donald y Rebecca Heldon en su libro "Cómo negociar en cualquier parte del mundo" nos ofrecen algunos ejemplos de etnocentrismo en estado puro...*"como la que hizo el ex primer ministro japonés Nakasone, quien inadvertidamente provocó una ola de sentimientos antijaponeses en los Estados Unidos. Dijo que la homogeneidad racial de Japón ha hecho que sea una sociedad más inteligente que la de los Estados Unidos, donde hay negros, mexicanos y puertorriqueños, y el nivel de educación es todavía muy bajo. Otro ejemplo de etnocentrismo que puede citarse es la actitud intolerante de algunos franceses ante quienes desconocen su idioma....*

...En casos más extremos se verá también una interacción emocional que implica cólera, rechazo y un fuerte deseo de evitar el contacto con gente del grupo exterior. Es muy evidente que esto es algo que ocurre actualmente en Israel entre árabes y judios: independientemente del grado de aversión que sientan, la conducta de la persona hacia la cultura extranjera estará prejuiciada....

...en el mundo existen muchos matices del prejuicio. Se dice que los japoneses no sólo tienen prejuicios no sólo contra los extranjeros, sino también contra los coreanos que residen en Japón, y que a la minoría coreana se le discrimina en viviendas, centros de trabajo y vida social...En Canadá los inmigrantes de habla inglesa y ascendencia británica usualmente obtienen mejores empleos y salarios más altos que la minoría de habla francesa...En Australia, la mujer pugna por estar en igualdad con el hombre; el espíritu de camaradería que unía a los primeros colonos en los matorrales mantenía apartada a las mujeres de las actividades sociales. Ese mismo espíritu dio a las mujeres una posición inferior en el trabajo...
...es en verdad difícil deshacerse de este tipo de prejuicios culturales..."

¡ Y tan difícil! Los anteriores autores escriben desde la optica anglo-americana para un público similar. ¡ Todos los ejemplos que aducen de etnocentrismo son perpetrados por representantes de otras nacionalidades! No por la suya. Es un ejemplillo de etnocentrismo camuflado. No pretendemos hacer una crítica despiadada de los anteriores autores que, por otra parte, escribiendo sobre estos temas han ayudado a muchos negociadores a desenvolverse con más soltura por el mundo. Sólo indicar con un ejemplo adicional que ..."es en verdad difícil deshacerse de este tipo de prejuicios culturales...".
Nosotros ya no cometeremos el anterior error. Ya estamos avisados. Además los españoles no necesitamos ir juzgando a la gente por el mundo. Ya sabemos que como en España no se vive en ninguna parte. A que sí.

Con este poco prometedor arranque el siguiente paso nos conduce a la formación de estereotipos. Aplicamos a todos los miembros de una cultura los rasgos estilizados que se les suponen comunes a todos. Si fuera un ejercicio inocente no sería muy peligroso. En el fondo, y es la idea básica de este módulo, los estereotipos deben existir si nos atenemos a la uniformidad cultural que comparten los habitantes de un país. Como la palabra estereotipo ha adquirido mala reputación los

estudiosos de las diferencias culturales la sustituyen por las de características observadas.

El cambio es necesario porque un estereotipo es básicamente un juicio moral. Aparecen en listas, amontonando los juicios positivos con los negativos (predominando estos últimos) o en forma de oposición. Tenemos así que un húngaro es diligente, orgulloso, con talento, pesimista, indisciplinado y víctima por naturaleza. Vamos, como un español, puede que no tan vago aunque más llorón. Un francés a principios de siglo definiría a un inglés como un hipócrita con sentido práctico, nos indica Salvador de Madariaga en su magistral estudio sobre los ingleses, franceses y españoles, añadiendo que *es curioso observar que la voz popular suele resumir los caracteres nacionales en dos rasgos -un defecto y una cualidad-. Así, al par esquemático "hipócrita-práctico", que representa al inglés, corresponden los pares "claro-licencioso", para el francés; "perseverante-inhábil para el alemán"; "digno-cruel", para el español; "ordinario-activo", para el norteamericano; "falso-refinado", para el italiano.*

En el libro de Emilio Temprano, "La caverna racial europea", aparece el siguiente cuadro, debido a un clérigo alemán, J.Zahn. Es el más divertido ejemplo de lo que venimos comentando. La tarea de composición, llevada a cabo hace dos siglos, no debió ser sencilla; nada menos que crear el "alma" de las cinco naciones más importantes de Europa.

	Alemán	Español	Italiano	Francés	Inglés
En el cuerpo	Robusto	Horrendo	Débil	Ágil	Delicado
En el ánimo	Oso	Elefante	Zorra	Águila	León
En el vestuario	Mono	Modesto	Lúgubre	Proteo	Soberbio
En costumbres	Serio	Grave	Fácil	Ostentador	Suave
En la mesa	Ebrio	Fastidioso	Sobrio	Delicado	Guloso
En la hermosura	Estatua	Demonio	Hombre	Mujer	Ángel
En la conversación	Aúlla	Habla	Delira	Canta	Llora
En los secretos	Olvidadizo	Mudo	Taciturno	Hablador	Infiel
En la ciencia	Jurista	Teólogo	Arquitecto	Algo de todo	Filósofo
En la fidelidad	Fiel	Falaz	Sospechoso	Ligero	Pérfido
En los consejos	Tardo	Cauto	Sutil	Precipitado	Imprudente
En la religión	Supersticioso	Constante	Religioso	Celoso	Mudable
Magnificencia	En las fortificaciones	En las armas	En los templos	En los palacios	En las armadas
En el matrimonio, el marido es	Señor	Tirano	Carcelero	Compañero	Vasallo
La mujer es	Alhaja doméstica	Esclava	Prisionera	Señora	Reina
El criado es	Compañero	Sujeto	Obsequioso	Criado	Esclavo

Enfermedades que padece	Gota	Todas	Peste	Infección venérea	El lupo
En la muerte es	Desembarazado	Generoso	Desesperado	Violento	Presuntuoso

Todo lo anterior, al menos a un nivel conceptual, es algo que cualquiera con un poco de experiencia aprecia en su propio comportamiento en tratos con extranjeros. Tener conciencia de ello es un primer paso para su corrección, pero no es suficiente. Aparece una y otra vez. Sólo hace falta asistir a una reunión de españoles en cualquier país extranjero para repasar la lista de los defectos del lugar. Y asistir a una reunión de extranjeros en España, pasando desapercibidos, nos pondrá al día de cómo se nos etiqueta por ahí.

Un último concepto: El Fundamental Error de Atribución. Tal denominación aplican los socio sicólogos a un comportamiento detectado en todo tipo de culturas. Refleja la manera de juzgar el comportamiento de las personas, sobre todo cuando no se pliegan a nuestros deseos de hacer las cosas o juzgamos el comportamiento reprobable. Este juicio que formulamos contrasta radicalmente con las razones que aducimos para justificar nuestro propio comportamiento en situaciones similares. En general, la gente justifica su propio comportamiento como derivado de la situación concreta de que partió: “teníamos escasez de componentes y por eso no pudimos suministrar a nuestro cliente alemán”. Sin embargo, a la hora de juzgar comportamientos ajenos los atribuimos más a las características personales del ejecutante que al efecto de las circunstancias particulares incidiendo en la acción.

Este error de atribución de causas es común en nuestra diaria actividad pero es especialmente profundo en nuestro trato con extranjeros; y la característica personal más fácil de detectar en un italiano es que es italiano. "El chino no nos ha mandado el producto a tiempo porque los chinos son unos incumplidores"

1.3. PROTOCOLO EMPRESARIAL

Tradicionalmente el protocolo formal, pese a cierta rigidez, ha sido una de las maneras de minimizar problemas cuando representantes de culturas diferentes mantenían relaciones. El estar sujeto a unas normas y patrones de comunicación establecidos limitaba las posibilidades de enfrentamientos, posibilidades que se multiplicaban si cada interlocutor actuaba libremente. No queda mucho del protocolo formal de antaño, y menos en las relaciones comerciales internacionales, sujetas éstas a la necesidad de premura que la sociedad actual premia. Pero sí es conveniente que el comerciante internacional adecue su comportamiento a lo que de él se espera en los diferentes ambientes en los que se tiene que mover.

Ciertas reglas de comportamiento tienen cierta uniformidad, pero muchas son muy específicas de cada país. Aquí nos encontramos con un problema. Es prácticamente imposible un conocimiento profundo de otras culturas sin una inmersión profunda de varios años en la misma; de lo que se deduce que el comerciante internacional tendrá que desarrollar sus actividades con limitado conocimiento de las formas de actuar y pensar de sus asociados.

Paradójicamente, la situación anterior no es tan crítica. De Ud. se espera que sea extranjero y, por lo tanto, van a ser condescendientes con su comportamiento. Ud., se supone, hará lo mismo. En realidad, es casi peor demostrar un conocimiento muy profundo de las costumbres y situación del país de nuestros asociados internacionales. A nadie le gusta que le den lecciones sobre su propio país. Si Ud. sí posee tales conocimientos, úselos en su provecho, lo cual casi siempre pasa por reservárselos, aunque no sea más que por cortesía. Si viaja al extranjero, y sus anfitriones le iluminan sobre aspectos del país, demuestre interés, lo que agradecerán. En España no cometa el error de ser muy didáctico. Aunque puede que le escuchen con interés –lo que es probable si su interlocutor es cortés o proviene de una cultura que fomenta el escuchar (orientales)- es probable que les esté aburriendo.

Los siguientes epígrafes recogen aspectos y sugerencias de especial importancia desde el punto de vista de un negociador español que tiene

que desenvolverse regularmente en culturas diferentes. En el anexo 1 se incluyen ejemplos sobre comportamientos y aspectos de lenguaje no verbal que podemos encontrarnos en nuestros tratos en diversos países. La variedad es tan grande que prácticamente sólo aparecen a modo de pequeño ejemplo ilustrativo. En conjunto, sugerencias y comportamientos observados, nos deben permitir conformar un pequeño protocolo de actuación personal que nos ayude a mejorar nuestra actividad negociadora internacional.

- CONVERSAR

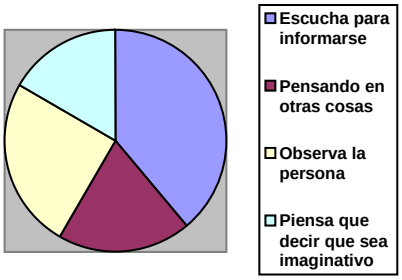
¿Cómo hablamos los españoles y como escuchamos? A los españoles nos gusta más hablar que escuchar. Comportamiento tan típico que no puede pasar desapercibido y sobre el que tendremos que prestar especial atención. Si nos fijamos en la manera en que una pareja de ingleses o alemanes hablan notaremos claramente las diferencias. Una conversación inglesa ideal es una maravilla de equilibrio y alternancia. Ambas partes exponen sus puntos de vista alternativamente, sin interrupciones, en discursos cortos en los que el tiempo que cada uno emplea con la palabra son similares. Ejemplo claro del "fair play" aplicado a la conversación. De vez en cuando, lo que no gusta, álguien puede interrumpir la conversación del otro, en cuyo caso el que estaba hablando se calla. Este esquema de conversación es el más corriente en los país del Norte y Occidente de Europa, EEUU, Canadá, Australia.

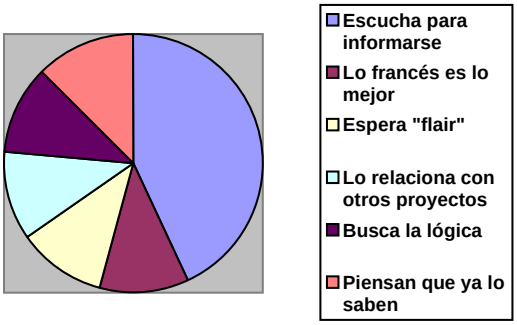
Los españoles utilizamos otros esquemas de conversación, previsiblemente porque consideramos nos son más útiles. Interrumpimos mucho y tendemos a extendernos en nuestras explicaciones (quizás por eso tienen que interrumpirnos). Si nos interrumpen, lo más probable es que sigamos hablando. Con tres contertulios (o dos) es normal que dos estén hablando al mismo tiempo. Nuestros colegas europeos (salvo los italianos) se maravillarán de que así podamos enterarnos de algo y se molestarán mucho con nuestras repetidas interrupciones. Regla: no interrumpir. De lo anterior se deducen algunas consecuencias fundamentales. Las conversaciones con extranjeros nos van a parecer faltas de entusiasmo. El que no nos interrumpan, ¡sorpresa!, nos puede hacer pensar que nuestro interlocutor no tiene interés en la comunicación. No es mal consejo para un alemán en España el que interrumpa frecuentemente, cosa que normalmente nunca hará.

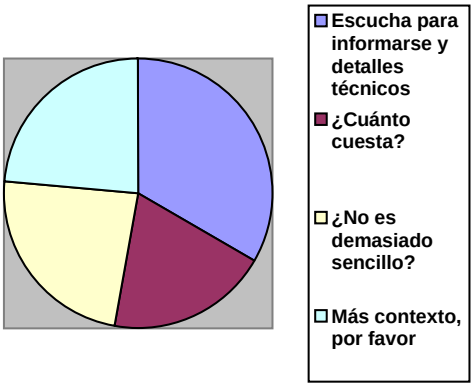
En nuestros tratos con representantes de culturas orientales (japoneses, chinos...) el problema se agudiza. Los japoneses, p. ej., utilizan frases cortas, con largas y frecuentes pausas; cuando el que está hablando termina su exposición el que responde se concederá un respiro como en profunda meditación. Ritmo muy lento y al que es muy difícil ajustarse para un español.

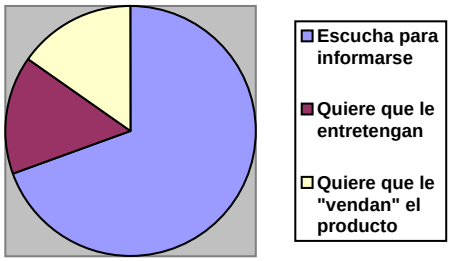
Ya hemos adelantado que los españoles escuchamos mal. Preocupados en pensar que es lo que diremos cuando interrumpamos no tenemos tiempo de prestar atención a lo que se nos dice (o, al menos, esa es la impresión que daremos). El siguiente cuadro nº 1 nos da algunas ideas al respecto. Aparece en el libro de Richard D. Lewis: "When cultures collide", exponiendo los hábitos de escucha de diversas audiencias ante una presentación formal, como puede ser presentar un nuevo producto ante potenciales clientes.

Cuadro 1. Hábitos de escucha









La comparación con los hábitos de escucha de otras culturas es muy ilustrativo. Los representantes de EEUU, aparentemente, escuchan atentos la mayor parte del tiempo a lo que se les está explicando. Quizás por eso hayan desarrollado tan meticulosamente el proceso de presentación haciendo uso de las nuevas tecnologías multimedia (vídeos, PowerPoint, etc.). Los españoles, en contraste, nos fijamos menos en lo que se nos está diciendo que en quién nos lo está explicando: ¿me cae bien el presentador?. Pensamos en otras cosas no conexas o estamos preparando una frase imaginativa con la cual intervenir. Regla: escuche con atención (o, al menos, aparente que escucha). Aunque me da la impresión que no hará mucho caso; es una regla muy difícil -el subconsciente se impone rápidamente- y, además, a los españoles no nos gusta seguir reglas -otra característica cultural típica de los españoles (particularismo) que analizaremos en otro capítulo-.

Terminaremos estos comentarios sobre comunicación con otra característica del modo de hablar hispano: el tono de voz es muy agresivo. En los restaurantes españoles se nota claramente. Por el mundo la gente habla más suavemente. Hablamos más alto y con inflexiones de tono muy profundas. El tono oriental es muy plano, casi como recitar un padrenuestro (con cinco pausas, no de un tirón). En Europa (Italia con nosotros) y EEUU se producen inflexiones puntuales en un tono medio. Es un problema que, como los anteriores, se soluciona en parte si no hablamos en nuestro idioma. Si hablamos en inglés, hablaremos menos, no interrumpiremos tanto, y como no tenemos tanta confianza el tono es menos agresivo. Feliz paradoja.

Nuestros colegas sudamericanos lo sufren. Con ellos hablamos español sin restricciones. Nuestro tono de voz agresivo les afecta especialmente. Aparecemos rudos y prepotentes, permanentemente enfadados con ellos. Un español en una entrevista en la televisión mexicana (u otro país) explicando la última inversión española en cualquier sector económico fácilmente aparecerá como un nuevo imperialista aplicado a la segunda conquista de América. ¡Cuidado! Lo que

probablemente es una imagen inadecuada, derivada sólo del tono de voz empleado. Ya veremos que el ejecutivo español no es especialmente agresivo -"masculino"- en la terminología de Hofstede. No se asusten.

- HOSPITALIDAD

Las diferentes culturas pueden clasificarse de acuerdo con esta variable según el espectro formal-amplia. Una cultura formal en su hospitalidad no es muy hospitalaria en el sentido amplio del término. Se tratará a los visitantes con cortesía y atención, pero sólo lo imprescindible. En los países de cultura occidental este es el tipo más frecuente. En España, también. Los españoles tendemos a considerarnos más hospitalarios que lo que nuestros visitantes nos conceden.

No es la sociedad española, actualmente, una sociedad excesivamente hospitalaria. Especialmente en el ámbito de los negocios. Por lo que uno ve, prácticamente se reduce a invitaciones a comer o cenar. Como nos apuntamos al restaurante con más afición que representantes nórdicos o norteamericanos presuponemos superioridad moral de hospitalarios. Pero incluso en este punto cometemos nuestros errores. Comidas a las 14h30´ y cenas a las 10 de la noche son actividades que sólo deberíamos reservar para nuestros amigos mejicanos. Para el resto, nuestras costumbres gastronómicas son todo una prueba. Tampoco lo tenemos fácil. Ir a un restaurante a cenar temprano con nuestros clientes y encontrárnoslo vacío es una prueba que no nos gusta pasar.

En las relaciones comerciales normales dentro de un país los vendedores suelen invitar más que los compradores. En el comercio internacional esto no es necesariamente así. Invita, y paga, el que juega en su terreno. Si un suministrador alemán viene a España a visitarle quién recoge la cuenta debe ya estar claro. Si la visita da para más reuniones con mesa y mantel es correcto que el alemán invite a la segunda o, mejor, la tercera. Y Ud. deberá esperar que le inviten en el extranjero.

Invitar a cenar a casa a sus asociados es una costumbre cada vez menos frecuente. En EEUU es corriente que le inviten a barbacoas, lo que pueden permitirse pues casi todo el mundo vive en casas unifamiliares con jardín. Es España esto es más difícil. Las barbacoas en la terraza no son lo mismo, y los que disponen de jardín tienen menos práctica. En muchos países: África, Sudamérica, Extremo Oriente, la cultura hace más incapié en la hospitalidad. Le invitarán a todo tipo de actividades familiares importantes coincidentes con su visita y a algunas otras. Y desearán que asista. En España puede que también invitemos por cortesía pero, en realidad, preferimos que no nos acompañen. Este ejemplo ilustra las diferencias entre la hospitalidad formal y la amplia.

- PUNTUALIDAD

Tendremos ocasión de ver en otro tema el papel clave que la idea asociada al uso del tiempo juega en las diferentes culturas. Es un tema crucial. Aquí sólo señalaremos algunos aspectos en lo relacionado con la puntualidad en las citas. Si uno lee comentarios en libros americanos o noreuropeos sobre este punto se da uno cuenta *Pronto* que el resto del mundo siempre llega *Tarde*. Norteamericanos y Alemanes siempre aparecen quejándose de las tardanzas de la mayoría de los mortales, a los cuales se les ha debido parar el reloj (los británicos son más comprensivos). Sus razones tendrán. Pero no todo el mundo comparte su actitud en este aspecto. En realidad ellos son minoría. Un alemán, empezando en punto una reunión convocada por él y a la cual tienen que asistir un español, un egipcio, un suizo y un italiano no se da cuenta de que el descortés es él, no los que aparecen cinco minutos tarde. Suspenso: tres contra dos, lo sentimos; estamos hablando de cortesía y protocolo *internacional*. Pero si todos son suizos mejor haremos estando allí los primeros.

El anterior ejemplo ilumina un aspecto que crea innecesarios enfrentamientos, sobre todo entre empleados de empresas multinacionales. Además creemos que se exagera. La moderna sociedad industrial (o post-industrial), para bien o para mal, está sincronizando los comportamientos de la mayoría de las culturas, sobre todo en los aspectos empresariales, de una manera completa. En Hong Kong se es muy puntual en aspectos laborales, pero todo el mundo llega tarde a las fiestas. Los españoles tenemos fama de tardones en las citas, aunque parece ser que nos ganan los sudamericanos, africanos y países de cultura

árabe, comportamiento que se imputa luego sin más a otros aspectos comerciales, como puntualidad en las entregas de producto, en las cuales tenemos mucho mejor comportamiento que la mayoría de nuestros socios europeos.

Como consejo, sea puntual en aspectos comerciales: lo único que le puede pasar es que tenga que esperar. En aspectos de ocio y entretenimiento mejor que se entere antes de las costumbres del lugar. Y sepa, lo que todo el mundo no sabe, que en viaje de negocios a Alemania a un argelino los directivos alemanes le parecerán impuntuales; al no tener otra cosa mejor que hacer puede que llegue quince minutos antes a la cita mientras el alemán aparece tres minutos tarde. En general, los que viajan siempre se quejan de la impuntualidad de sus anfitriones. Tenga cuidado en España.

- RELACIONES PERSONALES

En la actividad comercial internacional, y tras unos saludos de presentación, lo que se suele hacer es intercambiar tarjetas de visita. A ver cómo es la suya. Si viaja mucho por varios países le convendrá tener ejemplares con sus cargos en inglés…bien denominados. En general la traducción de cargos de la empresa en versión internacional sigue más la tradición británica que la norteamericana, pese a la preponderancia comercial de estos últimos. Así, un Consejero Delegado es un Managing Director y un Director General es General Manager. Un Director de Exportación no es un Export Director -denominación que hemos visto repetidas veces en tarjetas de colegas- sino un Export Manager. Un Director en la Ley de Sociedades británica es un miembro del Consejo de Administración, un Consejero, que puede ser ejecutivo de la empresa o no, como en España. El Presidente del Consejo de Administración es el Chairman of the Board of Directors.

Con las anteriores precisiones, recoja la tarjeta, infórmese, y puede guardársela, salvo en Japón. Los japoneses entregan su tarjeta con mucho ceremonial, con las dos manos, pies juntos y breve inclinación de cabeza, como si le estuvieran entregando a uno la vida. Recójala y estúdiela con atención. No da para más de tres segundos pero emplee veinte, y luego deposítela sobre la mesa. Probablemente tendrá una colección, los japoneses se reúnen en número, y al tenerlas a la vista le permitirá saber quién es quién.

Mantenga con su interlocutor una distancia física mayor que la que acostumbra en España. Si hay mesa de por medio el problema está resuelto pero si mantienen la conversación de pie trate de separarse un poco. Los españoles tendemos a posicionarnos muy cerca de nuestro interlocutor, lo que por ahí fuera no es tan común, sobre todo con extranjeros. Mantenga una postura sobria y poco gesticulante con brazos y manos. Si puede, no cruce las piernas sentado hasta que se haga cargo de que hacen los demás. No se quite la chaqueta en la mayor parte del mundo si no ve que sus anfitriones no hacen lo mismo, y no intente copiar la vestimenta de sus anfitriones si visten prendas autóctonas. En lugares calurosos podrá, seguramente, ir a reuniones con camisa de manga corta, corbata, y la chaqueta en la mano o en el coche.

Es normal en el mundo empezar la reunión intercambiando conversación ligera no relacionada con los negocios que le traen a uno. Tal intercambio puede durar unos breves minutos, muy pocos, dos o tres, en los países del occidente europeo y EEUU. En el resto del mundo este período dura más: Sudamérica, Oriente Medio, Rusia, Extremo Oriente. En todos estos lugares no apresure la conversación. El intercambio de conversación un tanto intrascendental les sirve para hacerse una idea del tipo de persona con la que están hablando.

Tendremos luego, en otros capítulos, la ocasión de comprobar que lo que sucede a continuación es casi lo más uniforme que uno puede encontrarse en las relaciones comerciales internacionales. Alrededor de una mesa, con un tema de común interés, las diferencias de comportamiento se estrechan considerablemente. Casi todo el mundo hace cosas parecidas. Una mesa de negociaciones, pese a las diferencias y tensiones que puede suscitar, es una especie de zona franca de las relaciones internacionales. Y de momento no comentaremos más. Terminadas las reuniones de negocios puede ser que tenga tiempo de estrechar las relaciones con sus asociados o potenciales asociados comerciales. Ahí tendrá que tener

cuidado pues se vuelve al territorio cultural peculiar de cada uno.

Hay bastantes temas que, al menos al inicio de unas relaciones comerciales, debemos aceptar como vedados en la conversación de barra de bar, cena relajada o fiesta. Comentarios sobre costumbres que encontramos diferentes, temas religiosos, políticos (sobre todo del país en cuestión y de nuestro país, conflictos regionales). No queda mucho fuera de esta prohibición inicial. Tendrá que hacer un esfuerzo en mejorar su conversación de temas irrelevantes y resultar ameno. Chistes, prohibido. No iba a ser tan fácil. El sentido del humor del mundo es muy poco uniforme y probablemente no le entenderán, o no sabrán si habla en serio o en broma. Añadir que los chistes que en casi todas las culturas se entienden, muy apropiadamente, son aquellos de que… van un inglés, un francés y un alemán en un avión…; esto se lo está contando Ud. a un italiano. Si mete al italiano y al español en el avión el chiste será más divertido y… más arriesgado. Se suelen tomar bien. Pero si desea no hacernos caso y arriesgarse en este terreno terminará descubriendo que todo el mundo tiene su Jaimito.

ANEXO I

GESTOS Y ASPECTOS DE LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Charles Darwin, al que podemos calificar como el primer investigador de la comunicación no verbal, llegó a la conclusión que "todas las principales expresiones básicas realizadas por el hombre son las mismas en todo el mundo", ejemplo de Ley general con las cuales los científicos se muestran tan satisfechos. La Ley anterior es falsa. Pero no viene mal tenerla en cuenta. En nuestros viajes por el mundo es mejor no tener excesiva preocupación y nerviosismo en cometer errores. De todas formas, y a modo de ejemplo, les indicamos algunos de los aspectos que no está mal tener en cuenta y a los que puede Ud. prestar atención.

En las relaciones personales se suele empezar con presentación y un saludo. El dar la mano suele ser el saludo más común en todo el mundo. Trate de mirar al rostro del saludado y procure no olvidar su nombre. Si no lo coge a la primera, pida cortésmente que se lo repita. Y utilícelo con frecuencia en sus conversaciones. Nuestro nombre siempre suena como música celestial a nuestros oídos. Como ve, no es muy complicado. En principio. Para complicarlo un poco, algunas precisiones: no todo el mundo se da la mano de igual manera. Preste atención a la presión que aplique y al "bombeo" que ejercite con el brazo. Con alemanes y rusos, p.ej., cierto vigor no está mal. Pero en la mayor parte del mundo sea suave. En Francia, moderadamente firme, rápidos movimientos de la mano arriba y abajo, pero de corto desplazamiento (y ya sabe que las mujeres ofrecen la mano en primer lugar). Más suave en Sudamérica; más aún en Extremo Oriente; y definitivamente lánguidos en Oriente Medio, como si tuviera la mano muerta. Y nunca ofrezca su mano, la derecha siempre, con la otra en el bolsillo en ningún país.

Olvídese del golpecito en el hombro o en el brazo con el que los españoles solemos acompañar una introducción amistosa. A la mayor parte del mundo no les gusta que les toquen. En este terreno, y con un poco de confianza, podrá permitirse ciertas libertades en Hispanoamérica y, quizás, prodigar sobrecogedores abrazos con sus camaradas rusos. Con estos últimos, acompañados de besos que pueden ruborizar a más de uno. Y algún tímido roce de mejilla con sus asociados del Norte de África y Oriente Medio.

No trate de emular a los japoneses en sus inclinaciones de tronco. Es imposible replicar sus ocultas sutilezas. Le quedaría demasiado pintoresco. En su tiempo libre consiga aprender algunas variedades del saludo manual que se hacen en diferentes culturas, como cogerse los pulgares, terminar el saludo con un chasquido de dedos, etc. No le servirán de nada, pero es muy divertido. Yo todavía practico los que de joven aprendí en Nigeria.

No está de más que entregue algún regalo de bienvenida. De cierto estilo y no muy ostentoso. Cerciórese qué regalos pueden ser apreciados dónde vaya. Los chinos se los rechazarán tres veces, es signo de cortesía por su parte. En Japón, que esté esplendorosamente envuelto. Si no lo abren en su presencia no se preocupe. Es lo correcto. Si, como es normal corresponden, no abra el regalo en su presencia. Lo mismo en Corea.

Si el anfitrión le invita a su domicilio, lo que en más de medio mundo es más frecuente que en España, acepte si no tiene muy buenas razones para no acudir. En algunos sitios tendrá que descalzarse. En general, comiendo mantenga los puños sobre la mesa, mire a ver dónde coloca la servilleta -normalmente en el regazo- (los rumanos la ponen junto al plato) y no se sorprenda mucho de cómo se usen los cubiertos o las manos (el tenedor puede tener más movilidad que entre nosotros -Estados Unidos- y el uso de la mano está o no permitido -no coma un sandwich con las manos en Francia-). En países árabes no pase nada con la mano izquierda, que suelen usar para usos menos nobles, y en Finlandia no pase el salero a otro comensal; da mala suerte. Deposítelo sobre la mesa para que puedan recogerlo.

Ya que estamos en Finlandia, les diremos que allí esperarán que Ud. acabe el plato. En Guatemala, también. Pero en Oriente Medio es mejor que deje algo. Síntoma de abundancia. Haga lo propio en Indonesia, si no pensarán que se ha quedado con hambre. En China, no frote los palillos antes de comer. Indicaría que el instrumental que le han proporcionado es de baja calidad.

En Holanda, levantarse durante las comidas, incluso para ir al baño, no está bien visto. A sus vecinos belgas esto no les preocupa tanto, pero no les gusta presenciar escaramuzas con palillos (europeos); y el gesto de camaradería de reposar el brazo en el respaldo de la silla de nuestro vecino comensal es poco apreciado en casi todo el mundo: sobre todo en Oriente (quizás por eso comen a veces sobre taburetes, con más libertad para aplaudir los discursos de los comensales. A los chinos les gusta mucho aplaudir; aplauda generosamente con ellos).

Puede prestar atención al comportamiento que desplieguen sus compañeros de ágape, pero con discreción. No se fije mucho. Salvo en Pakistán. Ud. no lo hará, pero sí es probable que ellos fijen largamente la mirada en su atribulada situación. No se preocupe, allí es un comportamiento sano. Y, si en Portugal ve a la gente besándose el dedo índice y a continuación, junto con el pulgar, cogiéndose el lóbulo de la oreja, no piense que está indicando que no oyen o que les gustaría llevar pendiente. Demuestran su satisfacción al anfitrión por una buena comida.

No demore mucho la estancia, despídase amablemente, y no se olvide de los zapatos (si procede). Pero en Suecia no se ponga el abrigo antes de salir de una casa antes de cruzar la puerta. Si lo hace antes pensarán que tiene Ud., ganas locas de escapar. Aunque afuera haga veinte grados bajo cero.

En bares y restaurantes compruebe la manera en que los lugareños se dirigen a los camareros. En algunos sitios levantan el brazo, Inglaterra, en otros vociferan (no damos ejemplos) y por fin, en otros lugares, son más sutiles. En Francia inclinan la cabeza hacia atrás a tal efecto, pero es que los camareros allí tienen un sexto sentido. Para llamar a un taxi tienen que chasquear los dedos, no tan elegante, pero es que el gremio del taxi es el más uniforme a escala mundial.

Cerciórese de las costumbres imperantes sobre propinas. En general, no sea tacaño, salvo en Japón, que ni dan ni aceptan propinas. En varios países, p. ej.: Estados Unidos, México, es frecuente que la propina (10-15%) sea obligatoria. Lo que consigue irritar inútilmente a la mayoría de nuestros compatriotas. He podido presenciar buenas broncas ante tan anormal, para nosotros, situación. Considérelo un coste más, y sea generoso. Dé algo más como propina real. En los pubs ingleses, las propinas, según he observado, son más bien escasas. Que tal descubrimiento no le ciegue a la hora de pagar su ronda. En la vecina Irlanda, definitivamente, tal despiste sería absolutamente imperdonable.

Señalar directamente a alguien con el dedo índice es un símbolo agresivo. Prácticamente en todo el mundo. Tenga cuidado. Si el gesto lo utiliza para señalar algo, no está mal. Pero tenga en cuenta que no todo el mundo señala de la misma manera. En la India señalarán preferiblemente con toda la mano o indicando con el mentón. En Indonesia señalan con el pulgar.

El signo V de victoria se entiende como tal en muchas partes del mundo, pero tenga cuidado de cómo lo hace. Con la palma hacía fuera. Si por descuido, en Inglaterra, lo hace con la palma hacía dentro se dará Ud. cuenta que no es lo adecuado. El corte de mangas y el dedo corazón sobresaliendo del puño cerrado son bien entendidos en casi todo el mundo gracias a Hollywood. El símbolo OK es más ambiguo y en algunos lugares obsceno. El símbolo de "cuernos" en España tampoco gusta en Italia, pero en algunos países sudamericanos, como Brasil o Venezuela, puede expresar buena suerte. El puño cerrado en Pakistán es un gesto obsceno. También lo es el gesto

entre nosotros de "todo va bien" -puño cerrado con pulgar extendido- en algunos países de la costa occidental de África.

Los búlgaros cuando quieren decir "no" mueven la cabeza de arriba abajo. Sus vecinos griegos, para indicar lo contrario, la inclinan hacia un lado. A continuación pueden sonreír, pero como lo hacen tanto cuando están felices como cuando están disgustados, podemos tener algún problema de interpretación. A los japoneses les pasa algo parecido. Sólo que, en vez de sonreír, ríen. Y tendremos algunos problemas para saber cuando quieren decir "sí", o "no".

Ante gestos que no se comprendan bien lo mejor es suspender el juicio negativo de los mismos. Así, si un polaco hunde su dedo en el cuello (dedo y cuello del polaco) no tenga miedo de que va a degollarle. Lo más probable es que esté sugiriendo tomar unas copas. Vodka, naturalmente. En Arabia puede que su anfitrión le coja de la mano a lo largo de un pasillo o por la calle, y continúen así un buen rato. Es símbolo de amistad y respeto. Y si en Colombia ve a alguien tocarse el codo con los dedos de la otra mano no piense que tiene un agujero en la camisa; le está indicando que por allí anda algún tacaño.

Unos últimos consejos. El mundo es colorista. Lo que significa que los colores no tienen el mismo significado en todas partes. El negro es color de luto para nosotros, pero para los japoneses es el blanco. Las novias hindúes se casan de rojo o de amarillo. Y todos los países tienen cierto respeto por los colores de su bandera. La conclusión más práctica de todo esto es que cuando en el extranjero quiera regalar flores -por funerales, bodas o cortejo- no las escoja Ud. Explíquele a la florista que es lo que pretende, y que las escoja ella. Y en España, por supuesto, de regalar flores, nada. Las floristas españolas saben, de flores en la India, tanto como Ud.

TEMA 2: ESQUEMA DE DIFERENCIAS CULTURALES SEGÚN NACIONALIDADES Y CÓMO DETECTARLAS

ÍNDICE

2.1. PRELIMINARES
2.2. EL CONTEXTO DE LA COMUNICACIÓN
2.3. ESTILOS INTELECTUALES
2.4. CULTURAS SECUENCIALES Y SÍNCRONAS
2.5. UNIVERSALISMO Y PARTICULARISMO
2.6. INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO
2.7. DISTANCIA JERÁRQUICA
2.8. CONTROL DE LA INCERTIDUMBRE
2.9. MASCULINIDAD-FEMINIDAD
2.10. ALGUNAS CONCLUSIONES PROVISIONALES (Y OPTIMISTAS)

2.1. PRELIMINARES

En el presente capítulo vamos a intentar describir y clasificar las diferentes culturas del mundo utilizando los criterios expuestos por los diversos autores que han estudiado estos temas y cuyos desarrollos consideramos de utilidad. Especial hincapié haremos en encuadrar la cultura española dentro del espectro que configuran el resto de las culturas. Para un negociador español la mejor manera de tener una idea del comportamiento que puede esperar según viaja por el mundo y se enfrenta con situaciones nuevas es comparar con sus propios patrones lo que observa y apreciar las diferencias. Pero para eso necesita saber cuales son sus patrones. Esperemos que para muchos sea un ejercicio de autodescubrimiento. Los españoles no somos como nosotros creemos que somos. Somos como nos ven los demás, al menos a efectos prácticos de interrelación cultural.

Vamos a hacer uso de esquemas desarrollados por un número de autores: Richard T. Hall, Geert Hofstede, Charles Hampden-Turner, Fons Trompenaars, Johan Galtung, F.R. Kluckhohn, F.L. Strodtbeck. Cada autor ha perfilado el campo a su peculiar manera según sus particulares intereses, pero creemos que tienen lo suficiente en común como para que pueda intentarse una presentación de conjunto, suficientemente integrada, de los aspectos más relevantes de sus trabajos y que sirva a nuestros intereses actuales.

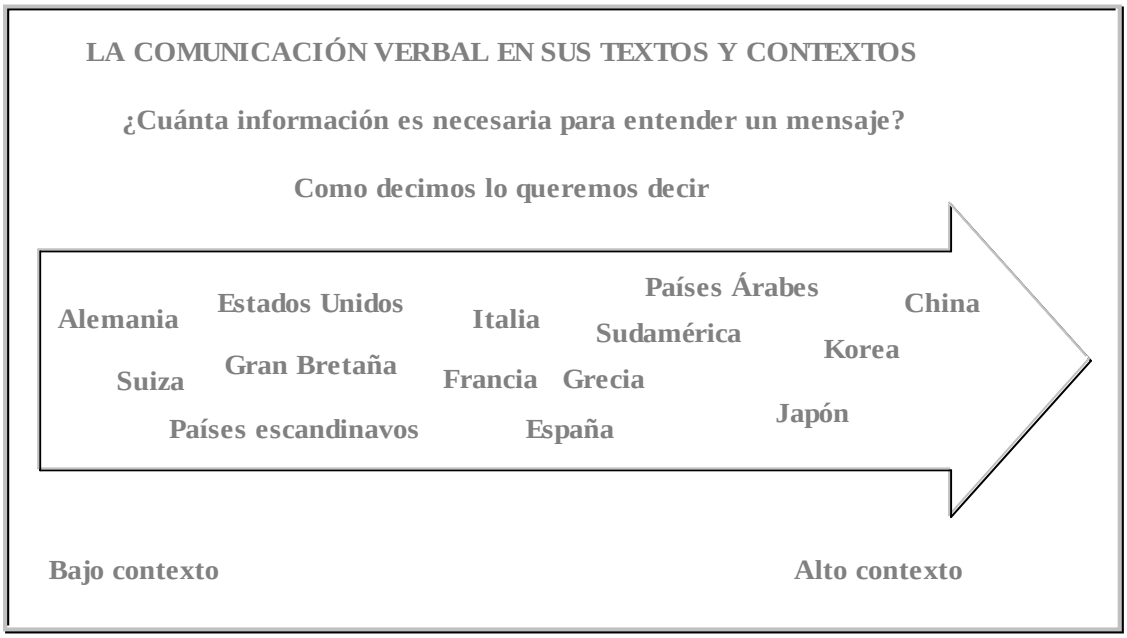
Clasificar culturas es sencillo en principio, si contamos con variables adecuadas. Puede así uno dividir las culturas del mundo según usen palillos o tenedor, o ninguna de las dos cosas. Esta clasificación sería útil para algunos usos. Pero las variables más interesantes suelen ser las no tan evidentes, aquellas no fácilmente identificables pero que impregnan nuestro comportamiento en amplios ámbitos de nuestra existencia. Desgraciadamente son más difíciles de medir. Pero son las que centran el interés de los más aventurados investigadores que han creado toda una tecnología socio-sicológica para ejecutar tal labor. Casi todos los estudios están sujetos a fuerte crítica y son polémicos. El hombre individual siempre se escapará entre sus resquicios.

Casi todas las culturas tienen representantes posicionados a lo largo de la variable estudiada. En España hay gente secuencial y de pensamiento vertical dentro de un ambiente más general de compatriotas síncronos y horizontales (ya veremos lo que significa esto). El valor de la variable sólo nos puede proporcionar una medida de lo que podemos considerar como predominante. Y casi siempre se nos escaparán las diferencias regionales, tan importantes en todas las culturas.

2.2. EL CONTEXTO DE LA COMUNICACIÓN

La primera variable a considerar complementa los aspectos estudiados en el anterior tema sobre como nos comunicamos. Richard T. Hall nos legó una clasificación de las culturas, sofisticada y sencilla al mismo tiempo, con relación a la forma en como decimos lo que queremos decir. Para el Sr. Hall las diferentes culturas son de "Alto contexto" o de "Bajo contexto". En el Cuadro 1 aparecen diferentes culturas clasificadas de acuerdo con este criterio.

Cuadro 1. Culturas de alto y bajo contexto



El contexto es el conjunto de la información que rodea un acontecimiento y que está estrechamente ligada a dicho acontecimiento. Así, si su hijo viene de jugar un partido de fútbol y a la pregunta suya de que tal le ha ido le contesta que bien, ese bien puede significar varias cosas dependiendo del contexto en el cual los partidos de fútbol de su hijo están encuadrados. Si normalmente gana, si normalmente pierde pero se lo pasa en el banquillo, o si sólo busca disfrutar un rato. En España, sin duda, incluiría todo lo anterior, y más, pues conformamos una cultura de "Alto contexto". Ud. entenderá el mensaje porque conoce el contexto.

Un mensaje de "Alto contexto" es aquél en que una gran parte de la información está incorporada en el emisor del mismo y en el que el código transmitido, en sí, no incorpora mucha información. Es, normalmente un estilo un tanto difuso –lo que no quiere decir confuso- de comunicación. Los miembros de este tipo de cultura dependen en gran medida del ambiente, situación específica y comportamiento no verbal a la hora de emitir y descifrar mensajes. Desde niños han aprendido a interpretar los oscuros matices y pistas en los cuales se esconde mucha información.

Un mensaje de "Bajo contexto" es lo contrario; el grueso de la información se transmite como código explícito. Es casi un mensaje casi digital que podría traducirse en bits. Los miembros de este estilo cultural valoran la información directa, completa y sobria, despreciando la ambigüedad y las sutilezas en las comunicaciones gerenciales. Requiere un gran nivel de precisión en el uso del lenguaje. Suizos, alemanes, escandinavos, junto a otros países nórdicos europeos, estadounidenses y canadienses anglófonos, serían de "Bajo contexto"; españoles, franceses, y, en realidad, prácticamente el resto del mundo, conforman culturas de "Alto contexto".

No es difícil entender a un sueco. Quiere decir lo que dice. Ellos lo tienen más complicado, teniendo que realizar "traducciones" de los mensajes que les enviemos, estando poco preparados por su educación para tal labor. En el ambiente gerencial internacional, tras décadas de entrenamiento en el lenguaje de bajo contexto promovido por las escuelas de negocio

norteamericanas, y que todos hemos asimilado más o menos profundamente, se tiende a valorar y utilizar este tipo de comunicación sin prestar atención a la precisión que requiere y a la que los españoles estamos poco acostumbrados.

En la actual revolución de las telecomunicaciones el símil de mensaje cuasidigital que asignábamos a los mensajes de bajo contexto adquiere especial relevancia. En la profusa utilización del correo electrónico, no todas las anteriores culturas están en igual situación para su correcta utilización. Las culturas de "Bajo contexto" juegan con ventaja. Prefieren los mensajes escritos y directos. Y todos los días se envían un montón. Las culturas de "Alto contexto" haremos mucho más uso del teléfono y la videoconferencia, pero tendremos que preocuparnos de que nuestros mensajes de correo electrónico los redacten personas de nuestra organización que se manejen bien con mensajes de bajo contexto.

2.3. ESTILOS INTELECTUALES

Johan Galtung, que se ha pasado media vida en mesas y conferencias de paz tratando de entender y buscar soluciones a los más grandes problemas de convivencia en el planeta, ha podido reflexionar con privilegio sobre la manera en que las diferentes culturas hacen uso de procesos mentales básicos diferentes a la hora de pensar, argumentar, evaluar la evidencia que los datos suministran y proponer actuaciones.

Que la gente del mundo piensa en cosas diferentes es un hecho que no sorprende a nadie. Que tenga ideas diferentes, tampoco. Pero que sobre los mismos “hechos” el cerebro funcione según patrones culturales y que las ideas deriven de enfoques culturales sobre la mejor manera de generarlas ya sorprende más. El Sr. Galtung, tratando de clarificar sus observaciones, establece cuatro estilos intelectuales –hay más-

Cuadro 2. Estilos intelectuales

Estilo Sajón	Británicos y estadounidenses
Estilo Gálico	Franceses Otros representantes Españoles e hispano parlantes
Estilo Teutónico	Alemanes
Estilo Nipón	Japoneses Otros representantes Orientales

En el estilo Sajón predominan los datos, a cuya búsqueda se dedican los representantes de estas culturas con entusiasmo. Una vez obtenidos, esos datos conforman la “realidad”. Es una mentalidad “empírica”. Sin datos, se encuentran en territorio desconocido. En sus discusiones tratarán de argumentar apoyándose en la solidez de los datos expuestos, cuya bonanza se apoya en cánones aceptados de validación. Son rigurosos a la hora de la recogida y el análisis de la información. Son los reyes de los estudios de mercado, a los cuales dan gran validez.

Las teorías abstractas les parecen sospechosas y tendenciosas. Desconfían de ellas. Es glorioso observar como un español en sus tratos con un inglés puede empezar una frase…”en teoría, tenemos dos alternativas….”, o similar. El inglés ya se imagina una continuación aburrida, utópica, o alejada de la realidad.

En el estilo Gálico predomina el razonamiento con base en argumentos teóricos. Las conclusiones obtenidas tras proceso lógico de deducción de premisas sin tacha son la "realidad". Si luego los datos se resisten a encajar en su realidad suele ser un problema de los datos: serán considerados irrelevantes para el problema en cuestión o se dudará de la bondad de los mismos; son falsos –concluirán-. Sí hacen uso de datos y estadísticas, pero escogidos cuidadosamente para embellecer su argumento y corroborar sus conclusiones. Tienen una función retórica.

Los franceses tuvieron su Descartes así que suele asignárseles el calificativo de cartesianos en sus razonamientos, calificativo que les encanta. ¡Qué más puro exponente de la lógica! En realidad es más un recurso estético –queda bien- que una descripción correcta de su manera de pensar. Los auténticos cartesianos son los alemanes; estilo Teutón. Para estos la pureza de los argumentos debe ser total. Son los grandes creadores de sistemas filosóficos abstractos. El mundo ideal de la lógica es el real, soportados sus razonamientos por el lenguaje más rico en palabras abstractas que existe.

El estilo Gálico no sigue patrones lógicos tan

rigurosos. En medio de su discurso, la inclusión de estéticas y gráficas alusiones suele conducir a más conclusiones lógicas posibles que las que un alemán aceptaría si descubre el truco. Cuál sea la conclusión del razonamiento tiene más que ver con intereses preconcebidos o el desarrollo de un bello discurso que con una conclusión puramente lógica. Y para ello usan su lenguaje con elegancia. Son los mejores negociadores mundiales: ¿quién puede discutir con la lógica, si además incorpora patrones estéticos innegables?

Los españoles tenemos un estilo gálico con algunas diferencias. Nuestro lenguaje no nos permite los ejercicios estéticos de los franceses. Somos algo teutónicos, aunque forzamos la lógica con premisas emocionales. Todos compartimos un cierto desdén por los datos y las estadísticas, sobre todo si no los cocinamos nosotros.

La ciencia adelanta que es una barbaridad

¿Cómo serán de diferentes dos tesis doctorales sobre administración de empresas realizadas por un inglés y un español? P.ej., incidencia de los esquemas de remuneración sobre la motivación de los empleados, o la que les guste a Uds. más.
El inglés necesita datos; el español también, pero menos.
El inglés utilizará un cuestionario al que habrá prestado mucha atención en su preparación para no recoger respuestas ambiguas y que circulará ampliamente entre las empresas de su país.
El español no prestará tanta atención a la preparación del cuestionario y tampoco necesita tantas empresas
El inglés incluirá un buen capítulo sobre resultados de estudios empíricos realizados anteriormente.
El español incluirá una síntesis de los modelos teóricos más iluminadores sobre el asunto. Si el español fuera alemán dicha síntesis sería de 200 páginas.
Obtenidas las respuestas el inglés tratará de establecer que patrones, si alguno, se desprenden de los resultados. Y usará un batallón de pruebas estadísticas. El español comprobará que sus resultados apoyan el modelo teórico que le gusta.
El inglés –el mundo se resiste a desvelar claras indicaciones- emitirá prudentes conclusiones. Para el español todo está claro. Las "stock options" no funcionan, o sí.

Es curioso: por ambos procedimientos se entera uno de algo.

El estilo Nipón es la flexibilidad argumentativa por excelencia. Todo argumento o declaración es provisional y, básicamente generado por las

circunstancias. Por lo tanto es de fácil modificación. Juzgar categóricamente la situación es muestra de denostada presunción. Se prefiere la vaguedad.

¿Cómo se sentiría un británico en el consejo del Banco Central Europeo discutiendo con sus colegas franceses, alemanes, españoles, etc. la necesidad o no de subir o bajar los tipos de interés mientras analizan las últimas estadísticas de inflación, oferta monetaria, paro y lo que les apetezca? No me extraña que piensen que están bien dónde están. Tres…,o cinco, contra uno.

2.4. CULTURAS SECUENCIALES Y SÍNCRONAS

Los aspectos temporales en su dimensión cultural son muy visibles. Por eso suelen ser ,quizás, los que más conflictos generan. El ritmo en la ejecución de tareas varía mucho de un lugar a otro.

La mayor parte de los conceptos empresariales de dimensión temporal recogen un concepto del tiempo lineal, continúo y económico. El tiempo es oro. Sólo tenemos que pensar en conceptos como presupuestos, lanzamiento de campañas de publicidad, just-in-time, gestión de proyectos, objetivos anuales (desglosados por trimestres consecutivos), tipo de interés compuesto, etc., para comprender esto. Este concepto lineal del tiempo encaja bien con los comportamientos generales en varias culturas, pero en otras no. Aunque todas las culturas tienen que abrazar el concepto del tiempo lineal, sometidas a una lógica industrial, unas lo llevan mejor que otras.

En varias culturas este concepto lineal no refleja las preocupaciones de la mayoría de sus representantes. De ahí que a la hora de concertar citas, desarrollar proyectos, llevar a cabo reuniones y negociar acuerdos esta discrepancia sobre la visión del tiempo de lugar a tantos desacuerdos y frustraciones.

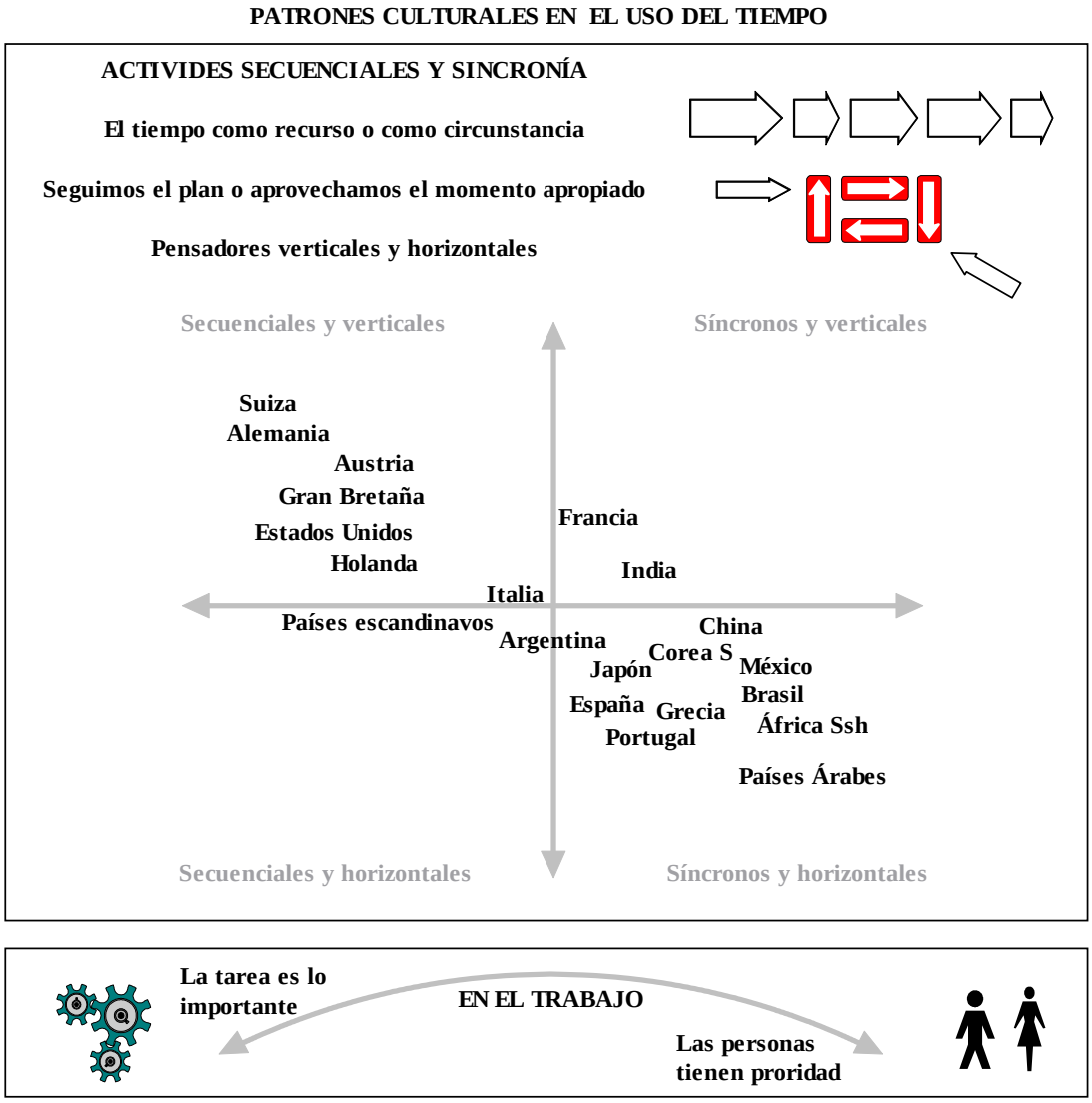
Edward T. Hall ha descrito dos tipos extremos de comportamiento en la preparación y ejecución de tareas. Los denominó monocronismo (Tiempo M) y policronismo (Tiempo P). Los representantes típicos de ambos tiempos desarrollan un comportamiento secuencial o síncrono respectivamente.

El gerente secuencial sólo hace una cosa a la vez. Cuando la acaba empieza con otra. Se concentran en lo que hacen; la tarea que están desarrollando ocupa toda su atención. Si se les interrumpe no les gusta. Son muy puntuales en las citas. Dan la impresión de que viven el tiempo presente como si el pasado y el futuro no contaran. Sus relaciones personales son breves y poco profundas y argumentando enfatizan la causalidad y la racionalidad. Les gustan los números, que usan para evaluar todo lo que encuentran, y planifican extrapolando tendencias.

Los gerentes síncronos –los españoles somos básicamente síncronos- son lo contrario. Les gusta planificar con diversos escenarios en mente, evalúan más cuantitativamente, argumentan teniendo más en cuenta las circunstancias y andan a la búsqueda de la eterna amistad en los negocios. Sí, también son distraídos, impuntuales y están siempre haciendo media docena de cosas al mismo tiempo. Si les interrumpen, lo agradecen; así se charla un poco con el colega.

El siguiente cuadro 3 clasifica a los representantes de las diversas culturas de acuerdo con esta dimensión temporal combinándola con un aspecto relacionado y que tiene que ver con aspectos de pensamiento más que de actuación: pensamiento vertical y horizontal. Las personas secuenciales suelen ser de pensamiento vertical

Cuadro 3. La cuarta dimensión. Tiempo P y Tiempo



Un pensador vertical desmenuza un problema en muchos trozos y luego los va considerando con minuciosidad. Esto de denomina análisis. Son gente minuciosa.El pensador horizontal es más integrador. Siempre está tratando de ver como encaja el conjunto. A los componentes individuales les presta menos atención. Suelen tener desprecio por el detalle.

Un alemán empezará una tesis doctoral el día 1 de enero. En Semana Santa tendrá completado y escrito un tercio de su disertación. Y continuará así hasta Navidad donde felizmente, esperemos, obtendrá el *cum laude*. Un español empezará el día 1 de enero haciendo un planteamiento general. Como no tiene mucho en lo que basar sus planteamientos -está empezando-, un tanto descorazonado empezará a recoger trozos de información, sin orden aparente. En Septiembre empiezan a encajarle las piezas. En Noviembre se produce una reordenación general de su mundo intelectual; el problema adquiere otra configuración de conjunto. Proceso caleidoscópico particular. En estos

entretenimientos le llega el día de la Inmaculada en dónde armado de valor empieza a escribir la tesis que presenta en Navidad y donde obtiene felizmente, esperemos, *el cum laude.*

Las anteriores mezclas estilizadas de enfoques secuenciales y verticales junto con sus opuestos síncronos y horizontales se observan con facilidad. La improvisación, creatividad y empuje final que un subordinado español cree que aporta a la organización le parecerá a su superior alemán falta de planificación, inconstancia en el trabajo y desorden general. En el caso del ejemplo de la

tesis, los teóricos de sistemas nos dirán que ambos procedimientos son equifinales. Por diferentes medios se alcanzan similares resultados. La tesis se hace. Feliz conclusión. Pero en el ambiente empresarial en el cual suele observarse el día a día la situación puede conducir a conclusiones ya no tan felices.

Un ejercicio de auto evaluación: A ver si adivinan cómo se compuso esta serie de temas sobre aspectos culturales y de negociación internacional. A una semana de su fecha de entrega ¿estaba ya el 80% completado? ¿Se escribió este capítulo antes que los posteriores?

Para terminar estas consideraciones sobre conceptos culturales que tienen que ver con aspectos temporales el siguiente cuadro 4 examina las culturas haciendo uso de otra variable de orientación temporal en la flecha del tiempo. Hay culturas orientadas al pasado. Se enfatiza y se valora positivamente el pasado para explicar dónde estamos ahora. Y se siguen los precedentes establecidos. Para las culturas con orientación al futuro ningún tiempo pasado fue mejor. El futuro aparece como un horizonte brillante, lleno de promesas y mejor. Las culturas europeas tienen fuerte inclinación al pasado, Estados Unidos al futuro. Se nos dice que en Sudamérica la orientación temporal es más hacia el presente: lo pasado ya pasó y el futuro es incierto.

Cuadro 4. Ya no se hacen rosquillas como las de antes. Cómelas mientras puedas. No os preocupéis; estamos preparando la McRosquilla

Orientación temporal	Al pasado	Al presente	Al futuro

Actividades ↓	**Consecuencias para la dirección**		
Planificación	Prolongación del comportamiento pasado	A corto plazo	A largo plazo
Criterios de decisión enfatizados	Los precedentes	Estado de la situación presente	Los efectos deseados
Sistemas de remuneraciones	Los tradicionales, históricamente determinados	Los acordados por negociación	Dependientes de los resultados

2.5. UNIVERSALISMO Y PARTICULARISMO

¿Deben seguirse las reglas rigurosamente? o debemos ser más permisivos ¿Qué tratamiento dar a las excepciones? Diferentes culturas responden

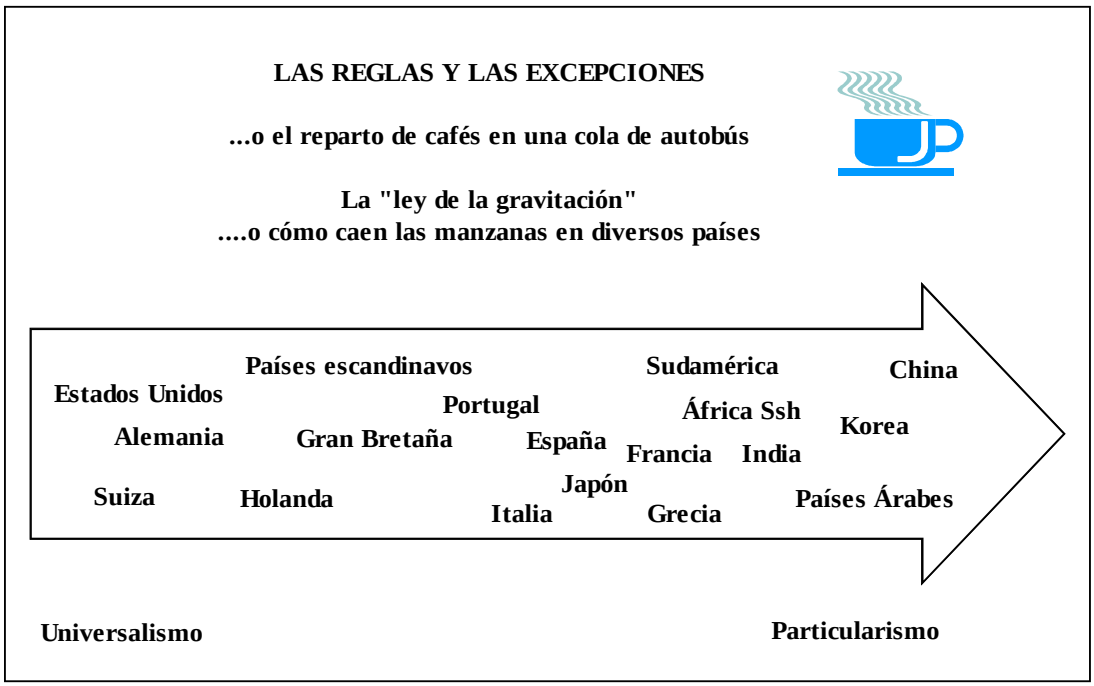
de manera distinta a los anteriores dilemas. Si la excepción confirma la regla o no, o si no sabemos que nos enfrentamos a una regla universal hasta que nos damos cuenta que tenemos una excepción, una "no regla", podemos dejárselo a los teóricos de los fundamentos del conocimiento. Pero parecidas preocupaciones han venido constituyendo el fundamento de las culturas. Las respuestas que cada sociedad se da inciden críticamente en sus ideales de justicia.

¿Deberíamos aplicar a una situación la regla más apropiada, aunque no encaje exactamente, o puede que las circunstancias y casos particulares nos lleven a poner en duda la regla misma? Las culturas universalistas buscan siempre la aplicación de la regla. Las particularistas prestan tratamiento específico a las excepciones.

Los universalistas se centran en la búsqueda de las similitudes y aspectos comunes tratando de imponer a todos los miembros de un universo o clase de objetos o personas las leyes del común. Los particularistas valoran las diferencias; formas únicas y excepcionales que las distinguen de otras y vuelven los fenómenos incomparables. Los estadounidenses se maravillan de la Coca Cola, los franceses de la Alta costura.

Dado que cada nueva situación que nos encontramos tiene mucho de lo mismo pero es en aspectos diferente, el que debamos aplicar el libro o considerar las nuevas circunstancias es un dilema que reaparece continuamente. El siguiente cuadro 5 ordena las culturas del mundo según estas consideraciones.

Cuadro 5. Universalismo y particularismo



En una cultura universalista, en la anterior cola, todos recibirían contentos café (sólo) en una muy ordenada y formada línea. En una cultura particularista la gente despreciaría tal tratamiento tan uniforme. De repartirse cafés habría que cortarlos, "mancharlos", (toda una variedad de mezclas láctico cafetiles) y se servirían en taza o vaso. Por supuesto, en medio de genial alboroto.

Más que una cola de autobús parecería una manifestación.

En una cultura universalista, a un nivel empresarial, predominarán los símiles mecánicos, la producción en masa, los métodos de la Administración Científica en la organización del trabajo y sistemas formales de comunicación. En una cultura particularista se dará más importancia a las relaciones humanas, los símiles serán más biológicos que mecánicos, el trabajo y las comunicaciones adoptaran esquemas informales y los sistemas de producción estarán más enfocados a los productos hechos a medida.

Una empresa multinacional universalista será más uniforme, más global, mientras que si tiene sus orígenes en una cultura particularista dejará más cuerda a sus filiales para que acomoden sus procedimientos a la cultura del lugar.

A las manzanas culturales no les queda más remedio que seguir las fuerzas del lugar. En las culturas universalistas todas caen ordenadamente hacia abajo. En las particularistas pueden caer con diversos ángulos. Los amigos del jefe pueden tener buenos cargos aunque sean incompetentes.

2.6. INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO

En una cultura individualista cada miembro de la misma tiene bien internalizados sus intereses. Los suyos propios. Tienen absoluta prioridad sobre cualquier otra consideración. Primero Yo, y luego…Yo, también. Son culturas forjadas por la competitividad entre sus miembros, la autorrealización, la dependencia en las propias fuerzas de cada uno y la confianza en la posibilidad de mejora personal. Salvo preocupaciones sobre los miembros de la familia (nuclear) lo que les pueda ocurrir al resto de los miembros de la comunidad no le quita el sueño.

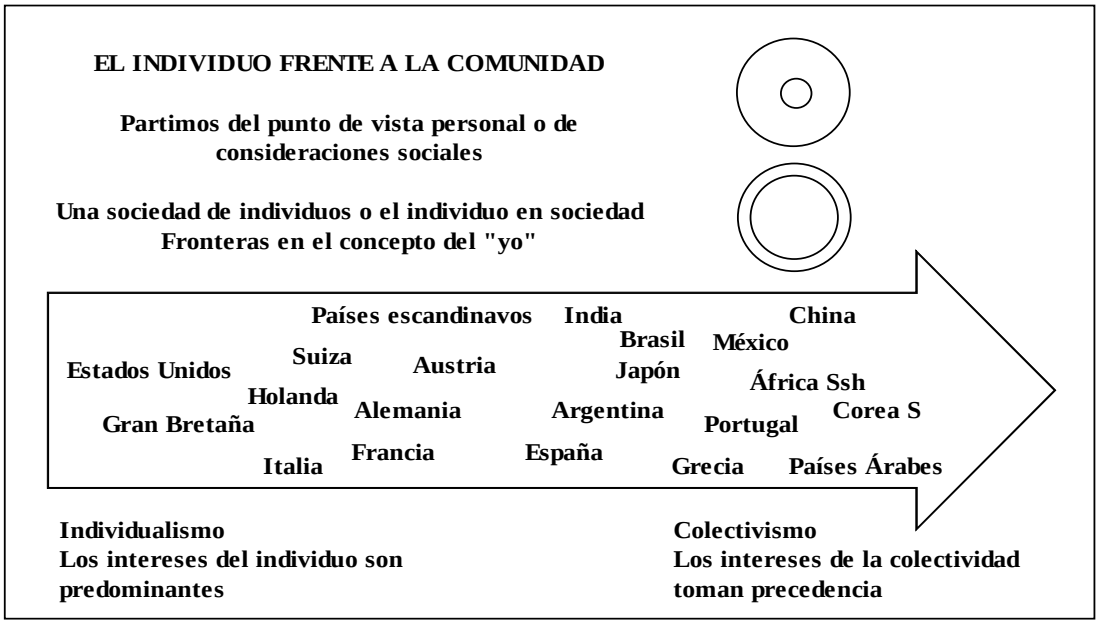
En una cultura colectivista los intereses de la comunidad (cercana; familia extendida, empresa, tribu) tienen prioridad sobre los aspectos individuales. Uno siempre empieza por considerar los intereses de la comunidad antes que los propios a la hora de preparar un plan de acción. Podríamos considerarles como más altruistas, cooperadores, abnegados servidores de la sociedad si no fuera porque estos adjetivos se formulan desde un punto de vista individualista y no tienen sentido fuera del mismo.

Los miembros de las culturas colectivistas desconfían de los miembros que no pertenecen a su grupo de referencia. La distinción entre los que están “in” respecto a los “out” es tajante. Es difícil entablar amistad con representantes de culturas colectivistas, pero si se logra que lo admitan en su círculos los vínculos serán estrechos. En las culturas individualistas hacer amigos es fácil. Todo el mundo está dedicado al “net working”, establecimiento de relaciones y contactos, si bien casi siempre superficiales.

El siguiente cuadro 6 califica a las diferentes culturas de acuerdo con esta dimensión

Cuadro 6. Individualismo y colectivismo

ORIENTACIÓN SOCIAL: Importancia relativa de los intereses del grupo frente a los intereses individuales



En las culturas individualistas la primera consideración de asociación con otras personas es la capacidad de las mismas en servir a nuestros intereses. La competencia personal y los conocimientos técnicos que dicha asociación pueda proporcionarnos son prácticamente la única consideración a tener en cuenta. Se forman empresas con celeridad, atendiendo a la idoneidad profesional, como hemos podido ver al observar el meteórico crecimiento de muchas empresas de internet en los Estados Unidos. Cumplidos los objetivos de la asociación, esta se disuelve igual de rápido.

En una cultura colectivista otras consideraciones tienen más importancia. Así, se hacen empresas con los familiares o amigos y no puede uno desvincularse de las mismas tan fácilmente.

En la literatura hispana sobre nuestras características personales se hace referencia al exacerbado individualismo de los habitantes de este país. Comparte con la envidia lugar privilegiado en los ejercicios de auto análisis. A él se le achacan muchos de los males de la patria. En muchos aspectos (el individualismo, como cualquier otra variable, puede que tenga más de una dimensión) el español es muy individualista, pero en otros no.

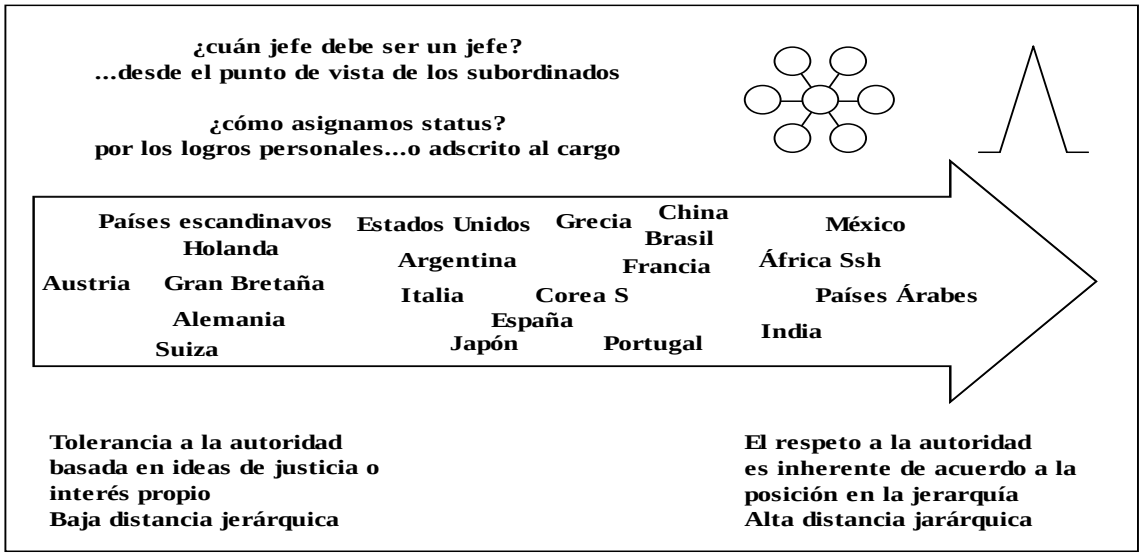
Ya vemos que en la anterior tabla ocupamos un puesto intermedio a escala mundial. La tabla esta confeccionada con los datos de Geert Hofstede y creemos que reflejan mejor nuestra posición que la que nos auto imponemos.

2.7. DISTANCIA JERÁRQUICA

Toda sociedad tiene su buen número de desigualdades que todas tratan de racionalizar; buscar buenas razones que justifiquen el estado de cosas y, previsiblemente, sirvan de apoyo al estado de cosas. Una desigualdad manifiesta es el diverso grado de poder que ciertos individuos tienen sobre otros. La variable distancia jerárquica trata de responder a la pregunta de cómo es aceptada en una empresa, u organización, las desigualdades de poder aparentes en los diversos niveles jerárquicos. Estamos hablando de aceptación, no de imposición del poder. En definitiva, para que un estado de cosas continúe por largo tiempo tiene que estar tácitamente asumido por la generalidad. Miraremos al poder jerárquico desde el puno de vista de los

subordinados. El siguiente cuadro 7 clasifica las diferentes culturas atendiendo a estas consideraciones.

Cuadro 7. Distancia jerárquica



Esta dimensión muestra cuanta tolerancia se concede a la existencia de desigualdades y diferentes grados de poder jerárquico y cuán activamente tratan los miembros de una sociedad en reducir los mismos. Así, p.ej., en los países escandinavos se realizan esfuerzos muy conscientes en minimizar las desigualdades de los miembros de la sociedad prestando atención al hecho de que ninguno deba sobresalir mucho o quedarse retrasado en este aspecto. Son sistemas poco elitistas y no competitivos. En los países con baja distancia jerárquica al jefe se le tolera y concede deferencia en el trabajo en base a criterios aceptados de justicia: competencia y capacidad. Pero fuera del trabajo es uno más.

En los países de alta distancia jerárquica el jefe es jefe dentro y fuera del trabajo. Le cederemos el banco en la iglesia y aceptaremos sus instrucciones sin discusión, o trataremos de intuirlas. El jefe se considerará un benevolente protector de sus empleados. Curiosamente, en este tipo de culturas es más fácil colaborar con los jefes que con empleados del mismo rango, al contrario de lo que ocurre en culturas con baja distancia jerárquica. El ayudante del benévolo jefe déspota puede que tenga más influencia que el director de un área de la empresa pese a contar con menos aparente nivel jerárquico y…menos sueldo.

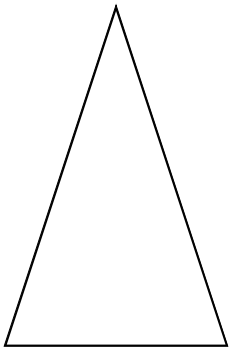
Comparados con nuestros colegas europeos los españoles aceptamos mejor que el jefe sea jefe y jefee. Salvo los franceses, que tienen asumido un elaborado esquema de jerarquías dentro de las empresas. El siguiente Cuadro 8 nos ofrece un repaso de los niveles de jerarquías en diversas culturas

Cuadro 8. Niveles jerárquicos

LA MODERNA CONSTRUCCIÓN DE PIRÁMIDES

Geometría de jerarquías

Las organizaciones del mundo se construyen de acuerdo con diferentes perfiles jerárquicos.



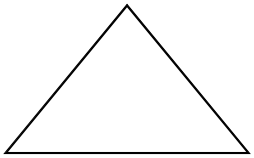
PAKISTAN
VENEZUELA
CHINA

JAPÓN
BRASIL
SINGAPUR

FRANCIA
ESPAÑA

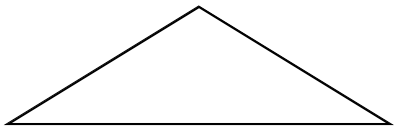
En algunos países el número de escalones entre el vértice jerárquico y el empleado común es numeroso. En otros es más reducido

Según este cuadro, en España somos buenos constructores de pirámides. Las hacemos de cierto porte cuando contamos con material, es decir número de empleados.



AUSTRIA
INDIA
BÉLGICA
ITALIA

Que España sea el país desarrollado con organizaciones más pequeñas (país de las pymes) puede ocultarnos nuestras habilidades arquitectónicas.



CANADÁ
REINO UNIDO
SUECIA
ALEMANIA
EE.UU.
HOLANDA

En España, cuando una organización es grande, es muy jerárquica.

2.8. CONTROL DE LA INCERTIDUMBRE

Esta dimensión nos mide como la sociedad imbuye en sus miembros la facilidad para aceptar situaciones ambiguas y tolerar la incertidumbre sobre el futuro. Escasas necesidades de control de incertidumbre conducen a menores niveles de stress en el trabajo, menos resistencia emocional a situaciones de cambio y mayor presteza en la aceptación de riesgos. En este tipo de culturas los directivos es posible que sean jóvenes, no se valora especialmente la lealtad, son frecuentes las disputas abiertas con el compromiso como medio de solución de las mismas. Los directivos son más bien generalistas, no valorando en exceso carreras técnicas más específicas.

Cuadro 9. Control de la incertidumbre

ORIENTACIÓN A LO DESCONOCIDO

Lo diferente es peligroso...o simplemente diferente

¿nos sentimos amenazados en situaciones ambiguas, inciertas o mal definidas?

SERENO ESTOICISMO
Se responde al cambio positivamente y se abrazan nuevas oportunidades

LA RUTINA CONSISTENTE
Mejor que las cosas sigan igual, bien estructuradas.

Escaso control de la inceridumbre

Fuerte control de la incertidumbre

En sociedades con fuertes necesidades de control de incertidumbre los empleados valoran mucho la estabilidad en el trabajo y patrones regulares de promoción. Les gustas las reglas claras y duraderas y recibir precisas instrucciones de lo que se requiere de ellos. Son, por otra parte, vigilados más de cerca, penalizándose los enfrentamientos. El directivo representativo suele ser de edad avanzada y se le valora por sus cualificaciones técnicas.

Los españoles puntuamos alto en esta dimensión. Podemos considerarnos como una cultura con necesidad de fuerte control de la incertidumbre, aunque los últimos estudios parecen concedernos una posición bastante más baja.

2.9. MASCULINIDAD Y FEMINIDAD

En esta dimensión Masculinidad representa a una sociedad en la cual a los hombres se les supone una necesidad fuerte de autoafirmación, dureza de

trato y centrados en alcanzar el éxito material; a las mujeres se les supone más modestas, preocupadas por la calidad de vida y expresando muestras de ternura.

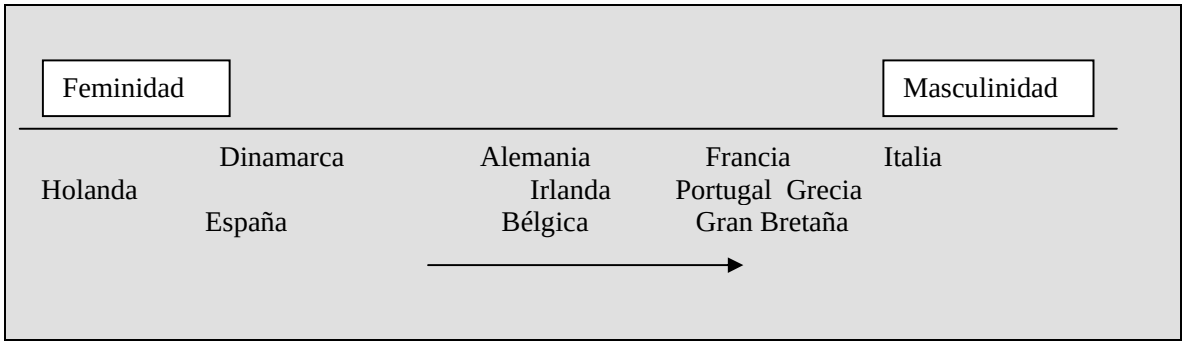
En el polo opuesto, Feminidad nos indica una sociedad en la cual ambos, hombres y mujeres, se les supone modestos, preocupados por la calidad de vida y actuando con ternura.

Esta dimensión es de extraordinaria importancia a la hora de hacerse una idea de que es lo que más se valora en diversas sociedades. Resultado de los estudios de Geert Hofstede, el mismo Hofstede la ha calificado como la dimensión maldita, quizás haciéndose eco de ciertas críticas que no aprueban el calificativo de femenino aplicado por igual a hombres y mujeres en los países que puntúan alto en el índice de Feminidad. En mi opinión es una denominación genial y lograda, que resalta muy imaginativamente aspectos que quedarían menos analizados de utilizarse una más neutra denominación.

Es quizás últimamente la dimensión más estudiada, corroborándose los primeros resultados de Hofstede. Antiguamente el aspecto individualismo-colectivismo tenía tal galardón.

El siguiente cuadro 10 ordena varios países europeos de acuerdo con los últimos estudios realizados referidos a sus directivos.

Cuadro 10. Masculinidad-feminidad



Resulta casi una tentación irresistible –aunque no es exactamente lo que mide este índice- el denominar culturas “machistas” a las que puntúan alto por el lado de Masculinidad y aplicarles tal calificativo a los caballeros de tales países. A ver si no: ¿quién son los más machistas de Europa? Los italianos, ya lo sabíamos, para eso no nos hacen falta tantos estudios –puede contestar una fémina italiana. A las españolas el anterior gráfico les puede desmontar algunos esquemas si lo utilizan para tal menester. Los españoles somos muy “femeninos”, lo que parece contradecir lo que uno oye por ahí. Y a los españoles no les gustará.

En general, cuando las opiniones subjetivas de uno no están de acuerdo con los resultados de un estudio, que indica lo contrario, uno suele estar equivocado. Pero para aceptar lo anterior los españoles tenemos que hacer concesiones al estilo mental sajón y traición a nuestro aculturamiento gálico-hispano. Los estudios indican que la

cultura española es femenina. De acuerdo con lo que miden dichos estudios, el español (hombre) es modesto, le preocupa la calidad de vida y da muestras de ternura. No somos muy duros de trato, no nos preocupa mucho el éxito material y no necesitamos auto afirmarnos mucho. Todo ello comparativamente a otros países. Empiezo a entender porqué Hofstede denominó a esta dimensión la dimensión maldita. Menos mal que Hofstede es Holandés.

2.10. ALGUNAS CONCLUSIONES PROVISIONALES (Y OPTIMISTAS)

En casi todas las variables analizadas los españoles puntuamos por el medio del espectro de países que componen el planeta. Alguien podría sacar la conclusión de que si metemos a todos los terrícolas en una coctelera, bien agitados, el resultado sería algo parecido a un Español ¡Dios nos libre!, exclamará el mundo al unísono, un tanto mareado de tanta agitación.

Yo no lo veo así, pero me gusta engañarme un poco. Parece como si los españoles no lo tenemos tan difícil como otros a la hora de aclimatarnos a otras culturas. Si esto es cierto, y hay buenas razones que lo corroboran, el futuro comerciante internacional hispano está de enhorabuena. Al menos en otros países, casi todos, lo tienen más difícil

RESUMEN

Se pueden clasificar las culturas de acuerdo con diversas variables. Aquellas que han demostrado ser de mayor utilidad práctica estudian:

La forma en que los miembros de cada cultura envuelven sus mensajes. Tenemos así culturas de mensajes de alto y bajo contexto.

Los patrones de uso del tiempo. Nos encontramos con culturas secuenciales y culturas síncronas.

Diversos estilos intelectuales. Los estilos sajón, gálico, teutón y nipón aparecen claramente diferenciados.

El respeto que diversas culturas conceden a las reglas y el tratamiento de las excepciones, siendo unas culturas universalistas y otras particularistas.

La orientación individual o social como más frecuente en cada cultura. Existen culturas individualistas y culturas colectivistas.

Cómo las diversas culturas asimilan las diferencias de poder, jerarquía y desigualdades sociales. Clasificamos así las mismas como de alta distancia jerárquica y baja distancia.

La actitud ante situaciones ambiguas o mal estructuradas que los miembros de cada cultura desarrollan, lo cual califica dichas culturas en sociedades de alto control de la incertidumbre y bajo control.

Cuánta agresión y dureza se espera desplieguen los hombres de un país. Las culturas pueden clasificarse de acuerdo con esta variable como masculinas o femeninas.

Tema 2: Auto evaluación

En los libros de texto sobre administración de empresas internacionales habitan un griego y un americano (de Estados Unidos, supongo). Son muy populares, pues me los he encontrado en varios lugares. Conforman una relación que apareció por primera vez bajo la pluma de Harry Triandis, uno de los mayores expertos mundiales en los aspectos que estamos tratando. Yo las he entresacado del libro de Simcha Ronen, *Comparative and Multinational Management*, contribuyendo así a la continuada popularidad de tan singular pareja. La situación en la que se encuentran es la siguiente: El Americano es el jefe (debe ser director de una empresa multinacional americana en Grecia) y el griego subordinado.

Comportamiento observado	**Lo que están pensando en realidad**
Americano: ¿Cuánto le llevará terminar este informe?	Americano: Pido que participe. Griego: Su comportamiento no tiene sentido. Él es el jefe, ¿por qué me pregunta?
Griego: No lo sé; ¿cuánto debería llevarme?	Americano: Está rehuyendo tomar responsabilidades Griego: Le he pedido una orden
Americano: Ud. está en la situación para analizar las necesidades de tiempo	Americano: Le presiono para que acepte la responsabilidad de sus acciones. Griego: ¡Qué sin sentido!, mejor le daré una respuesta.
Griego: Diez días	Americano: Le falta habilidad para estimar sus necesidades de tiempo; esta estimación que me ha dado es totalmente inadecuada
Americano: Tómese quince. ¿Lo hará en quince días?	Americano: Le ofrezco un trato. Griego: Estas son mis ordenes. Quince días.
En realidad el informe requería 30 días de trabajo regular. El griego trabajó día y noche, pero al final del día 15 todavía necesitaba un día más.	
Americano: ¿Dónde está el informe?	Americano: Me cercioro de que cumpla el trato. Griego: Me está pidiendo el informe.
Griego: Estará listo mañana.	Los dos entienden que no está acabado el informe
Americano: Pero quedamos en que estaría listo hoy.	Americano: Debo enseñarle a cumplir sus tratos. Griego: ¡Estúpido, incompetente jefe! No sólo me dic las órdenes erróneas sino que incluso no es capaz de apreciar que he hecho un trabajo de treinta días en dieciséis.
El Griego se despide de la empresa	El americano se sorprende Griego: No puedo trabajar para semejante persona.

Con esta ilustración hemos preparado el siguiente cuestionario. Conteste a las siguientes preguntas (sólo una respuesta correcta)

Pregunta 1: ¿Por qué el griego se sorprende de que no le den órdenes?

A.- Porque la cultura griega es de alta distancia jerárquica y se espera de los jefes que den órdenes claras.

B.- Porque pese a que la cultura griega prefiere las ordenes en lenguaje indirecto, es una cultura de alto contexto, el americano no ha dado con la clave de comunicación adecuada.

C.- Porque a los griegos no les gustan las situaciones mal estructuradas, es una cultura de alto nivel de control de incertidumbre.

Pregunta 2: ¿Por qué el americano cree que debe pedir la colaboración del griego?

A.- Porque está acostumbrado a trabajar así.

B.- Porque es consciente que al estar en un país extranjero debe tratar a los locales con deferencia.

C.- Porque no sabe, y necesita información. Los americanos tratan de conseguir toda la información que pueden antes de tomar una decisión.

Pregunta 3: ¿Por qué el griego da una estimación de diez días, a todas luces corta?

A.- Porque los griegos tienen una consideración del tiempo más síncrona y, por lo tanto, no son capaces de estimar la duración de operaciones secuenciales. Le falta habilidad para estimar sus necesidades de tiempo, como piensa el jefe.

B.- Porque es la respuesta se imagina quiere el americano.

C.- Porque para el griego el tiempo es elástico. Lo que normalmente debe hacerse en treinta días, también puede hacerse en diez. Sólo que tendrá que concentrarse, por una vez, en trabajar con ahínco y orden secuencial.

Pregunta 4: ¿Por qué el americano se plantea la relación como si fuera un contrato o trato entre él y su subordinado?

A.- Porque los americanos se adaptan con facilidad a la situación y, en esta, se necesita compromiso

B.- Porque es muy americano. Los americanos son individualistas y entienden las relaciones personales como tratos puntuales acordados.

C.- Porque sabe que a los griegos les gustan los tratos. Son buenos negociadores. Lo han aprendido bien de Onassis y Niarchos. Las culturas marineras son muy directas.

.**Pregunta 5**: ¿Por qué el griego, que no ha debido por menos de entender que su jefe está negociando, no ha regateado mejor consiguiendo mayor plazo?

A.- Porque los griegos serán buenos negociadores, pero éste, en concreto, es una hermanita de la caridad.

B.- Porque no se negocia con los jefes aspectos como estos.

C.- Porque no se va a rebajar uno a un comportamiento tan ruin. Los griegos, como los españoles, tienen gran sentido del honor

Pregunta 6: ¿Cree Ud. que el griego trabajó día y noche, como nos cuenta Triandis, que escribe desde una óptica americana?

A.- No, no tanto. Ya sabemos que los griegos se toman las cosas con calma.

B.- El griego, al principio, se tomaría las cosas con calma, como un español, tratando de reunir información para hacerse una imagen del conjunto. Los últimos días se pegaría la gran paliza tratando de finalizar el informe.

C.- Sí, es lo que nos dicen.

Pregunta 7: ¿Cree Ud. que el americano pide el informe el día 15 sin saber lo que está ocurriendo y de que el informe no está terminado?

A.- Sí, parece ser lo que se desprende tal y como está contada la historia.

B.- No, el americano ya lleva tiempo en Grecia y ya sabe que las cosas no se acaban a tiempo

C.- No, el americano ha venido vigilando desde el primer día cómo avanzaba el informe; es una cultura muy controladora –característica de las sociedades de baja distancia jerárquica- y ya sabía que no estaría a tiempo. Sólo lo pide para reforzar la idea de que los tratos están para cumplirse.

Pregunta 8: ¿Es cierto que, como piensa el griego, el americano es incapaz de valorar que un trabajo que deba llevar treinta días en realizarse se ejecute en dieciséis?

A.- No, los americanos no han llegado a donde están por cerrar los ojos ante las situaciones evidentes. El americano lo valora, pero no lo dice.

B.- El americano no entra en cuestiones de valorar nada, por lo tanto no lo valora.

C.- El americano no lo valora positivamente porque cree que el trabajo debe llevar quince días, no treinta. Eso es lo que estimó y negoció. Y se ha hecho tarde.

Pregunta 9: ¿Es cierto que el griego abandone la empresa por tal motivo?

A.- No, los griegos no se toman las cosas tan dramáticamente. Eso era en las tragedias griegas, pero aquellos griegos eran diferentes. Han aprendido que es mejor contemporizar. Además a los griegos no les gusta la incertidumbre y prefieren los trabajos estables ¿Por qué echarlo todo por la borda?

B.- Sí, ¿por qué íbamos a dudarlo? Además puede haber ocurrido perfectamente.

C.- No, el redactor del informe escribe para un público americano que espera un desenlace crítico de acuerdo a lo que entienden es ilustrativo y moralizador para ellos. Otro final dejaría la historia sin moraleja.

Pregunta 10: ¿Por qué se sorprende el americano?

A.- Porque Grecia es una caja de sorpresas.

B.- Porque no entiende que el griego no quiera "renegociar" una extensión del plazo y acabe la situación de una manera tan ilógica, con desventajas para todos. ¿Qué se gana con todo esto?

C.- El americano no se sorprende, no espera otra cosa. En realidad es una situación que forzó para deshacerse de un incompetente subordinado.

Respuestas al cuestionario de evaluación

Pregunta 1.

A.- Correcto. 10 puntos

B.- Los griegos prefieren el lenguaje indirecto y el comentario del americano tiene algunas de estas cualidades. Pero no ha sabido transmitir dirección. 3 puntos.

C.- A los griegos no les gustan las situaciones mal estructuradas. Prefieren órdenes concretas y cierta rutina. Pero también a los alemanes, que difieren de los griegos en distancia jerárquica, y reciben –y dan- órdenes concretas con cierta apariencia de consenso. La distancia jerárquica impone poca consulta. 4 puntos.

Pregunta 2.

A.- Correcto. En EEUU la distancia jerárquica no es excesiva y todo el mundo está acostumbrado a este tipo manera de impartir órdenes. 10 puntos.

B.- El americano es consciente que debe tratar a los griegos con corrección, sólo que qué es lo correcto a veces es más complicado. 3 puntos.

C.- Sí, en las cosas que duda. Aquí no tiene muchas dudas en lo que debe durar la redacción del informe. 2 puntos.

Pregunta 3.

A.- Algo de ello hay, pero poco. 2 puntos.

B.- Correcto. En las culturas de alta distancia jerárquica un buen empleado debe ser capaz de leer el pensamiento del jefe. Aunque a veces no acierte. 10 puntos.

C.- No está mal, pero ni el más elástico de los mortales es tan ingenuo. 1 punto.

Pregunta 4.

A.- Los americanos se adaptan a las situaciones en las que pueden adaptarse. Que fuera de EEUU no son tantas. Ya hemos visto que están casi siempre muy en los bordes del mundo en las dimensiones culturales que hemos analizado. 1 punto.

B.- Es la respuesta apropiada. "Le ofrezco un trato que no puede rechazar", esto lo dicen los atracadores en la calle, pistola en mano, y en las series de televisión familiares en las que la agresividad es un tanto dulce. 10 puntos.

C.- Las culturas marineras son muy náuticas, pero no sabemos si muy directas. Ya sabemos que el viento sopla en una dirección y en un momento en otra. Y Niarchos y Onassis no daban clases de negociación en cursos como este. 2 puntos por no descartar las habilidades negociadoras de los griegos.

Pregunta 5.

A.- No menos valore con tan poca información. 1 punto, porque yo sí soy una hermanita de la caridad puntuando esta respuesta.

B.- En las culturas de alta distancia jerárquica los subordinados no suelen ir negociando con los jefes como ejecutar el trabajo. 10 puntos.

C.- Sería interesante saber algo del concepto del honor de los griegos... y de los españoles. No hemos hablado mucho en este tema de estas cosas. 3 puntos.

Pregunta 6.

A.- 5 puntos. Por ser Ud. compatriota. ¡Cómo lo ha entendido!

B.- Otros 5 puntos. ¡Qué fácil es esta pregunta!

C.- 10 puntos. ¡Sorprendente credibilidad la suya! Pero el narrador de la historia lo comunica en clave de bajo contexto. Es a lo que está acostumbrado. Si no, fíjese con que cuidado se esfuerza en construir la historia en dos columnas, para que todo quede claro. Quiere decir lo que dice. El griego trabajó día y noche. Nos sorprenderá, conociendo al griego como creemos nos conocemos nosotros mismos. Pero si no hubiera trabajado tanto el narrador lo hubiera reseñado.

Pregunta 7.

A.- Sí, aplíquese la respuesta 6C. 10 puntos.

B.- El americano sabe esto, pero parece que en este caso no lo consideró. Error el suyo. 2 puntos.

C.- Normalmente haría eso, pero no lo ha hecho. 2 puntos.

Pregunta 8.

A.- Los americanos valoran las cosas evidentes. Pero el americano no tiene aquí mucha evidencia de nada, al menos tal como él la entiende. 2 puntos.

B.- Correcto. El americano no valora nada. No está emitiendo ningún juicio, simplemente constatando que el informe no está acabado y recordando el trato. Bueno... sí esta valorando el incumplimiento del trato. Pero no si el trabajo debe llevar más o menos tiempo. 8 puntos, porque no valoramos como debiéramos su buena respuesta. Nos pasa como al americano visto desde la Acrópolis.

C.- No, si el americano hubiera visto el trabajo del griego lo habría valorado. Incluso un americano permite un retraso de un día. Y estará encantado en renegociar el plazo. 2 puntos.

Pregunta 9.

A.- Muy correcto. 10 puntos. El griego no va a abandonar un trabajo estable por semejante circunstancia. Contemporizará.

B.- Evidentemente, es lo que ocurrió ¿Por qué vamos a dudarlo? Triandis lo dice claramente; el griego se despide de la empresa. 10 puntos.

C.- Correcto. Puede que lo que ocurriera al final no se sepa y el autor de la historia le haya dado un enfoque moralizador, que los miembros de la cultura para los que escriba entiendan. Si la historia la cuenta un griego, igual el que se va frustrado es el americano. Los autores tienen que forzar un poco las situaciones para trasmitir lo que se proponen. 10 puntos. Ya ve, le hemos mentido un poco. No hay sólo una respuesta correcta. Quizás estamos en la situación de Triandis. Pero no creemos que Ud. se queje: en cualquier caso habrá sacado buena nota en esta pregunta.

Pregunta 10.

A.- La sorpresa se la lleva Ud. ahora. 0 puntos.

B.- Correcto. El aspecto pragmático del americano se impondrá. ¿Que se gana con todo esto? 10 puntos.

C.- Los americanos no son tan rebuscados. Si quiere echar al griego, le echa. Y no pierde el tiempo encargándole informes que luego se tenga que leer. 3 puntos, porque Ud. SÍ esperaba otra cosa.

TEMA 3: PLANEAMIENTO Y FASES DE LA NEGOCIACIÓN

3.1. LAS NEGOCIACIONES Y SU COMIENZO

3.2. FASE ESTRATÉGICA DE LAS NEGOCIACIONES

3.2.1. OBJETIVOS DE LA NEGOCIACIÓN
3.2.2. DÓNDE NEGOCIAR
3.2.3. CUANDO NEGOCIAR
3.2.4. TIEMPO ASIGNADO A LA NEGOCIACIÓN
3.2.5. QUIÉN NEGOCIA
3.2.6. CREACIÓN DE UNA ATMÓSFERA APROPIADA EN LAS NEGOCIACIONES
3.2.7. USO DE INTERMEDIARIOS Y TRADUCTORES EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

3.2.8. FASE TÁCTICA DE LAS NEGOCIACIONES

RESUMEN

3.1. LAS NEGOCIACIONES Y SU COMIENZO

Es bastante común al analizar todo el proceso de una negociación el dividir el mismo por etapas o fases. De esta manera se describe cómo el comportamiento de los negociadores cambia a lo largo del proceso temporal de la negociación según sean las interacciones. Nosotros haremos lo mismo.

¿Cuántas fases hay en una negociación? Aquí deberíamos ya ser precavidos ¿No será esto de las fases de la negociación una construcción cultural? Así es, las ideas de los representantes de diversas culturas sobre los aspectos temporales de una negociación pueden diferir mucho. Puede que un negociador piense que se ha entrado en una fase de contraofertas y regateo mientras que el otro considere que sólo se está en una fase de intercambio de información o evaluando alternativas. Esto ocurre frecuentemente en nuestra propia cultura también, pero es más común que en las negociaciones internacionales el problema se agudice. Habrá que ir con cuidado.

Por otra parte, incluso los negociadores más síncronos (ya sabemos lo que es eso) tienen que realizar las negociaciones a lo largo del tiempo y no pueden por menos de aceptar la lógica de una secuencia de fases. Todo el mundo cree que distingue al menos entre prelimares, negociación y acuerdo, aunque la otra parte pueda malinterpretarles.

¿Cómo analizaría un británico o un americano de los EEUU este asunto de las fases? Ya deberíamos tener alguna idea. LAS ANALIZARÍA. Fina delimitación de etapas. Como cualquier proceso, por sencillo que sea, sujeto a análisis minucioso puede desvelarnos diferencias sustanciales, los anteriores representantes nos presentarían una lista larga de fases: Fase 1, Fase 2 ..... Fase 12. A veces se vuelven sintéticos y nos lo expresarían sólo en siete. Todos tenemos mucha experiencia de este tipo de listados enumerativos; aparecen en cualquier libro de estrategia o marketing. Puede ser bastante útil. Una lista muy breve de fases, cinco, podría ser la siguiente: sondeo, intercambio de información, persuasión, concesiones y acuerdo.

Pero como cada uno es como es, nosotros, al más puro estilo hispánico, las dejaremos en dos: Fase Estratégica y Fase Táctica (hemos copiado algo de nuestros vecinos franceses sobre la capacidad generativa del lenguaje al aplicar los títulos). Pero aunque la clasificación sea breve, deberemos cubrir el campo completo de lo que ocurre en una negociación. La fase estratégica correspondería (puede que no muy ajustadamente) al sondeo de la anterior lista y la fase táctica a las otras cuatro. En realidad, por razones que aparecen luego, nosotros preferiríamos hablar de **fases del proceso** negociador, no de la negociación, pero nos atendremos a la tradición.

Con lo anterior, queremos enfatizar los preliminares de la negociación. Son fundamentales.
La fase estratégica incluye todo lo que tenemos que plantearnos antes de que aparezcan propuestas en firme. La fase táctica ocurre después de lo anterior y normalmente tiene lugar en una mesa de negociaciones (pueden utilizarse otros medios de intercambio de mensajes como el fax, e-mail, teléfono, etc.; muchas de las negociaciones comerciales no pasan nunca por una mesa formal, es decir negociación cara a cara). El uso de la palabra estrategia aplicado en este contexto es más o menos el usado por los teóricos de esta materia en la gerencia de empresas al definir la estrategia como diseño. Y tiene cierta similitud con el uso militar de planteamiento general de las tropas antes de que empiece la refriega. La táctica la usamos en la refriega.

Con lo anterior no pretendemos enfatizar excesivamente los aspectos de confrontación que toda negociación conlleva, el símil militar puede resultar equivocado, simplemente centrar el tema.

Para terminar este apartado una última precisión. ¿Cuándo empieza una negociación? Si la negociación tiene fases debe empezar en alguna parte ¿Empieza al principio de la primera fase? Sería lo lógico. Enfrentados a este problema muchos autores incluyen una fase de prenegociación antes de la negociación propiamente dicha -parecida a nuestra fase estratégica- pero sólo retrasan el problema: ¿cuándo una pre-negociación se convierte en negociación?. Es una pregunta sin respuesta. Intuyo que una de las habilidades de un buen negociador es tener un concepto claro en este punto aplicable a su situación. Porque aunque no haya ofertas en firme, quien empieza una negociación empieza en desventaja.

Si Ud. se entrevista con el Presidente de una empresa belga para explorar la posibilidad de una compra de la empresa belga no está en la misma situación que si es el belga el que viene explorando una posibilidad de venta. Puede que no lo piensen, pero ambos, en nuestra clasificación de fases, están ya negociando.

Alguien empezó...con desventaja. Muchas veces no suele tener mucha importancia -Ud. entra a

preguntar el precio de un coche en un concesionario y hay varios concesionarios- pero en muchos otros casos sí.

G. Kennedy, J. Benson. J. McMillan en su libro *Cómo negociar con éxito* establecen cuatro fases principales en una negociación: Preparación, Discusión, Propuesta, Intercambio. Entre estas cuatro fases principales introducen otras etapas de menor importancia con lo que al final resultan las siguientes ocho fases:

1. *Preparación*
2. *Discusión*
3. Señales
4. *Propuesta*
5. Paquete
6. *Intercambio*
7. Cierre
8. Acuerdo

Si hemos escogido esta amplia clasificación por etapas, entre las muchas que hay, es en honor del Sr. Gavin Kennedy, que a lo largo de los años ha enseñado a multitud de comerciantes internacionales como realizar mejores negociaciones

3.2. FASE ESTRATÉGICA DE LAS NEGOCIACIONES

En esta fase preliminar a una interacción directa se tienen que resolver adecuadamente una serie de puntos que posteriormente tendrán importancia decisiva. Su resolución no es necesariamente secuencial. Muy probablemente realizaremos un análisis de conjunto, formulando un planteamiento estratégico coherente. Pero los siguientes puntos, al menos, deben ser cubiertos.

3.2.1. OBJETIVOS DE LA NEGOCIACIÓN

En todo proceso negociador debemos plantearnos claramente que pretendemos obtener de la negociación. Es este un proceso iterativo entre lo que podemos desear en principio y posterior revisión una vez analizadas las circunstancias. Una manera de empezar este proceso es analizar el porqué la otra parte quiere negociar

¿Qué es lo que quieren obtener?
¿Qué es lo que podemos ofrecer que es probable que valoren?

No es tan fácil saber lo que uno quiere en una negociación. Necesitaremos investigar mucho. En general, aparecen mezclados tres aspectos que no es fácil delimitar:

1. Qué les gustaría obtener
2. Qué esperan obtener
3. Qué deben obtener (al menos)

Toda negociación, si merece este nombre, implica un acomodo de intereses al menos contrapuestos en algún aspecto. Lo que les **gustaría** obtener a la otra parte no puede Ud. concedérselo. Si sí puede es posible que la negociación acabe rápidamente asintiendo Ud. a los deseos de la otra parte. En este caso, está claro: Ud. ha negociado mal. Ha apuntado bajo. Por lo tanto una negociación con éxito para ambas partes es aquella en la que ninguno de los negociadores acaba con lo que le gustaría obtener. Tendrán que conformarse con menos, y lo harán.

Pero para que una negociación se concluya con éxito es preciso que sí pueda concederles al menos lo que **deben** obtener. En este caso la otra parte se conforma con lo mínimo aceptable. Pero si la negociación se ha planteado desde una posición rígida puede que llegar al final no sea tan fácil si Ud. se muestra intransigente. La gente abandona negociaciones aunque sean beneficiosas sólo porque siente que está siendo tratada injustamente. Una característica común a todas las culturas es que tienen asumido que el patrón de justicia es un patrón de concesiones adecuado. Todo el mundo presupone que cierto regateo es la manera de resolver situaciones negociadoras. Si no lo ven, no les gusta. En el mundo, para que le vaya bien, tendrá que regatear.

Para negociar bien, por lo tanto, hay que hacer concesiones bien. La concesión ideal es la que a Ud. le cuesta poco o nada y es valorada por la otra parte.

Este tipo de concesiones, bien enlazadas, suelen conducir a acuerdos rápidos.

Por lo tanto prepare una lista de las cosas que puede Ud. conceder:

1. Lo que puede conceder sin problemas
2. Aquello que ya le cuesta más ceder
3. Lo último en que puede ceder.

Y apréndase bien la lista. Especialmente de interés es tener una lista amplia de lo que puede ceder sin problemas. Son los cacahuetes de la negociación, y son imprescindibles. Ya le explicaremos porqué. Seguro que tiene muchos, pero si no los busca no los encontrará.

En teoría se considera que negociar en el terreno propio aporta ventajas. La mente se concentra más en los temas a discutir y menos en los aspectos que rodean la negociación –aclimatación a una cultura que puede ser extraña-. Normalmente, también, estará menos sujeto a las presiones de tiempo. En el mundo actual de los negocios el que viaja suele hacerlo con el tiempo bastante justo. Cualquier persona con cierta experiencia en negociación sabe que la mayoría de las concesiones se realizan en los instantes finales de las mismas si están sujetas a un límite temporal. Por eso los padres de nuestra patria europea siempre terminan las negociaciones a las cuatro de la madrugada del día que tienen Marcado como límite para llegar a un acuerdo. Es un fenómeno común.

3.2.2. DÓNDE NEGOCIAR

A veces, negociar fuera del terreno de uno tiene sus ventajas. Las dos más claras son que nos podemos hacer una idea más exacta de las necesidades, capacidades y estilo de nuestros interlocutores y nos permite usar la táctica de falta de capacidad total de decisión. El superjefazo se ha quedado en España y tenemos que consultar. En algunas culturas, básicamente las anglosajonas, esta táctica puede resultarles muy molesta. Le acusarán de falta de capacidad de decisión. No se preocupe mucho. Ud. está para negociar a su manera, no para agradar a los demás. Pero deberá hacerlo con tiento.

Es normal en negociaciones prolongadas alternar el lugar de la negociación, e incluso reunirse en lugares más neutrales.

El terreno propio y el buen negociador

Los expertos nos dicen que una de las señales de que su oponente no es un negociador habilidoso es si le pregunta a Ud. donde le gustaría reunirse para negociar. ¡Ningún negociador experto lo haría¡

Y no vacilan en indicar a su oponente dónde se realizará la negociación. Así puede que se salgan con la suya.

Sería interesante disponer de evidencia empírica ordenada que corroborara lo anterior.

De momento seguiremos los consejos.

3.2.3. CUANDO NEGOCIAR

El "timing" adecuado para negociar cara a cara suele ser crítico. Los temas deben estar lo suficientemente delimitados y las partes comprometidas para realizar una genuina negociación. En las culturas secuenciales no se suele prestar tanta atención a la búsqueda oportuna para realizar las negociaciones. Simplemente se programa un calendario y se sigue. Tiene la ventaja de la rapidez. En España solemos prestar más atención a la búsqueda de lo que consideramos el momento oportuno. No está mal, pero muchas veces nos conduce a cierto postergación de las negociaciones. Las actividades internacionales, de por sí, suelen ser lentas. Debemos hacer un esfuerzo por acelerarlas algo.

Algunos aspectos adicionales suelen ser evidentes. El más claro es tener en cuenta los aspectos de festividades nacionales o religiosas (año nuevo en China, Ramadán en los Países Árabes, etc.), vacaciones, etc., y considerar aspectos relacionados con el viaje (p.ej. necesidad de obtener un visado y duración del mismo para entrar en muchos países).

3.2.4. TIEMPO ASIGNADO A LA NEGOCIACIÓN

En los países individualistas las negociaciones suelen ser rápidas. Los prolegómenos acaban rápidamente y la gente entra enseguida en materia. Las decisiones suelen ser eléctricas y todo tiene cierto aspecto acelerado. La mayor parte de los gerentes españoles están expuestos a este patrón y lo tienen asumido en parte. Nos parecerá un tanto frío pero es lo que hay.

En culturas colectivistas (ya sabemos cuales son) las negociaciones siguen otro ritmo. En primer lugar puede que no se empiece a negociar el día de la llegada, ni al siguiente. Reuniones sociales ocuparán este tiempo durante el cual nuestros anfitriones están tratando de hacerse una idea de cómo somos y sentirse a gusto. No conviene acelerar este proceso. Incluso es acertado no comentar NADA del negocio que nos trae entre manos. Esto se apreciará positivamente. Posteriormente, las negociaciones propiamente dichas suelen alargarse. Las razones son varias: reuniones más cortas; cambios de hora; interrupciones frecuentes al estar nuestros asociados resolviendo otros problemas; toma de decisiones más compleja al tener que consultarse a varias personas no presentes; etc.

Este ritmo suele crear problemas a los negociadores occidentales. Siempre se quejan de que a los demás se les ha parado el reloj. Como las culturas colectivistas en el mundo son mayoría una de las cualidades de un buen negociador internacional es la paciencia. Existe suficiente experiencia acumulada para entender que las negociaciones con gente con la que en principio no estamos familiarizados llevan el doble de tiempo.

3.2.5. ¿QUIÉN NEGOCIA?

La composición del equipo negociador es un aspecto muy descuidado de las negociaciones internacionales. Cuando viajamos, por cuestiones de coste y otras limitaciones, los equipos negociadores son muy reducidos. El más normal es el equipo de uno sólo. Nos gustaría que esto fuera cambiando pero es remar contra corriente.

No vamos a dar muchas explicaciones sobre cómo organizar un equipo negociador potente porque es algo que a la mayoría de las empresas españolas les queda muy lejano. Un equipo de dos ya es potente para nuestros estándares. En este caso el ejecutivo de alto nivel, o el jefe, suelen ser uno de los miembros. La literatura sobre el tema abunda en consejos sobre la composición de los equipos, miembros del mismo, reparto de funciones de los miembros, recomendaciones sobre el hablar con una sola voz sin demostrar fisuras, etc. Nosotros nos centraremos en nuestro muy individual equipo negociador.

Lo primero que hay que entender es que las negociaciones internacionales suelen ser de más "nivel" que las nacionales. La actividad comercial negociadora más normal es la venta en el extranjero de nuestros productos o compras de suministros o maquinaria. Como las empresas españolas son relativamente pequeñas casi siempre estaremos negociando con empresas más grandes: nuestro distribuidor en Alemania tiene el doble de empleados que nosotros fabricantes. La conclusión

es que el que va a negociar tiene que tener nivel (o al menos aparentarlo). Con algunas culturas esto es especialmente relevante.

Hemos visto con frecuencia la situación en la que en una empresa ha realizado esfuerzos en crear un departamento de exportación adecuado -varios empleados- y el joven Sales Manager, North African Markets, está tratando de promover la venta de los productos con el dueño de una buena empresa privada p.ej. en Egipto. Puede que el vendedor sea un fenómeno pero, de entrada, va mal equipado.

Cómo la gente concede status y, así, confianza hay que tenerlo muy en cuenta. Lo de la edad no podemos arreglarlo, el chico es joven. Un vendedor de edad, veterano, sería más adecuado. Pero sí deberíamos, al menos, tratar de que aparentara más poder que el que un rico empresario egipcio puede asignar a una persona con la anterior tarjeta de visita. Solucionarlo es fácil. Mucho me temo que no se hará. Los españoles, ya lo hemos visto, somos buenos constructores de pirámides si tenemos material. Y asignamos posiciones en la jerarquía con precisión. Y en la tarjeta de visita.

3.2.6. CREACIÓN DE UNA ATMÓSFERA APROPIADA EN LAS NEGOCIACIONES

El concepto de atmósfera de una negociación puede parecer un tanto etéreo pero es algo muy real que todo el mundo –cada cual a su manera siguiendo patrones culturales- siente con nitidez.

En general, todo el mundo prefiere una atmósfera agradable donde reine la confianza entre las partes. Allí donde el nivel de confianza es grande los negociadores son capaces de crear negociaciones más integradoras en las cuales ambas partes son capaces de colaborar en la creación de un resultado más beneficioso para ambas partes. El proceso negociador se parece más a una resolución conjunta de problemas que a una negociación más tradicional. Este enfoque tiene, por buenas razones, muchos adeptos entre los teóricos de la negociación y se ofrecen sugerencias para su ejecución. Es el concepto de ganar-ganar que casi todo el mundo conoce. Con cierta predisposición las partes pueden dedicarse a agrandar el pastel antes de repartírselo. Este proceso de repostería generativa parece más complicado en las relaciones internacionales en los que la desconfianza puede ser inicialmente mayor.

Ambientes adecuados

Si entra en materia demasiado pronto, antes de procurarse un buen ambiente de negociación, es posible que su oponente se ponga a la defensiva y se resista a hacer concesiones, incluso cuando parta Ud. de una buena situación inicial sólida.

Ciertas culturas tienen más facilidad que otras para iniciar las negociaciones con mayores deseos de otorgar confianza. Otras lo tienen más difícil. En general las culturas individualistas son más proclives a otorgar inicialmente confianza que las colectivistas, aunque como ya vimos el nivel de confianza posterior no aumente mucho. Con las culturas colectivistas es más difícil establecer relaciones en un inicio pero luego es más probable que los vínculos sean más estrechos. Las culturas con bajo nivel de control de incertidumbre son también más proclives a la confianza que las de alto nivel.

Harnett y Cummings nos proporcionan un ranking donde aparece España y que clasifica ciertas culturas según su mayor o menor propensión a otorgar confianza

Más confiadas ↓ Más desconfiadas	Estados Unidos Tailandia España Sudáfrica Japón Grecia
Volvemos los españoles a aparecer en un término medio en esta variable cultural	

El aspecto de conflicto que toda negociación conlleva sugiere otro patrón de comportamiento: "Intentemos ganar lo máximo posible porque ellos harán lo propio". Y nos conduce al típico patrón de enfrentamiento Ganar-Perder, denostado por toda persona sensata que confíe en la perfectibilidad del género humano. Estas negociaciones reciben el nombre de distributivas en referencia al reparto del pastel que probablemente existe. Lo que yo gano el otro pierde. Muchas negociaciones comerciales en sus aspectos finales, cuando sólo queda el precio por discutir, adquieren este mal cariz.

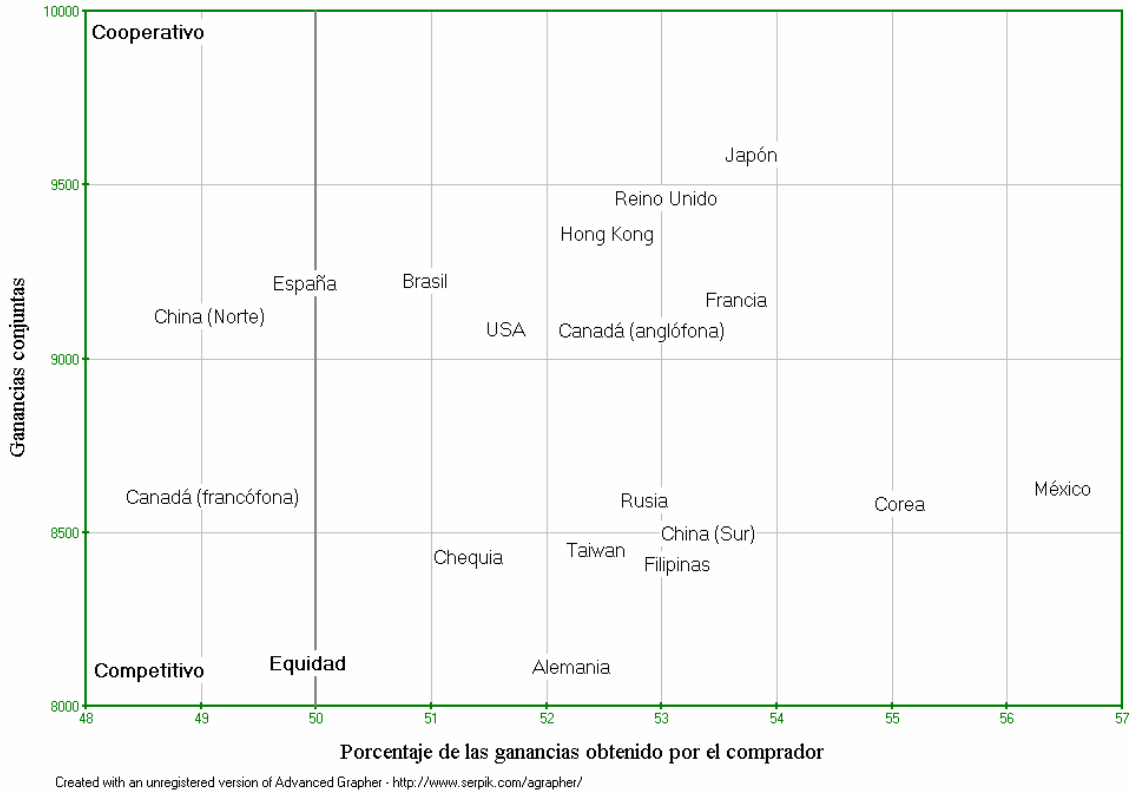
En la práctica ambos esquemas conviven malamente en cualquier negociación. A nuestro juicio es un aspecto insoluble aunque uno debe preparar estratégicamente que estilo, si integrador o distributivo va a utilizar. Luego todos pretenderán que es integrado

Ya vimos que los vendedores suelen ser menos agresivos en las negociaciones que los compradores. Es un patrón cultural que podemos ilustrar haciendo uso de la siguiente Tabla 3.1. debida al profesor John Graham. Esto se debe, a nuestro juicio, a la diferencia de planteamientos de un vendedor y un comprador y a un sutil punto que Mr. Graham enfatiza.

Es un lugar común el considerar que aquella de las partes con más poder en una negociación obtiene una porción mayor del pastel creado fruto de la labor negociadora llevada a cabo. Pues bien, el Sr. Graham ha demostrado que en las diferentes culturas del mundo se concede, implícitamente, más poder al comprador que al vendedor en una operación comercial.

En una serie de experimentos controlados en los cuales compradores y vendedores negocian los compradores terminan por lo general con una parte mayor (algo más) del exceso de valor creado por la negociación. Los mejicanos, coreanos, japoneses y franceses, por este orden, son los que más notoriamente expresan esta característica. En esos países el cliente, más que en ningún sitio, es rey. Curiosamente, en España, es este un fenómeno menos común.

TABLA 3.1. Diferencias culturales en negociaciones entre compradores y vendedores



Esto tiene algunas implicaciones sobre los aspectos de ambiente que estamos estudiando. Si queremos ir por el mundo vendiendo algo es casi seguro que tengamos que adoptar un cierto aire controlado de sumisión. Hacer lo contrario sería ir contra un patrón de comportamiento cuasi universal y las consecuencias serían perjudiciales. Si los anteriores datos son más o menos correctos puede que el vendedor español sea un poco "chulín" para los estándares mundiales. Si el que compra es Ud. la situación es la contraria. Puede permitirse un ligero aire de superioridad que le será aceptada. Es probable que el comprador español, a la inversa, sea un poco "blando".

La mayor parte de los vendedores tiene bien asumida esta posición, pero no es infrecuente encontrar ejemplos en que esta ley se viola, casi siempre producto de suministrar algo desde una posición de monopolio, frecuentemente tecnológico. "El que quiera mi buen producto único ¡que lo pague!. No voy a discutir ni un céntimo". El dinero que dejan de ganar estos vendedores a los cuales los compradores les hacen cola no debe de ser poco. Es mejor ofertar más caro, negociar cortés y sumisamente, y terminar con más dinero en el bolsillo.

Los datos del cuadro referidos al eje vertical, ganancias conjuntas, pueden servirnos para entender mejor el concepto de negociación integradora. No todas las nacionalidades son capaces de "aumentar el pastel" durante una negociación de la misma manera. Los japoneses aparecen como los más integradores (entre ellos). Los alemanes los que menos. Esto concuerda con el rígido sistema observado en Alemania sobre la manera en que llevan a cabo las negociaciones. Negocian punto por punto una lista de asuntos. Acordado el primero se pasa al segundo. Esto no permite la posterior revisión que podría ser necesaria si, llegados al punto cuatro, nos puede parecer necesaria una reconsideración del punto 1 y, por medio de intercambios y acomodo de posiciones, mejorar la situación de todos.

3.2.7 USO DE INTERMEDIARIOS Y TRADUCTORES EN LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES

En muchos casos, cuanto más desconocidos nuestros interlocutores más común, es frecuente la necesidad de contar con intermediarios que nos faciliten la aproximación. El intermediario va a

tener que realizar una complicada labor de "arbitraje cultural" tratando de explicar posiciones y limando aquellas aristas más cortantes del comportamiento de ambas partes. Los buenos intermediarios deberían contar con un amplio conocimiento de ambas culturas involucradas.

Lo anterior al margen, tendremos que plantearnos si necesitamos hacer uso de intermediarios de una manera estratégica o ver como resolvemos por nuestra cuenta el problema estratégico fundamental de aproximación. El primero que se mueve empieza con desventaja. Las empresas utilizan un buen número de tales profesionales por muy buenas razones. La banca de inversión puede que sea el intermediario de más renombre haciendo estas funciones. Pero hay muchos otros.

Esta es una de las razones por las cuales los intermediarios son necesarios, en labores de tanteo, ocultando las más de las veces la identidad de su mandante. Y es una de las razones por las cuales el mayor mercado del mundo, el mercado de divisas, funciona a través de brokers de divisas y no el City Bank tratando directamente con el Deutsche Bank. Y de que haya tanto intermediario en el mercado del fútbol (entre otras razones). Si somos el Presidente de un gran club y pedimos directamente precio por Rivaldo nos enteraremos de lo que vale un peine. La gente prefiere, por buenas razones, aproximaciones indirectas. Si lo hacen bien, eso es otro cantar.

Muchas veces vamos a necesitar el concurso de intérpretes. Es un procedimiento de comunicación enojoso, lento y necesariamente restrictivo. Es difícil hacer buen uso de los intérpretes. No solemos tener la paciencia necesaria. Es un problema un tanto general pero que en el caso español caso se agudiza. Ya hemos hecho referencia al estilo discursivo nacional de interrupciones, tono agresivo, excesiva gesticulación, que suele acompañarnos. Justo lo contrario de lo que se necesita cuando se usan intérpretes. Así que, normalmente,
terminamos tratando de convencer más al intérprete que a nuestros asociados o clientes, los cuales terminan observando perplejos el intercambio.

Hable al intérprete en frases **muy** cortas e insista en que su interlocutor haga lo mismo. Use un lenguaje directo, con palabras sencillas e inequívocas. Explique de antemano al intérprete aquellos términos técnicos que necesite conocer y preste especial interés a los números. Use diagramas y escriba los números. Mire al intérprete cuando converse con Ud., pero mire a su interlocutor cuando el intérprete converse con él. Casi siempre se termina mirando sólo al intérprete. Demuestre respeto al traductor y concédale descansos cada veinte minutos.

3.3. FASE TÁCTICA DE LAS NEGOCIACIONES

Las anteriores consideraciones estratégicas nos conducen a una mesa de reuniones. En el siguiente tema analizaremos que es lo que hacen los negociadores del mundo cuando están en tal situación.

Aquí sólo consideraremos, como punto de enganche entre aspectos estratégicos y tácticos de una negociación comercial un tema de importancia que seguro le preocupa. ¿Quién hace la primera oferta **en firme**?

Una oferta en firme es aquella que de ser aceptada da por concluida la negociación. ¿Una negociación sin negociación? No, recuerde que en la fase estratégica Ud. ya estaba negociando, aunque no lo pensase..

No podemos ayudarle mucho en este campo: lo sentimos. El 70% (evaluación subjetiva) de los autores que comentan estos temas coinciden en afirmar que es mejor dejar que la otra parte realice sus ofertas primero. El 30% es de la opinión opuesta (pero la escasa evidencia empírica que existe al respecto está en su favor).

Cuentan que dos hermanos estaban en la antesala de John P. Morgan a principios del siglo pasado en situación nerviosa. Estaban a punto de vender su empresa al gran financiero y no acababan de ponerse de acuerdo en cuanto pedir por la misma.
- Siete millones de dólares- apuntaba uno.
- Mejor ocho…o ¿será demasiado?- titubeaba el otro.
En estas fueron introducidos en el despacho del magnate que estaba hablando por teléfono.
- Quince millones de dólares…lo toman o lo dejan…-les espetó Morgan sin despegar el teléfono de la oreja.

Moraleja: Deje que el otro hable primero, si no, no sabrá si puede ofrecerle más de lo que Ud. desea.

Nervio negociador: La historia no acaba aquí.

- veinte- apuntilló uno de los hermanos que conservaba la sangre fría.
- ni quince ni veinte, diecisiete y medio, pero no me hagan perder más el tiempo- concedió Morgan
Los hermanos aceptaron.

¿Tuvieron suerte? ¿Negociaron bien? ¿Qué tal hicieron los hermanos su fase estratégica?
Tengo la sospecha de que podrían haber vendido la empresa por veinticinco millones
¿Qué tal lo hizo Morgan? Pudo haber comprado la empresa por seis millones

Igual sí podemos ayudarle un poco. Sí parece que el que empieza una negociación cuenta con ciertas desventajas, básicamente derivadas de demostrar interés inicial. Ud. tendrá que iniciar las negociaciones muchas veces. Los buenos vendedores internacionales hacen eso casi todos los días. Pero tienen bastante que ganar y no se preocupan de dejar algo por el camino. ¡Claro que les gustaría que los clientes llegaran a la puerta!, pero eso no es frecuente.

Que esto sea así no nos indica que la situación sea la misma al realizarse la primera oferta en firme. Suele confundirse el comienzo de las negociaciones con la realización de ofertas o solicitudes. Ya hemos visto que esta es una manera incorrecta de analizar el proceso negociador. Por lo tanto no pueden trasladarse a la emisión de ofertas en firme las consideraciones que hemos realizado sobre el comienzo de las negociaciones. En muchos casos, en nuestra opinión la mayoría, el que propone en firme el primero tiene ventaja (y nos incluimos en la minoría del 30% que es de esta idea) si ha realizado bien la fase estratégica y apunta alto. En realidad definir quién debe realizar la primera oferta es el final de la fase estratégica.

¿Por qué la gente prefiere que sea la otra parte la que se moje primero? Creemos que porque les falta información y pretenden obtenerla según analizan el desarrollo de la negociación en la fase cara a cara. En ejercicios de negociación estilizados en los que se suministra información razonable de la situación del mercado queda muy patente que el que oferta primero con cierta ambición suele obtener mejores resultados.

Hemos realizado ya suficientes experimentos para corroborar esto. La razón, como casi siempre que se analizan las negociaciones en la fase de intercambio de contraofertas, tiene más que ver, con procesos sicológicos bastante uniformes del comportamiento de la mente humana que con otras consideraciones. Se consigue el efecto de "framing", encuadramiento, y rebaja instantáneamente las expectativas de la contraparte. ¡En todo el mundo!, aquí no cuentan los estilos intelectuales a lo Galtung que analizábamos en el tema anterior.

De todo lo anterior tenemos que sacar al menos alguna conclusión práctica. Cuando un cliente de cualquier país le solicite el precio de lo que vende, no titubee. Conteste firme y confiado…y tirando por arriba, de momento.

RESUMEN

Toda negociación puede dividirse en fases. Nosotros hemos adoptado una división simple en dos etapas o fases: fase estratégica y fase táctica.

En la fase estratégica se analizarán aspectos fundamentales que luego nos permitan finalizar posteriormente las negociaciones con éxito. Habrá que prestar atención a clarificar nuestros objetivos y a obtener ideas precisas sobre lo que esperan obtener los representantes de la otra parte. Deberemos decidir: dónde nos conviene negociar, normalmente en nuestro terreno; cuándo negociar y el tiempo que dedicaremos a ello; considerar quién debe negociar, y tener siempre presente la importancia de crear un ambiente apropiado para el desarrollo de las negociaciones.

Con lo anterior estaremos en disposición de comenzar la fase táctica, muchas veces en negociaciones cara a cara, bien preparados. Especial importancia reviste el considerar quién debe realizar la primera oferta en firme. En las negociaciones comerciales es normal que el que tenga que dar un primer paso es el vendedor cotizando un precio y realizando así una oferta.

TEMA 3 AUTOEVALUACIÓN

Responda verdadero o falso a las siguientes preguntas.

Pregunta 1.

La negociación empieza cuando se comienza el intercambio de propuestas

Pregunta 2

Toda negociación que merezca tal nombre lleva implícito un elemento de conflicto

Pregunta 3

Algunas negociaciones no es posible dividirlas en fases. Todo ocurre prácticamente al mismo tiempo y con mucho desorden

Pregunta 4

Los españoles retrasamos frecuentemente entrar en negociaciones a la espera del momento oportuno

Pregunta 5

Las negociaciones internacionales normalmente son rápidas. La gente dispone de poco tiempo y todo adquiere un carácter acelerado.

Pregunta 6

Los españoles otorgamos confianza con cierta facilidad, en cualquier caso con menos precauciones que los estadounidenses, que son muy desconfiados.

Pregunta 7

Los vendedores japoneses suelen adoptar ante los compradores un aire de arrogancia.

Pregunta 8

La fase táctica de una negociación comienza una vez realizadas las primeras ofertas en firme.

Pregunta 9

Es mejor que la contraparte realice sus propuestas primero. Esto nos da la ventaja de saber que es lo que se proponen.

Pregunta 10

Un buen vendedor, al ofertar su precio, consigue que el comprador no le preste mucha atención al mismo.

Respuestas a las preguntas

Pregunta 1. Falso. La negociación comienza casi siempre mucho antes de lo que nos imaginamos.

Pregunta 2. Verdadero. Si no hay conflicto más que negociar lo que hay que hacer es coordinar.

Pregunta 3. Falso. La negociación es un proceso; por lo tanto tiene un componente temporal fácilmente delimitable en fases.

Pregunta 4. Verdadero. Común en culturas síncronas.

Pregunta 5. Falso. Las negociaciones internacionales llevan más del doble de tiempo que las nacionales. Si el viaje es corto será breve. Hará muchos de ellos en cualquier negociación medianamente compleja.

Pregunta 6. Falso. Los estadounidenses otorgan confianza con cierta facilidad. Antes que los españoles.

Pregunta 7. Falso. Están en una cultura que concede al comprador bastante poder implícito. Por lo visto, los visitadores médicos japoneses que venden medicamentos llevan al colegio a los niños de de sus clientes médicos.

Pregunta 8. Verdadero. Así la hemos definido.

Pregunta 9. Falso. No hay consenso entre los expertos sobre qué es mejor, si proponer o recibir las primeras propuestas en firme.

Pregunta 10. Falso. Al comprador no le queda más remedio que prestarle atención porque se lo "cantan" con firmeza y sin titubear.

TEMA 4: COMPORTAMIENTO EN LA MESA DE NEGOCIACIÓN

INTRODUCCIÓN

Finalizada la fase estratégica de una negociación podemos pasar a una mesa de negociaciones, en la cual se pretenderá conseguir el acuerdo. Es el caso más común, y en el cual los negociadores tienen que negociar cara a cara tratando de acercar posiciones. Es una actividad claramente táctica, en la cual las habilidades personales en el planteamiento de propuestas y creatividad en las contrapropuestas son herramientas valiosas.

Muchas negociaciones se llevan a cabo sin necesidad de contacto personal. Suelen tener un carácter más rutinario, pero es probable que con el uso de las modernas tecnologías de comunicación la frecuencia de este tipo de negociaciones, incluso para negociaciones más complejas, se incremente considerablemente.

OBJETIVOS

- Reconocer la importancia del intercambio de información en toda negociación
- Apreciar la importancia que la formulación de preguntas tiene para negociadores representativos de diversas culturas
- Descubrir otro tipo de comportamientos fácilmente detectables
- Distinguir un "si" de un "si"
- Detectar patrones de concesiones
- Reflexionar sobre las consecuencias que las nuevas tecnologías de comunicación pueden generar en su uso como medio de negociación

4.4.1 EL MUNDO EN LA MESA DE NEGOCIACIONES

En este tema vamos a estudiar el comportamiento en la mesa de negociaciones de representantes de diversas culturas. Una de las conclusiones que se pueden obtener es que, si bien las diferencias culturales que hemos venido estudiando afectan en gran medida al desarrollo de nuestras relaciones con extranjeros, en una mesa de negociaciones el comportamiento es más uniforme. Todas las culturas del mundo en una mesa de negociaciones hacen prácticamente lo mismo. Es un descubrimiento de cierta importancia que, si lo asimilamos bien, es de utilidad.

En primer lugar nos da cierta seguridad. El saber que lo que hacen los demás, aún detrás de ciertos comportamientos diferentes, es algo a lo que estamos acostumbrados, facilita el proceso negociador. Y en segundo lugar, vamos a estar menos preocupados sobre si nuestras actuaciones son las correctas. Con certeza lo serán, si eso es lo que pretendemos. No debemos preocuparse mucho.

¿Por qué alcanzar acuerdos en las negociaciones no es tan difícil?

Si se encuentra negociando algo de mutuo interés para las partes, no le será muy difícil el alcanzar acuerdos en cualquier parte del mundo. La razón es sencilla y de aplicabilidad universal.

Enfrentados a la posibilidad de elegir entre recibir 3.000 Euros fijos o participar en una lotería a cara o cruz en la cual si acertamos nos dan 10.000 Euros o si no acertamos nada, la gente, casi siempre, y como norma general, prefiere los 3.000 fijos. Si uno es millonario, o tiene la posibilidad de repetir el juego varias veces, entonces es probable que elija la lotería.

Al anterior comportamiento, los investigadores que se han dedicado a estudiar estos temas y otros conexos (p.ej., Daniel Kahneman y Amos Tversky), lo etiquetan como **aversión al riesgo en el rango de ganancias**. Cuando la gente ya ha ganado algo en una negociación, se vuelve menos agresiva en sus demandas por temor a perder lo ganado. Los buenos negociadores intuitivamente saben esto y siguen presionando. Y, normalmente, negocian más a menudo, es decir, están repitiendo el juego varias veces, lo que les hace arriesgar más. Los negociadores normales, la mayoría, no presionan mucho. Por eso, entre ellos, alcanzan rápidamente acuerdos.

Este concepto, aversión al riesgo, tiene superficialmente cierta similitud con la evitación de incertidumbre -una de las dimensiones de Hofstede estudiadas- pero son conceptos conceptuales completamente diferentes. La aversión al riesgo es una característica sicológica individual que todos compartimos -incluso el afamado emprendedor de la literatura empresarial amante de los riesgos-, la evitación de incertidumbre es un valor cultural, por lo tanto...aprendido. ¡Sorprendente!.

Curiosamente**, en el rango de pérdidas, la gente es propensa al riesgo**. El directivo que ya sabe que está perdiendo dinero es probable que se embarque en proyectos más arriesgados que al que le va bien. Esto es lo que diferencia a una negociación de una resolución de conflictos. En una

negociación se negocia para mejorar una situación. En la resolución de conflictos se pretende solventar una situación en la cual las partes ya llevan perdido bastante. En este caso la gente es propensa al riesgo y, por lo tanto, mucho más agresiva. No es lo mismo *negociar* un matrimonio que *resolver* un divorcio. Es un error tratar las negociaciones y la resolución de conflictos con las mismas armas conceptuales. Y mejor, saber en que situación nos encontramos.

Algunas conclusiones se derivan de lo anterior. Puede ser que a lo largo de unas relaciones comerciales con representantes de otras culturas no se sienta especialmente cómodo. Pese a todo su conocimiento adquirido sobre cómo llevar a cabo negocios con empresarios extranjeros de países determinados, habrá momentos en los que las cosas no irán tan fluidas como a Ud. le gustaría. En este caso no se enrede en muchos preliminares tratando de mejorar el entorno que comentábamos: empeorará las cosas. Siéntese en una mesa y empiece a negociar lo que tienen de mutuo interés. El enfocarse específicamente en asuntos de interés inmediato le ayudará a llevar a cabo una negociación comercial que, por otra parte, pueda resultarle un tanto antipática.

En nuestra clasificación por fases del tema anterior, en una mesa de negociaciones lo que se suele realizar son actuaciones tácticas. Realizado el planteamiento estratégico negociador tenemos que ejecutar la negociación tal y como se nos plantea en el momento. Las negociaciones casi nunca se desarrollan como uno desea y se necesita la suficiente habilidad y flexibilidad para llevarlas a feliz término.

El arsenal de herramientas tácticas que los negociadores utilizan es abundante. En los libros sobre negociación aparecen casi como "truquillos" a utilizar. Ud. normalmente utilizará varios. No le vamos a dar consejos tácticos muy específicos por una sencilla razón. No puedo garantizar la seguridad de los mismos, y menos en un ambiente intercultural. Es muy difícil comprobar empíricamente la bondad de los mismos. Además la táctica es el área de la creatividad negociadora individual en el momento oportuno y tiene que acomodarse a su estilo personal; si no, no le será natural.

4.4.2. ¿QUÉ HACE LA GENTE EN UNA MESA DE NEGOCIACIONES?

El profesor John Graham ha estudiado con detenimiento el comportamiento de miembros de diversas culturas en una mesa de negociaciones. Le ha llevado su tiempo, porque ha tenido que organizar buen número de sesiones negociadoras en varios países, necesitando de la colaboración de varios colegas. Las negociaciones objeto de estudio no eran muy complicadas, negociaciones básicamente de precios sobre compraventa de tres artículos. Dichas negociaciones fueron sistemáticamente grabadas en video y audio, transcritas posteriormente y analizadas con mucho detenimiento.

El siguiente cuadro 4.1 resume el comportamiento verbal observado

Cuadro 4.1

Tácticas verbales de las comunicaciones (el "qué" de las comunicaciones)

	Culturas											
	JPN	KOR	TWN	CHN	RUS	GER	UK	FRA	SPN	BRZ	MEX	USA
Promesas	7	4	9	6	5	7	11	5	11	3	8	6
Amenazas	4	2	2	1	3	3	3	5	2	2	3	4
Recomendaciones	7	1	5	2	4	5	6	3	4	5	5	4
Recompensas (posibilidad de)	1	3	2	1	3	4	5	3	3	2	1	2
Castigos (posibilidad de)	1	5	1	0	1	2	0	3	2	3	2	3
Compromisos	15	13	9	10	11	9	13	10	9	8	8	13
Revelaciones sobre uno mismo	34	36	42	36	40	47	39	42	34	39	42	36
Preguntas	20	21	14	34	27	11	15	18	17	22	19	20
Órdenes	20	13	11	7	7	12	9	9	17	14	5	6

Interpretación: en % sobre el total de manifestaciones hechas por los negociadores. Por ejemplo, el 7% de las manifestaciones de los japoneses fueron promesas, el 4% amenazas, el 15% compromisos, etc.

Claves de países:

JPN Japón	KOR Corea del Sur	TWN Taiwan	CHN China	RUS Rusia	GER Alemania
UK Reino Unido	FRA Francia	SPN España	BRZ Brasil	MEX México	USA Estados Unidos

Se puede observar que el comportamiento más observado, prácticamente podríamos decir la táctica más utilizada, es todo lo que tiene que ver con el proceso de intercambio de información. Revelaciones sobre uno mismo, o nuestra empresa, es lo que la gente hace con más frecuencia en una mesa de negociaciones. No nos sorprenderá mucho esta revelación, pero es interesante el que aparezca bien documentada.

"Necesitamos que la línea de producción alcance las 25.000 unidades diarias". Esto se lo está diciendo Ud. a su suministrador de maquinaria alemán. Es un ejemplo de intercambio de información típico de lo que comentamos. Los negociadores usan el intercambio de información de una manera táctica, introduciendo información en sus argumentos u ocultándola según consideren refuerza sus posiciones.

Los españoles somos de las culturas que, según se desprende de la anterior tabla, suministra menos información en una negociación. Aparecemos como reservados y, quizás, demos la impresión de guardarnos alguna carta que no queramos compartir.

El dilema del negociador

Hay suficiente evidencia que corrobora que cuanta más información se desvele en una negociación mayor serán las ganancias conjuntas obtenidas del proceso negociador. Ya vimos en otros temas que los japoneses, entre ellos, alcanzan mayor nivel de ganancias conjuntas que, p. ej., los alemanes. Este es el enfoque integrador en una negociación.

El único problema que se deriva es que puede que las anteriores ganancias sean conjuntas, pero que se las apropie su oponente en detrimento de Ud. Efecto distributivo.

El **dilema** del negociador recalca el hecho de que revelar información acerca de sus intereses puede que maximice las ganancias conjuntas pero probablemente le pondrá en desventaja estratégica . El dilema expresa la inherente e inevitable tensión entre los aspectos integradores y distributivos de una negociación.

Dada la anterior tensión ¿qué debe hacer un buen negociador? Cuanta información debe suministrar. De la poca evidencia que disponemos se desprende que suministrar información del orden de prioridades en los temas no es muy perjudicial porque no asigna valores específicos a esas prioridades, pero que revelar preferencias sobre alternativas de una ,manera específica sí puede resultar muy perjudicial.

Sorprende encontrar a los alemanes tan distanciados en cabeza, en contra de lo que uno puede imaginarse a priori. A raíz de conocer lo anterior las relaciones con los alemanes toman un giro peculiar; es cierto, se da uno cuenta, que los alemanes suministran mucha información –sobre si mismos, y sobre las credenciales tecnológicas de sus compañías-.

Está claro que a todo el mundo lo que más le gusta hacer en una negociación es hablar de sí mismos ¿A que a Ud. también? ¡Lo que nos gusta esto! Así que deje explayarse a su oponente; le hará feliz. Con gente en estado de felicidad obtiene uno mejores acuerdos. Y si hablan mucho nos enteraremos de más cosas. Esto último, nosotros ya deberíamos saber, tratándose de oyentes españoles no es necesariamente cierto. Ya sabemos que escuchamos mal.

Estereotipos en el más allá

Los restaurantes en el paraíso, según parece, tienen gerente alemán, maitre francés, camareros ingleses y un cocinero italiano.

En el infierno el gerente es italiano, el maitre alemán, los camareros franceses y el cocinero inglés

Lo que a continuación más se ve a la gente haciendo en las negociaciones es preguntar. ¿Por qué me pide Ud. el 25% del pago por adelantado? Con ello pretendemos que la otra parte nos desvele información sobre si misma. Los chinos son los que más preguntan; casi más que el suministrar información sobre si mismos, lo que es un sorprendente ejercicio de curiosidad general. Los alemanes los que menos; parece como si después de hablar tanto sobre sí mismos no les quedara tiempo de hacer preguntas. Lo que ocurre, es que, como con

los alemanes las sentadas negociadoras suelen ser prolongadas, sí terminan formulando un número de preguntas razonable.

Los españoles no preguntamos mucho. De los que menos. Esto podemos considerarlo una desventaja negociadora. Los británicos tampoco, pero es que los británicos no se inmiscuyen mucho en la vida ajena. El caso español quizás se deba a que no esperamos que nos contesten. Ya hemos visto que no soltamos información fácilmente ¿Para qué vamos a preguntar si no nos van a contestar? ¿Y para qué contestar si no nos van a escuchar? No me hagan mucho caso. Quizás mis elucubraciones son erróneas. Me estaba dejando llevar de mi estilo mental gálico / hispano lógico razonador.

Pero sí nos queda una moraleja. Los españoles, cuando vayamos por el mundo, tenemos que preguntar más. Lo hacemos poco. Y no se preocupe por si piensa que sus preguntas puedan ser mal recibidas. Casi todas las culturas preguntan más, señal de que están acostumbrados a contestar sin mucho miramiento. Se enterará de muchas cosas.

Lo tercero que se observa que los negociadores hacen más, y también dentro del esquema de intercambio de información, es lo que hemos denominado compromisos. Aunque esto ya se hace menos y es parejo con el comportamiento de dar órdenes. Lo del compromiso le resultará familiar. Es simplemente algo parecido a una declaración de que por nuestra parte no podemos ceder más. Nos comprometemos definitivamente con nuestra posición negociadora. "Le enviaré la mercancía antes del 15 de Julio, pero no puedo reducirle el precio nada más"

¿Es cierto que nos comprometemos definitivamente? Ésta es sin duda una táctica muy empleada. Cuando Ud. se la oiga a un negociador extranjero sin duda le prestará atención, pero no le de más valor que si está negociando con un compatriota. Queremos decirle que, así, a bote pronto, no se la crea simplemente porque proviene de un negociador extranjero. Todo el mundo la usa, en porcentajes variables, pero no excesivamente diferentes. Los japoneses parece que los que más. Concuerda con lo que observamos con ellos. Puede ser que la otra parte lo haya dicho con firmeza definitiva, pero eso también nos ocurre en España.
Las tácticas de intercambio de información son bastante "suaves". El siguiente grupo de tácticas es más agresivo. La gente da órdenes en las negociaciones. Puede resultar sorprendente, pero se nos escapan de una manera inconsciente. A los españoles, mucho. Un ejemplo típico de lo que comentamos puede ser: "la pelota está en su tejado, ahora es su turno de hacerme una contrapropuesta razonable" (los ingleses ponen la pelota en el otro lado de la pista, no en el tejado. Es más fácil de devolver. El "fair play" inglés. Nosotros, primero, debemos ir a por la escalera) Otro ejemplo: "mándeme la mercancía antes del quince de Julio" Los estadounidenses son muy correctos aquí; dan pocas órdenes. Simplemente dirían que necesitan la mercancía antes del quince de Julio.

Más agresivas aún son las amenazas, las veladas y las directas: "tendremos que

Si existe el cielo, allí hay mecánicos alemanes, hoteles suizos, chefs franceses, amantes italianos y la policía británica.

Si hay un infierno, en él los mecánicos son italianos, los hoteles

buscarnos otro suministrador que nos de mejores condiciones". Los más agresivos aquí son los franceses, lo que parece concuerda con los comentarios sobre el estilo de los negociadores de este país. Aquí los españoles estamos en una posición intermedia. Algo similar aunque más indirecto son lo que hemos denominado castigos, por los que indicamos algo que puede derivar en algo poco positivo:"sólo alguien que ha perdido el juicio puede soñar que se le pueden aceptar estas condiciones".

Por el otro lado, tácticas positivas, con el objeto de crear imágenes favorables al desarrollo de la negociación son también empleadas por todo el mundo. Citaremos en primer lugar las promesas porque es algo que, aparentemente los españoles hacemos mucho, costumbre que compartimos con los británicos. La gente no está acostumbrada por el mundo a recibir tantas promesas como los españoles parece nos intercambiamos. No haga muchas promesas, puede que de una sensación de ser poco serio.

La rúbrica recomendaciones se refiere a declaraciones que uno hace con la intención de transmitir la posibilidad de ocurrencia de situaciones favorables resultado de la negociación: "si terminamos siendo los distribuidores de sus productos la imagen de su empresa y productos va a verse beneficiada al trabajar con una empresa de tan buen nombre como el nuestro". Japoneses y mejicanos parece ser los que más utilizan este tipo de discurso.

En cualquier caso, y pese a las diferencias que pueden detectarse en el comportamiento de los representantes de las diversas culturas la anterior tabla sorprende por su uniformidad. No hay tantas diferencias como podíamos esperar a priori.

4.4.3. LINGÜISTICA Y ASPECTOS DE COMUNICACIÓN NO VERBAL EN UNA MESA DE NEGOCIACIONES.

De los anteriores estudios se han detectado también patrones típicos de aspectos lingüísticos y comportamiento no verbal. No nos sorprenderán mucho ahora porque ya hemos estudiado algunos aspectos similares en el tema 1. El siguiente cuadro 4.2 recoge estos aspectos.

Encontramos en el mismo algo familiar. Los españoles interrumpimos y solapamos las conversaciones más que nadie. Nada nuevo salvo que ahora aparece como claramente documentado.

Cuadro 4.2

Aspectos lingüísticos y comportamiento no verbal ("cómo" se dicen las cosas)

Comportamiento negociador (en 30 minutos)	Culturas											
	JPN	KOR	TWN	CHN	RUS	GER	UK	FRA	SPN	BRZ	MEX	USA
Aspectos lingüísticos:												
"NO" (Número de veces que la palabra "no" fue usada por cada negociador)	1,9	7,4	5,9	1,5	2,3	6,7	5,4	11,3	23,2	41,9	4,5	4,5
"UD." o "TÚ" (Número de veces por cada negociador)	31,5	34,2	36,6	26,8	23,6	39,7	54,8	70,2	73,3	90,4	56,3	54,1
Comportamiento no verbal:												
Periodos de silencio (de más de 10 seg.)	2,5	0	0	2,3	3,7	0	2,5	1,0	0	0	1,1	1,7
Conversación solapada (número de interrupciones)	6,2	22,0	12,3	17,1	13,3	20,8	5,3	20,7	28,0	14,3	10,6	5,1
Miradas a la cara (número de minutos que los negociadores pasaron mirando el rostro del oponente)	3,9	9,9	19,7	11,1	8,7	10,2	9,0	16,0	13,7	15,6	14,7	10,0

Claves de países:

JPN Japón, KOR Corea del Sur, TWN Taiwan, CHN China, RUS Rusia, GER Alemania, UK Reino Unido, FRA Francia, SPN España, BRZ Brasil, MEX México, USA Estados Unidos

Los japoneses, los británicos y los estadounidenses aparecen como la gente más ordenada en este aspecto. Sorprende algo comprobar que nuestros colegas comunitarios franceses y alemanes también lo hacen, y en una frecuencia mayor de lo que se les puede presuponer. se detecta también el anterior cuadro el patrón general de habla hispana de no concedernos respiro en el diálogo. No hay pausas de silencio mayores de diez segundos. Pero también los alemanes.

Mirarse a los ojos mientras se negocia es común en todo el mundo. De no hacerlo se interpretaría con sospecha. Japón es diferente en este aspecto. No cruce su mirada con ellos frecuentemente ni la mantenga mucho; se sentirán violentados. Alguna otra curiosidad de miradas por el mundo. Los ingleses le miran a uno a los ojos cuando inician una conversación, la desvían lateralmente mientras continúan hablando, y vuelven a posar la mirada en nuestros ojos cuando están terminando su turno. Entendido este patrón, es fácil saber cuando se nos concede la palabra.

La gente no se toca mucho por el mundo. Evítelo. Salvo, aparentemente, en Brasil, dónde los negociadores del citado estudio si parece demostraban afición en este aspecto.

En muchas culturas, ya lo hemos adelantado, la gente es reacia al usar el no como síntoma de rechazo a nuestras propuestas o de falta de acuerdo. Les parece descortés e irrespetuoso, como si con ello se creara un innecesario mal ambiente. Los rechazos a sus propuestas se lo

indicarán de manera oblicua, tanto a veces, que Ud. creerá que están de acuerdo. Es un problema complicado, mucho.

A los españoles, esto nos crea frecuentes problemas en Sudamérica, especialmente en México. Nos vamos del país pensando que podemos tener un trato en ciernes y luego nos damos cuenta que nuestro posible colaborador no tiene el más mínimo interés en lo que le proponíamos. Es un problema de entendimiento. Los japoneses, chinos, mejicanos, etc., entre ellos, usan el mismo procedimiento pero ninguno se lleva a engaño. Los que negocian mucho con orientales tiene que enfrentarse a esta situación regularmente.

Pero lo anterior parece que no cuenta los brasileños que, aparte de tocarse, no parece que digan otra cosa que no sea no. Los españoles también usamos esa palabra en demasía para los gustos medios mundiales. Probablemente aparezcamos como algo rudos.

El uso del Ud. o Tú es también un poco agresivo. "No estoy de acuerdo" o "no estoy de acuerdo con Ud." no suenan igual. Brasileños y franceses lo utilizan con frecuencia. En labios de un francés suena especialmente agresivo. Pero es que los franceses, en las negociaciones, son gente agresiva; ya lo hemos comentado varias veces.

4.4.4. PATRONES DE CONCESIONES

Toda negociación, ya lo hemos visto, implica un acomodo de posiciones. Alguien debe ceder, desde sus pretensiones iniciales, que permita llegar a un acuerdo. Normalmente ambas partes debe ir acercando posturas paulatinamente. Es un patrón universal. Las negociaciones desde una postura de fuerza, en la cual sólo una parte se acomoda, son mal vistas y generan resentimiento. Son, además, negociaciones llevadas, en general, muy mal a cabo por la parte que aparece como ganadora. Negociando mejor, con mejores planteamiento en la fase estratégica, y con una actitud más condescendiente en la fase táctica le habría ido mejor. Pero la gente en posiciones de fuerza no suele preocuparse mucho de aspectos creativos.

Existen, de todas formas, maneras y maneras de realizar concesiones. Los estadounidenses, y europeos del norte suelen partir de posiciones iniciales, sobre todo en cuestiones de precio, bastante medidas desde un inicio. Harán concesiones, pero no muy grandes, cada vez menores, y se sentirán poco felices si se les presiona demasiado. en este aspecto. Los árabes son famosos por situarse en posiciones exageradas al inicio y luego hacer concesiones grandes. Es fácil imaginar el choque que puede producirse cuando un americano y un árabe negocian.

Donald y Rebecca Hendon en el libro ya citado enumeran una serie de tácticas que los ejecutivos americanos utilizan para solicitarle al vendedor una rebaja en precio.

Por orden decreciente de importancia estas son:

Tómelo o déjelo
Usted tiene que mejorar su oferta
Le recuerdan a uno sus competidores
Tiran fuerte para abajo
Hay razones (éticas, financieras, etc.) que me impiden...

Los chinos de Hong Kong, sin embargo utilizan otras:

Le recuerdan la competencia
Tiran fuerte para abajo
Repasarán la oferta buscando debilidades (producto, presentación, plazo entrega, etc.)
Usarán cifras reales, 0.50 dólares p.ej., o porcentajes según el caso que aparenten menos esfuerzo en su concesión
Límites de tiempo

4.4.5 ¿Y SI NO TENEMOS MESA?

En este tema hemos venido estudiando las negociaciones cara a cara. Para cualquier negociación o actividad de grupo hay cuatro posibilidades para llevarlo a cabo y que se derivan del modelo lugar-tiempo siguiente.

	En el mismo lugar	**En diferente lugar**
Al mismo tiempo	Cara a cara	Teléfono Videoconferencia
En momentos distintos	Preparación de documentos que se van reelaborando	Correo electrónico o correo de voz, fax, etc

Muchas negociaciones se llevan a cabo por teléfono, fax, y ,últimamente, e-mail y videoconferencia. El uso del e-mail en los dos últimos años, en las empresas españolas, ha sido explosivo.

Primero algo sobre el teléfono. Lo que le decimos probablemente ya lo sepa un tanto intuitivamente. Se ha comprobado que los negociadores, en el teléfono, son menos colaboradores que en una conversación cara a cara. Y no todo el mundo se siente igual de cómodo con este medio. Los alemanes, p.ej., se ponen bastante rígidos usando este instrumento, lo que uno puede comprobar fácilmente si está de visita en Alemania y a su

anfitrión le pasan una llamada. Dan una sensación de distanciamiento equivocada. No pretenden ser distantes, pero a un español les dará esa impresión.

El correo electrónico es algo nuevo que casi todos utilizamos sin muchos aspavientos. Como toda cosa nueva tiene un primer efecto: sus ventajas claras y evidentes -facilidad y rapidez de comunicación-. Un segundo efecto es aquello que no predecíamos, esperábamos o anticipábamos y tiene que ver en cómo el sistema social alrededor nuestro cambia con el uso de la nueva tecnología.

El correo electrónico no es una herramienta de comunicación culturalmente neutra. Como casi todo medio escrito lineal, es más adecuado para culturas verticales, secuenciales y de bajo contexto. Con lo que ya sabemos de estos últimos conceptos culturales esta adecuación nos aparecerá como obvia. Es ideal para enviar información directa y concreta...pero también sirve, bien utilizado, para establecer relaciones cordiales y más amistosas. Sólo que aquí tendremos que tener cuidado. Los españoles, que somos más bien una cultura horizontal, síncrona y de alto contexto tenemos que prestar especial atención al usar esta herramienta con culturas diferentes **y entre nosotros mismos**.

Con un americano, precisión en el lenguaje y concreción. Entre nosotros, no cometer el error de ser demasiado breves.

Se han realizado ya algunos estudios de cómo la gente del mundo utiliza este medio. Analizados los mensajes que una empresa comercial recibe de varios países del mundo puede detectarse mucha uniformidad en los mismos. Esto es fácil de comprobar. De alguna manera los comunicadores electrónicos tienen la vida más fácil que los que tienen que ir con la cara por delante. El trabajo un tanto rutinario del comercio mundial se realiza sin aparente conflicto cultural. La gente no parece tener problemas aquí. Es un descubrimiento alentador, aunque sospecho que no tan armonioso como parece desprenderse.

Algo más desordenado, o mucho, es lo que se ha detectado cuando la gente utiliza este medio para situaciones un poco más complejas, p.ej., negociar. ¿Cuáles son los aspectos positivos? Al no negociar al mismo tiempo se tiene la posibilidad de contemplar varias alternativas y comunicar información sobre prioridades de una manera más pensada, sin que, al mismo tiempo, nuestros intereses se perjudiquen (lo del dilema del negociador que anteriormente comentábamos). También se detecta que se solicitan sugerencias en mayor medida que en las negociaciones cara a cara.

¿Qué se hace mal? Lo más frecuente es no realizar ofertas claras y concretas, desde el punto de vista de un observador neutral. El que las envía igual está pensando que su oferta es clara y cristalina. Normalmente -y aquí tendremos que prestar especial cuidado los españoles, pero es un error bastante común incluso en culturas verticales- puede que se envíen propuestas farragosas envueltas en un montón de párrafos contradictorios. Cuando

la contraparte nos responde que no entiende nada, o que varios puntos no están claros, le contestaremos malhumorados -y este es el segundo error que más se comete- diciendo que todo estaba claro y que mejor no se comporte de una manera tan maliciosa, oportunista...y que no mienta.

Para finalizar decir que el e-mail se presta a negociaciones tajantes del tipo "lo toma o lo deja". Mal asunto. Tengan cuidado.

Resumen

En este tema se ha analizado el comportamiento en la mesa de negociaciones de representantes de diversas culturas. El comportamiento observado, aun sujeto a diferencias, sorprende por su similitud básica.

Los negociadores suministran información: lo que más se hace con gran diferencia. Formulan preguntas y se comprometen con posiciones determinadas, dando órdenes y profiriendo amenazas de vez en cuando. Prometen cosas y nos ponen caramelitos aquí y allá para endulzarnos la reunión. Nada diferente a lo que estamos acostumbrados en nuestras negociaciones diarias en nuestro entorno hispano.

Algo más diferente es el comportamiento verbal observado y la interpretación y frecuencia de uso de esas dos palabras, "si" y "no", que en las culturas occidentales tienen connotaciones definitivas. La gente se mira a los ojos, salvo en Japón, y no se toca mucho.

Dada la importancia que las comunicaciones vía internet -sobre todo el e-mail- han alcanzado, se han estudiado algunas peculiaridades de este procedimiento de comunicación y su incidencia para el planteamiento de negociaciones vía este medio. Es un medio más adecuado para la concisión que para la elaboración de alto contexto que muchas otras culturas prefieren, pero se ha impuesto su uso por ventajas tecnológicas indudables, y tendremos que aprender a utilizarlo bien

Resumen del Resumen

Es el momento de incluir aquí una apreciación resumidora de mucho de lo anterior, y antes de que se nos pase. Los resúmenes no son culturalmente neutros. Son muy apropiados en culturas verticales, secuenciales y de bajo contexto. De esto estamos aprendiendo un montón. La razón de esta insistencia es que las diferencias en las anteriores variables son ,en mi opinión, la mayor fuente de conflictos a nivel de comunicación internacional.

A los españoles, en general, no nos gustan los resúmenes. Les falta "chicha". La información concreta y precisa que deben transmitir siempre nos parecerá fría y muy limitada. Esto no es problema para mucha gente en el mundo. Ya sabemos para quién. Las escuelas de negocios y los libros sobre administración de empresas han promovido una visión del mundo que, repitámoslo otra vez, no es culturalmente neutra. Ya sabemos su origen. La transmisión es completa: objetivos, secuencias, concisión, formalismo, datos, etc., se nos enseñan sin ningún tipo de adaptación cultural ni mínima crítica. Muchas de las anteriores buenas prácticas gerenciales son muy útiles, pero deberíamos saber cuales, en cada momento.

Y así, tenemos resúmenes al final y "executive summaries" al principio. ¡Como si cualquier gerente español competente se conformara con el summary por más executive que fuera!. Jamás cometan el error de que, cuando su jefe -paradigmático hispano- le pida que en un párrafo le informe de cómo está la situación, conteste Ud. tan concisamente como le han pedido. Haga el párrafo, pero adjunte algo más de información. Por qué el jefe le pide un párrafo no lo sabemos -bueno, sí lo sabemos; Ud. también- pero ya se sabe que muchas veces la gente no sabe lo que quiere. Lo saben después, cuando Ud. le envía la hoja con un párrafo.

Y si alguna conclusión hay que sacar de todo lo anterior, que añada "chicha" a lo que estamos aprendiendo en estos temas, es que los españoles, y sobre todo en lo que tiene que ver con aspectos internacionales, no tenemos tan malas prácticas. Haremos resúmenes y summaries, pero sabremos que lo hacemos para cierto tipo de "clientes". Y ,de paso, nos autoafirmamos un poco en nuestras capacidades; para ir por el mundo lo necesitamos.

Y espero que estén de acuerdo conmigo en que este resumen del resumen tenía que ser más largo que el resumen, y completamente diferente.

TEMA 5: HABILIDADES DEL NEGOCIADOR

INTRODUCCIÓN

Con un razonable conocimiento de las prácticas negociadoras de representantes de diversas culturas y de su entorno cultural amplio nos queda por analizar el elemento personal. El negociador tal cual.

A parte de diferencias culturales claras, sí parece que los buenos negociadores comparten una serie de características comunes que es de utilidad conocer. Puede que nos ayuden, con su ejemplo, a mejorar en nuestra diaria actividad negociadora.

Muchas de las anteriores características no son fácilmente reproducibles. No es fácil cambiar hábitos de conducta. Pero otras lecciones que podemos entresacar son de fácil asimilación y puesta en práctica.

OBJETIVOS

- Diferenciar el comportamiento de los buenos negociadores en la preparación de las negociaciones de aquéllos no tan buenos
- Distinguir en las negociaciones cara a cara patrones de comunicación de los buenos negociadores
- Reconocer una amplia gama de características de los buenos negociadores
- Reconocer tres errores frecuentes en las negociaciones y cómo evitarlos

5.5.1. LOS negociadores Y LOS NEGOCIADORES

Los anteriores capítulos han pretendido transmitir conceptos y conocimientos que nos permitan desenvolvernos con soltura en diversas culturas. La premisa subyacente a todo ello es que dicho conocimiento nos permitirá hacer negocios de una manera más exitosa. Vamos, la traducción a nuesto campo del muy internacional dicho de que "conocimiento es poder". Nos encontramos aquí de una manera directa con el uso de la palabra poder; utilizada como en la frase "poder de negociación" empieza a tener un significado evocador. Aparentemente nadie discute que el que tiene más poder en una negociación sale mejor librado de las mismas. Es un concepto, poder, que a nivel analítico los estudiosos en temas de negociación siempre encuentran escurridizo. Tendremos tiempo de realizar algunas precisiones.

Así que tenemos un Negociador (Internacional en nuestro caso), en el que tenemos que centrarnos. Uno puede enfatizar el aspecto Internacional, que es lo más normal cuando, como en nuestro caso, el énfasis se pone en las relaciones económicas internacionales. El aspecto Negociador se da como presupuesto. Un buen negociador español se va a China a negociar la compra de espárragos enlatados. El conocimiento a fondo de las costumbres y prácticas comerciales chinas le será de gran utilidad. Un paso más allá; conocer las tácticas negociadoras chinas y, si se puede, la estructura sicológica de los vendedores chinos será un buen plus adicional. En la práctica, este plus adicional no cae con facilidad. Tampoco en España. ¿Conocemos la estructura sicológica relevante de un vendedor de espárragos de Navarra?.

Llegados a este punto podemos empezar a poner el énfasis en el aspecto Negociador del negociador internacional. Éste, aparte de conocer diversas culturas, tiene que ser buen negociador a secas. ¿Cómo es un buen negociador? ¿Qué hace que el resto de los mortales no hacemos? ¿Existirá un común denominador internacional de un buen negociador? Responder a las dos primeras preguntas nos ocupará el resto del tema. Ahora debemos responder a la tercera.

La respuesta a esta tercera pregunta podemos empezar a intuirla si utilizando el anterior ejemplo vegetariano nos plantemos quién de las siguientes personas realizaría mejor las negociaciones de compra de espárragos en China: el anterior negociador que ha aprendido algo de China o un experto en la cultura china que normalmente no negocia mucho. Creemos que el primero; pero es una respuesta intuitiva.

En un estanque americano hay carpas y tiburones. Las carpas tratan de no levantar demasiado oleaje. Metafóricamente parecen como el común de los mortales. Ya nos podemos imaginar lo que hacen los tiburones. Todo es to nos lo cuentan Dudley Lynch y Paul Kordis en su libro *Estrategia del Delfín.* Sí, afortunadamente también hay delfines. Estos son el equivalente del buen negociador

internacional. Por lo visto, se adaptan rápidamente y con precisión asegurándose de obtener lo que quieren –y les gustan los nuevos retos-. Terminan por dominar a los tiburones.

¿Cómo actúa un delfín? Entre otras muchas cosas, se esfuerzan en no parecer demasiado listos y practican estrategias sencillas y fáciles de interpretar. Las respuestas confusas o demasiado elaboradas pueden impedir que la otra parte tenga una idea clara de cómo piensa el delfín. Las evitan, consiguiendo así que sus asociados sepan cómo ajustarse fácilmente a sus patrones de acción.

Para ser un estanque americano éste me parece un tanto confuso. No acabo de entender que necesidad hay de mezclar peces de agua dulce y salada. En cualquier caso el consejo del delfín es muy apropiado en el estanque mundial, en el que, esta vez sí, es posible que encontremos diversos grados de salinidad cultural. Actúe con inteligencia: no demuestre demasiada listeza. Confundirá y sembrará desconfianza: los muy listos, pueden resultar un tanto sospechosos. Siempre desconfiamos de lo extraordinario.

Consejo: Evite por ahí el hacerse el listillo como este autor, cogiendo en falta a dos competentes colegas en su símil ecológico. Casi estoy por eliminar este recuadro.

Hemos visto que las diferencias culturales en todo lo que rodea las negociaciones son grandes; saludos, comidas, protocolo, etc. En la mesa de negociaciones las diferencias ya no son muchas. Existen algunas pruebas que indican que, a un nivel muy profundo, los procesos cognoscitivos básicos del género humano, al menos los utilizados generalmente en las negociaciones, son prácticamente idénticos.

Indicamos esto con muchas reservas, pero indicaría que existe una base común de la negociación, que, como en el resto de las actividades humanas, partiendo de unas condiciones iniciales no necesariamente similares, podría estar más o menos desarrollada, fruto de la experiencia y conocimientos adquiridos. Las pruebas que comentábamos hacen referencia a las respuestas observadas en diferentes culturas a problemas de aversión al riesgo, cooperación, etc. a nivel de comportamiento psicológico individual, no cultural.
, y que dan respuestas muy similares. Los sicólogos interculturales van a tener aquí buen futuro.

A todo el mundo le gustaría saber negociar mejor. Al final de un temario sobre negociación internacional uno puede haber recogido un conjunto de conocimientos interesante sobre diversas culturas, pero la pregunta más probable puede ser: *"todo esto está muy bien, pero ¿cómo puedo negociar mejor?"*. Es un pregunta apropiada, y muy relevante. Para negociar bien por el mundo hay que ser buen negociador.

En general, la gente, incluso experimentados profesionales comerciales, tiene poca confianza en sus habilidades negociadoras. Suelen considerarse malos negociadores, situación a la que achacan muchos de sus problemas. *"Si supiera jugar mejor mis cartas otro gallo cantaría"* -parecen decir-. Con lo anterior no es de extrañar que los cursos sobre negociación sean tan populares. Los que enseñan la disciplina dirán, muy apropiadamente,

que en la sociedad actual tal habilidad la tenemos abandonada: hemos perdido práctica, casi todo lo que compramos tiene precio fijo (¿quién negocia con la cajera de Pryca el precio de la lata de espárragos?). Y se aportarán ejemplos de qué bien negocian los mozalbetes africanos y árabes en los mercadillos y zocos de sus países (siempre terminamos sospechando que hemos pagado el doble por la alfombra)

Pero si nuestra premisa de existencia de una especie de programa mundial común de negociación es plausible, probablemente UD. no negociará **tan mal** como piensa. ¡Alégrese! Podrá mejorar sustancialmente con un poco de aplicación y entrenamiento -lo que básicamente se aprende negociando- pero su situación actual no le impide lanzarse por el mundo a realizar negocios internacionales. Negocie y aprenda. No al revés.

Puede ser que para realizar buenos negocios por el mundo es mejor que no sea "buen negociador". Aquí hay un problema semántico de importancia que crea mucha confusión en los manuales de estos temas. En general los buenos comerciales, los vendedores y los que crean oportunidades comerciales, no son buenos negociadores. Un "buen negociador", negociando, es un tipo demasiado duro. Quizás deba serlo. Negociar, en este sentido, es una actividad concreta sobre un tema específico delimitado: ¿Cuánto pagar por una empresa en Francia?. Es una actividad donde pueden predominar fuertes enfrentamientos.

El comercial tiene otros problemas: debe crear el ambiente necesario para generar buenas oportunidades comerciales. Los duros enfrentamientos no van con ellos. Los compradores profesionales son normalmente mejores negociadores en este sentido más restringido. Quizás esta es otra de las razones por la que los compradores suelen obtener más de un 50% del valor creado en una negociación y que comentábamos en el tema anterior.

5.5.2. EL NEGOCIADOR INTERNACIONAL IDEAL

Las siguientes características, habilidades y comportamientos de un supuesto negociador "ideal" no tienen otra finalidad que el proporcionar un modelo que podamos tener como referencia al juzgar nuestro comportamiento negociador. De este modo tienen una finalidad pedagógica limitada. Una cosa es saber lo que se debería hacer y otra, muy diferente, ser capaz de ejecutarlo. Si no todas las iglesias serían catedrales. Comentamos esto porque la siguiente lista puede resultarle descorazonadora. Muchos de los consejos son del tipo...si Ud. quiere ser más listo sea más inteligente. No ayudan mucho, aunque nos esforzaremos en que tengan, al menos, alguna lección que podamos poner en práctica sin más.

F. Ikle describió al buen negociador internacional como “rápido de pensamiento pero de ilimitada paciencia, buen disimulador sin ser mentiroso, inspira confianza sin confiar en los demás, modesto pero firme, con encanto pero sin sucumbir al encanto de los demás, con mucho dinero y una bella mujer mientras se mantiene indiferente a toda tentación del dinero o las mujeres”.

Han pasado algunos años desde que el Sr. Ikle dedicó las anteriores líneas al negociador en funciones diplomáticas. Sus consejos nos siguen siendo válidos al nivel más elemental de la negociación comercial internacional. Aunque, actualmente, es muy probable que los negociadores sean del género femenino y haya que incluir un comentario sobre el tipo de marido adecuado y las tentaciones a vigilar.

Los manuales populares sobre cómo negociar mejor suelen incluir algunas características de los buenos negociadores. Haremos uso de los mismos pero, después de toda la evidencia empírica que hemos acumulado en temas anteriores sobre características nacionales -fruto de estudios muy elaborados desde el punto de vista de las ciencias sociales- las siguientes características nos parecerán muy poco estudiadas. Apenas hay estudios serios que se hayan dedicado a analizar estos temas, por lo que estamos en un campo excesivamente especulativo. ¡Esto no debe amilanar a lectores de mentalidad gálico-española (Galtung)!
Es revelador que los dos mejores libros de texto sobre negociación, prácticamente los únicos, escritos en clave sajona (EEUU), estén mudos en este aspecto de las cualidades de los buenos negociadores. (Leigh Thompson, *The mind and heart of the negociator*; Roy Lewicki y otros, *Negotiation*) Tampoco suelen incluir las tácticas y truquillos de los negociadores que se suelen encontrar en los manuales más populares.

La siguiente lista es un composición que utiliza características recogidas en las obras de Donald y Rebecca Hendon, Roger Dawson, James Sebenius y Philip Harris y Robert Moran (estos últimos citando estudios del Huthwaite Research Group). Hemos añadido nuestros comentarios donde lo hemos considerado oportuno. La lista hace referencias mezcladas de las habilidades necesarias de un negociador ideal, errores comunes a evitar, junto con las más específicas y adicionales de un negociador internacional. El contexto sirve para diferenciarlas bien.

Primero lo que está medianamente bien estudiado, resultado de los estudios del Huthwaite Research Group.

En la preparación de las negociaciones

1. Opciones previstas. Los buenos negociadores consideran un mayor número de resultados u opciones posibles en cada asunto importante de la negociación (5,1 opciones) que el negociador promedio (2,6). Son gente que manejan un amplio abanico

de posibilidades. Les permite luego flexibilidad y el planteamiento de intercambioss imaginativos.

2. Identificación de áreas comunes de interés. Los buenos negociadores se esfuerzan en detectar por anticipado áreas de común interés en una proporción tres veces mayor que el negociador promedio.

   En la preparación de una negociación es fácil observar la atención que se presta a los posibles puntos de enfrentamiento que pueden preverse en las negociaciones. Los buenos negociadores los tienen en cuenta, pero hacen un esfuerzo en detectar posibles áreas dónde es posible que el interés sea común.

   Pero téngase en cuenta las consideraciones que hacemos al final sobre el detectar diferencias.

3. Consideraciones a corto y largo plazo. Los buenos negociadores consideran las implicaciones del resultado de las negociaciones dentro de un horizonte temporal que va más allá del resultado inmediato de la negociación, y en una proporción superior al doble que lo considerado por el negociador promedio. Los franceses, ya hemos visto, son "duros" negociadores. Pero esto lo hacen muy bien, lo que también les convierte en "buenos" negociadores.

4. Planificación del desarrollo de las negociaciones. El buen negociador es flexible a la hora de contemplar un posible desarrollo de las negociaciones. Los asuntos objeto de negociación no aparecen tan ligados de una manera tan secuencial como en el estilo del negociador promedio -más rígido a la hora de encadenar lógicamente los asuntos en discusión-. Ya vimos que ciertas culturas muy secuenciales, como los alemanes, tienen problemas en este aspecto. Los representantes de este tipo de culturas no tienen fama especial de buenos negociadores. Esta queda para representantes de culturas más síncronas. Los españoles no estamos mal. Y me hace reflexionar que lo que es una virtud privada, buen negociador, puede ser un mal público. Las culturas secuenciales suelen ser más ricas. No negocian tantas cosas. Tienen esquemas sociales de comportamiento más automáticos.

5. Establecimiento de objetivos de la negociación. Fundamental en la fase estratégica de la negociación, según explicábamos. Los buenos negociadores se plantean objetivos a obtener en la negociación dentro de un rango de aceptabilidad, en contraposición al estilo del negociador promedio que suele plantearse el logro de un objetivo alrededor de un punto fijo.

6. Tiempo de preparación. No se han detectado diferencias apreciables en la cantidad de tiempo que los buenos o no tan buenos negociadores indican que han dedicado a la preparación de la negociación. Esto puede resultar un tanto sorprendente dada la importancia que se suele dar a la preparación metódica de las negociaciones, idea que

nosotros compartimos y que siempre aparece como una de las cualidades de tobo buen negociador. Pero las presiones de tiempo no perdonan a nadie, según se desprende de lo anterior. Y al final esto es clarificador. Ser un buen negociador no debe ser tan fácil como el dedicar más tiempo a la preparación de una negociación.

Comportamiento cara a cara en las negociaciones

1. Irritadores. El uso de palabras cuya función en una negociación sirve más para irritar a nuestra contraparte que para persuadir es una característica común del negociador promedio (10,8 veces se introducen en hora de negociación).

   Ya hemos visto en el anterior tema algunas diferencias culturales en cuán agresivamente usan el lenguaje los representantes de varias culturas. El buen negociador trata de reducirlas al mínimo (2,3 irritadores por hora, nadie es perfecto). "Sea lógico", "oferta generosa", "preste atención", "no me entiende", son algunos de los irritadores más inofensivos. "Ya está bien", "así no podemos avanzar", "es inaudito", y otras muchas que a Ud. se le ocurrirán fácilmente o que podrá observar, son más fuertes.

2. Contrapropuestas. Una práctica común del negociador promedio es responder rápidamente a una propuesta con una contrapropuesta. El negociador competente para llevar a buen término una negociación es mucho más parsimonioso. No reaccione con prontitud, consejo, si cabe, más importante en la negociación internacional.

3. Cantidad o cantidad. El negociador promedio suele acumular razones para justificar su posición. Cuantas más, mejor, parece pensar, en lo que parece un ejercicio de lógica razonable. El buen negociador usa muy pocas razones, una o dos, para apoyar sus argumentos. Si son buenas razones, mejor que mejor; si no son tan buenas, seguirán siendo pocas. Adelantar muchos argumentos suele resultar complejo, y hasta sospechoso

A continuación indicamos otra serie de características del buen negociar. La mayoría de las mismas parecen razonables, pero son fruto más de la opinión de los propios negociadores que el resultado de investigaciones detalladas sobre la efectividad de los negociadores en situaciones distintas.

- El negociador internacional ideal conoce e influye eficazmente en los procesos de toma de decisiones de los países en los que desempeña sus funciones.

- El negociador internacional es lo bastante flexible para abordar con acierto los asuntos delicados y para manejarlos dentro del contexto de la cultura local.

  Como, p.ej., saber que hacer cuando negocia la constitución de una empresa mixta en Brotherlandia con un socio que insiste en que su "brother" sea el futuro Marketing Manager de la empresa, y con no más credenciales que un puesto de helados en la playa.

- El negociador ideal muestra gran sensitividad intuitiva en una situación intercultural: sabe respetar las susceptibilidades de sus interlocutores locales, adelantarse y responder apropiadamente a necesidades emocionales y sociales que a sus anfitriones locales les pueda resultar difícil expresar.

- El negociador internacional ideal puede comunicarse y relacionarse exitosamente con sus interlocutores locales; es un observador perspicaz que sabe descifrar las señales sutiles que recibe a través de la comunicación verbal y no verbal de sus anfitriones.

Muchos de los consejos prescriptivos a los negociadores asumen que la gente puede detectar las emociones de su oponente. Como en ese de "mantenga cara de póker". Se presupone que si a un negociador se le escapa cualquier emoción el oponente puede interpretar correctamente la situación y obtener información valiosa sobre la posición de la otra parte.

Las personas tienen acceso limitado incluso a sus propias emociones, no digamos a las de los demás. Frecuentemente malinterpretan los sentimientos ajenos, al mismo tiempo que juzgan mal la intensidad de sus propias emociones. Y son excesivamente confiados al percibir, interpretar y predecir las emociones de los demás. Distinguen muy mal entre emociones naturales o forzadas.

Laa gente piensa que los demás pueden imaginarse lo que estan pensando y sintiendo, una especie de ilusión de "transparencia" de nuestras emociones, y tememos que, quizás, estamos dejar escapar demasiada información. Pero lo más probable es que su oponente no se entere de nada, o lo juzgue mal.

De todo lo anterior existe evidencia empírica abrumadora, en diversos ambientes culturales. Cuando reciba consejos sobre estos temas, la gente los regala con profusión, sea amable y agradézcalos, pero Ud. ya sabe ahora que su valor es muy limitado.

¡Claro que el negociador ideal interpreta bien todas las señales! Por eso es ideal.

- El negociador internacional ideal posee estabilidad personal, seguridad interior y la habilidad para dominar el estrés en el trabajo.

  Estado feliz de nuestro negociador que, en realidad, ya quisiéramos nosotros para cualquiera de nuestras actividades profesionales -como al leer el extracto de nuestra cuenta bancaria en números rojos y antes de negociar una extensión del préstamo-

- El negociador ideal usa el sentido del humor , con buen gusto y criterio, para "romper el hielo" y contribuir al ambiente cordial de las negociaciones.

  Ya hemos comentado que lo que la gente entiende por humor y situaciones divertidas en diversas culturas varía mucho, y lo frecuente de que lo malinterpreten. Por esta razón aconsejábamos, en un inicio, ser comedidos en el uso de chistes o en tratar de hacerse gracioso. Es un error que, p. Ej. los estadounidenses cometen con cierta frecuencia. Pero también es cierto que muchas personas desarrollan con rapidez la habilidad de hacerse simpáticos allí donde estén. Si UD. es de estos últimos no debería perder su activo, y le permitimos mayores libertades. Pero una vez que sepa que ha dado con el tono. Le llevará algún tiempo con cada cultura diferente.

- Un buen negociador mantendrá una relación...con la incertidumbre, será comprensivo con la otra parte, o al menos no perderá la compostura ante situaciones aparentemente ilógicas; incluso bajo situaciones de gran presión.

  Ya sabemos que la "lógica" es muy cultural. Los diferentes estilos intelectuales que hemos estudiado anteriormente ya nos han dado alguna pista. Quizás un buen negociador internacional tiene que dejar apartada su "lógica". Así todo le parecerá menos extraño. Los españoles, ya vimos, puntuamos alto en la escala de Alto Control de la Incertidumbre, con lo cual tenemos alguna dificultad...con la incertidumbre. Por eso perdemos frecuentemente la paciencia ante lo extraño.

- El negociador ideal se involucra con la organización de la otra parte, buscando aliados y aumentando sus contactos en toda la compañía.

  Este es un buen consejo porque es directo y se puede realizar sin mucha filosofía. Con cualquier organización que negocie conozca al menos a media docena de personas de la misma. La validez de la información que recibe aumenta en proporción exponencial. Conozca también al "brother" vendedor de helados. Se enterará de muchas cosas sobre su protector.

- Debe estar preparado a abandonar las negociaciones. Pero preste atención: hemos dicho preparado para abandonarlas, no que lo haga. En muchos no se puede

abandonar una negociación, y no lo hacen. Los malos negociadores si abandonan negociaciones que hubiera sido mejor concluir.

- Hacer preguntas para recoger información y para más que recoger información. Haga muchas preguntas.

- Tiene coraje para solicitar más información. Los pobres negociadores siempre son un tanto remisos a la hora de preguntar.

- Paciencia para aguantar más que el otro negociador. Esto también lo dice F. Ikle... "ilimitada paciencia".

- Intentan, y lo consiguen, escuchar bien... Problemas para los españoles. Ya lo hemos visto. Consejo: tome notas mientras escucha. Se verá forzado a escuchar. Es lo único práctico que se nos ocurre.

- Tiene suficiente integridad para presionar por una solución que beneficie a ambas partes. La integridad suele permitirnos actitudes decididas.

- Tiene coraje para pedir más. Esta cualidad está casi al final. Pero yo la pondría muy al principio. Igual la primera.

- No es demasiado avaricioso...Seguro; la avaricia es pecado capital, no debe ser buena para nada. Tampoco para los negociadores.

No he podido resistir la tentación de cómo asesorarle en poner "cara de póquer". Veamos lo que nos dice John Ilich en su libro *Gane negociando ¡Fácil!* Ligeramente recortado

- Apriete con suavidad los dientes (no muy fuerte, se lastimaría)
- Piense en algo triste, como los actores cuando tienen que derramar una lágrima.
- Con lentitud, respire profundamente.
- Apriete los puños o tome con fuerza los brazos de su asiento para tensar el cuerpo y recordarse a usted mismo que debe permanecer impasible. Asegúrese de que su oponente no le vea hacer esto, puede interpretar mal sus gestos.
- Practique el control de sus reacciones en su vida cotidiana. Verá que es más fácil hacerlo cuando está en una negociación.

La lista anterior empieza ser demasiado exigente. Podemos empezar a sospechar que el negociante ideal no debe abundar mucho. Tampoco debemos obsesionarnos demasiado. Incluso los negociadores muy experimentados cometen errores frecuentemente, tres de los cuales son bastante frecuentes y que conviene conocer.

5.5.3 TRES ERRORES FRECUENTES

ERROR 1. NO PRESTAR ATENCIÓN AL PROBLEMA DE LA OTRA PARTE

No se puede negociar con éxito a menos que entendamos bien nuestros propios intereses y nuestras opciones caso de que fracasen las negociaciones. Esto esta claro.

Pero en la mayoría de las negociaciones comerciales modernas, en las cuales la otra parte es normal cuente con varias alternativas, el desconocer sus problemas o no prestar atención a los mismos es pura miopía negociadora. Veremos mal.

Los sociosicólogos tienen bien documentadas las dificultades que la mayor parte de la gente tiene en posicionarse y observar la situación desde el punto de vista de la otra parte. Tal generalidad parece que tenga alguna utilidad destilada por el proceso evolutivo. Si todos lo hacemos debe ser bueno. Probablemente sea un resto de comportamientos adecuados de cuando nuestros antecesores, en ambientes sociales menos complejos, trataban de imponer más directamente sus pretensiones.

Uno no puede dejar de sentir cierta debilidad al comprobar que la otra parte también tiene sus razones, e, instintivamente, insensibilizarnos con la ignorancia. Pero en la mayor parte de las situaciones de las sociedades modernas ya no podemos imponernos. No tener en cuenta el punto de vista ajeno conduce casi siempre a darnos de cabeza contra una pared, o, menos dramáticamente, perder el tiempo.

Es un error muy frecuente en las negociaciones de equipo, cuando a un comentario suscitado dentro del mismo es fácil responder: "Ese es su problema, que se preocupen ellos; ya tenemos nosotros bastante con ocuparnos de los nuestros".

ERROR 2. DEJAR QUE EL PRECIO ANULE OTROS INTERESES

Los negociadores que se concentran exclusivamente en el precio normalmente pierden muchas oportunidades de explorar resultados más beneficiosos, y terminan recibiendo menos dinero. Suele transmitir un impulso de confrontación a las negociaciones.

Hay, al menos, cuatro consideraciones importantes aparte del precio en cualquier negociación. La relevancia de cada una varía según el tipo de negociación, pero casi siempre están todas presentes.

- Desarrollar buenas relaciones entre las partes. En las relaciones internacionales cobra especial relevancia dado el más elevado grado de desconfianza inicial que conllevan

- Desarrollar bien todo nuestro contrato. Los negociadores no muy sofisticados se centran sólo en los aspectos monetarios o más tangibles, aquellos que son fáciles de medir, o redactar precisamente en un contrato como, p. Ej., quién será el presidente de la nueva empresa mixta que estamos creando. Todo ello se hace sin tener en cuenta que estos aspectos son sólo una parte de un contrato más amplio que, como es más difuso, nos pasa desapercibido. Podríamos denominarlo el espíritu de la relación y, evidentemente, tiene mucha relación con el punto anterior.

- Desarrollar bien el PROCESO negociador. Los negociadores de todo el mundo tienen instintivamente una idea precisa de cómo debe llevarse a cabo una negociación para que no aparezca como injusta o impuesta. Los ultimátums no gustan a nadie. No suele ser la mejor manera de negociar; el que los propone –aunque se salga con la suya- siempre podría haber obtenido más con otra técnica. Y hubiera dejado más satisfechos a la contraparte negociadora.

- Tomar en cuenta todos los intereses, incluso los de los no presentes en la mesa de negociación. Muchos acuerdos son torpedeados por gente con suficiente poder para hacerlo que no estuvieron presentes en las negociaciones y que se ven afectados por las mismas. No prever cual pueda ser su posible interés suele ser fatal.

ERROR 3. CENTRARSE DEMASIADO EN BUSCAR PUNTOS COMUNES DE INTERÉS A EXPENSAS DE BUSCAR LAS DIFERENCIAS

Esto puede en principio parecer contraintuitivo. La gente trata de limar diferencias porque así cree que es más fácil llegar a acuerdos. No suele, sin embargo, ser la manera más rápida, y, de seguro, los acuerdos son peores. La gente negocia porque tiene intereses contrapuestos en algunos puntos. Estos intereses suelen venir de consideraciones de nuestra situación individual, situaciones para cada uno diferentes. Es crucial entender las diferentes posiciones de los negociadores ante su situación. Hay que buscar las diferencias.

Las diferencias entre las partes de una negociación suelen provenir de un conjunto limitado de aspectos. Uno, fundamental, suele ser como cada uno espera que sea el futuro. Algunos creen que el precio de las viviendas subirá y otros que bajará. Si estamos en esta situación, y ambos negociadores somos conscientes de nuestras opiniones al respecto sobre el futuro del mercado inmobiliario, es fácil concertar acuerdos beneficiosos. Las diferencias sobre la capacidad de asumir riesgos es otra fuente de diferencias. Hay gente que en determinada situación prefieren soportar pocos riesgos y otros que están en situación de hacerlo mejor. Hay que analizar con detenimiento cual es la capacidad de asunción de riesgos de cada uno. Si hay diferencias es más fácil llegar a acuerdos que no llegar a ellos.

Los anteriores ejemplos deberían sobrar para resaltar la importancia de sacar a la vista de todos las diferencias de posición en una negociación. Y luego hacer canje. No se hace muy frecuentemente porque los negociadores consideran que todo suministro de información concede una ventaja táctica al rival.

RESUMEN

En este tema se han analizado una serie de características que podríamos adscribir a un supuesto negociador ideal. Los buenos negociadores en la preparación de las negociaciones consideran un número elevado de opciones posibles, se plantean las consideraciones a largo plazo de la negociación, prevén el ejercicio de cierta flexibilidad cuando negocien cara a cara y se plantean objetivos dentro de un rango.

En las negociaciones cara a cara su comportamiento evita el uso innecesario de irritadores, no se apresuran en formular sus contrapropuestas y no apoyan sus argumentos con detalladas y numerosas razones; usan pocas. Todas estas características están razonablemente documentadas.

Otra serie de características forman parte del cupo de habilidades que se les suponen y que han pasado a formar parte integral del discurso sobre las características del negociador ideal. se abunda en su flexibilidad, buen ánimo y sentido del humor, aceptación de situaciones inciertas, conocimiento de las costumbres, entorno político negociador, y del patrón psicológico de sus adversarios. Escuchan bien, demuestran coraje a la hora de pedir más pero no son excesivamente avariciosos. Realizan muchas preguntas, se involucran con muchas personas de la contraparte negociadora pero, si es necesario, está dispuesto a abandonar las negociaciones.

Tres errores se han demostrado como comunes a la hora de negociar: no prestar atención a la situación y problemas de la otra parte; dejar que el precio sea el objeto único de discusión y centrarse demasiado en buscar puntos de interés a expensas de las diferencias.

TEMA 5: AUTOEVALUACIÓN

Una respuesta válida a cada pregunta

1.- Tiene que enviar UD. a un directivo suyo a negociar un contrato de suministro en los estados Unidos: ¿a quién enviaría?

a.- A su Director Financiero. Es un tipo duro y habla muy bien inglés.

b.- A su Director Comercial. Es buen profesional, tiene experiencia en el trato con americanos y se defiende razonablemente en inglés.

c.- A su Jefe de Compras. Es buen profesional, un poco provinciano, pero también puede hacerse entender en inglés.

2.- En la preparación de las negociaciones los buenos negociadores:

a.- No pierden mucho el tiempo. Tienen experiencia y eso les hace ir rápidos.

b.- Se esfuerzan en prever posibles opciones en cada punto previsto de conflicto.

c.- Se centran en buscar datos para fortalecer su opción más deseable.

3.- Los buenos negociadores:

a.- No cometen el error de centrarse únicamente en identificar áreas comunes de interés.

b.- Identifican áreas comunes de interés y tratan de soslayar las diferencias.

c.- Dan prioridad a las diferencias sobre las áreas comunes de interés.

4.- En la preparación de las negociaciones los buenos negociadores:

a.- Fijan claramente el objetivo que se proponen conseguir

b.- No se plantean un objetivo muy claro para no ser rígidos

c.- Se plantean objetivos delimitados dentro de un rango de aceptabilidad

5.- A la hora de preparar una negociación que se avecina los buenos negociadores:

a.- Dedican mucho tiempo a la preparación

b.- Dedican un tiempo suficiente

c.- Dedican, como los malos negociadores, poco tiempo a esta actividad. Aquí no hay diferencias.

6.- En las negociaciones cara a cara, y a la hora de responder a una propuesta de la otra parte, los buenos negociadores:

a.- Tienen siempre una contrapropuesta a mano que formular, la cual realizan lo antes posible para no dejar las cosas en el aire.

b.- Realizan las contrapropuestas tomándose su tiempo.

c.- No realizan contrapropuestas. Esto reduciría la fortaleza de su posición inicial.

7.- Para ocultar sus sentimientos en la negociación los buenos negociadores:

a.- Ponen cara de póquer.

b.- Ponen su cara bonita.

c.- Ponen cara de interés disimulado.

8.- Los buenos negociadores, a la hora de apoyar sus posiciones dentro de una negociación:

a.- Exponen todas sus razones para dar mayor solidez a sus propuestas.

b.- Sólo dan una razón, a lo sumo dos, que apoye su posición

c.- Una vez dan muchas razones, otras veces pocas. Depende de cómo se estén desarrollando las negociaciones.

9.- Los buenos negociadores, y en una negociación, si las cosas no transcurren como les gustaría:

a.- Abandonan las negociaciones.

b.- Se arman de paciencia y prosiguen si al menos tienen algo que ganar.

c.- Comentan que están dispuestos a abandonar las negociaciones.

10.- A lo largo de una negociación, los buenos negociadores:

a.- Consiguen sacar a la luz las diferentes posiciones de las partes. Así se ve todo más claro.

b.- Se ponen de acuerdo en primer lugar sobre los aspectos fáciles de encajar. Crea buen ambiente. Al final negocian duramente el precio.

c.- No negocian mucho el precio

TEMA 5: RESPUESTAS AL TEST DE AUTOEVALUACIÓN

1.- c. A su Jefe de Compras. El profesional de comprar es el que tiene que comprar los suministros.

2.- b. Es lo que hacen. No perderán el tiempo, pero eso no es lo mismo que ir con rapidez. Y buscan datos que fortalezcan su posición, pero no se centran en ello. Dedican tiempo a otras cosas.

3.- a. Buscan áreas comunes y diferencias, pero no necesariamente dan prioridad a estas últimas.

4.- c.

5.- b. El tiempo suficiente. Mucho, puede ser ya demasiado. Lo que hagan los malos negociadores no es asunto suyo. Estos últimos pueden dedicar mucho o poco. Si estos le dedican mucho la negociación igual no les va tan mal.

6.- b

7.- b. No tienen otra

8.- b. Son muy parsimoniosos dando sus razones. Aunque tengan muchas buenas. En este caso y, si lo necesitan, las irán soltando una tras otra, no todas a la vez en un momento dado.

9.- b. Puede que diga que va a abandonar las negociaciones. Pero eso también lo dicen los malos negociadores. Si tiene algo que ganar, normalmente aguantará.

10.- a. Y negocian duramente el precio, pero procuran hacerlo cuando no sólo quede el precio por negociar.

Bibliografía comentada

La siguiente es una lista de libros que hemos seleccionado y que el estudiante puede consultar si quiere ampliar conocimientos de estos temas de negociación internacional. Incluye también las obras citadas en el texto.

Si tuvieramos que recomendar un sólo libro que contemple lo que hemos estudiado, sin duda la elección recaería en el libro de Jean-Claude Usunier, *Marketing Across Cultures.* Su única pega, desgraciadamente, es que no creemos esté traducido. El libro no sólo es de interés para negociadores, sino que contempla todo el espectro comercial internacional desde un enfoque intercultural. En esto no hay otro que ni se le parezca. Una auténtica maravilla para la biblioteca de un comerciante internacional.

Nuestra segunda elección es el libro de Simcha Ronen, *Comparative and Multinational Management*. El enfoque está más dirigido a los aspectos administrativos y gerenciales que a los comerciales, pero contiene un resumen valioso de todos los conocimientos que existían en el momento de su publicación. Es ligeramente más académico que el anterior.

No existe en castellano un buen libro completo sobre estos temas. El libro de Donald y Rebecca Hendon, *Cómo Negociar en Cualquier Parte del Mundo*, tiene aspectos muy útiles, algunos casi únicos, pero es muy incompleto.

Volviendo a la literatura anglosajona, que por razones de número domina el panorama editorial de estos aspectos, un libro muy útil es el de Harris y Moran, *Managing Cultural Differences (3rd. ed.)*. Contiene una parte inicial general y una segunda parte dedicada al estudio de practicamente todos los países, junto con unos apéndices con tests y cuestionarios amplios. El libro de Lewis, *When Cultures Collide*, me gusta mucho. Es muy original, y sus análisis por países, aunque a veces breves, son muy iluminadores. Diferente, más en el estilo del libro de Ronen, pero más moderno aunque no tan completo, es el libro de Richard Mead, *International Management*. Los libros de Mole y Lane (varios autores) son también interesantes.

Los anteriores son libros de texto o divulgadores. El siguiente grupo de libros es algo diferente. Están escritos por autores que personalmente son los creadores de mucho de lo que hemos comentado. Fons Tropenaars y Charles Hampden-Turner ocupan un lugar de honor. Todos su libros son absolutamente recomendables. En castellano está traducido *las Siete Culturas del Capitalismo*, extraordinario libro que compara las culturas de EEUU, Japón, Alemania, Francia, Holanda, Suecia y Gran Bretaña. El libro de Trompenaars, *Riding the Waves of Culture*, deberá estar ya traducido cuando lean esto, en segunda edición, ya escrita en colaboración con Hampden-Turner. Estos dos autores escriben muy bien, y explican a la perfección conceptos que son un tanto abstractos. Su último libro, *Building Cross-cultural Competence*, resume un poco todas sus conclusiones, y está profusamente ilustrado con unas viñetas muy bien realizadas. Digamos que, tras el libro de Usunier, éste es el segundo obligatorio.

Geert Hofstede, ya lo dijimos, es el rey de lo que nosotros denominamos antropólogos gerenciales. Sus "dimensiones" son, con gran diferencia, el instrumento más utilizado a la hora de analizar culturas. *Culture´s Consequences* es el libro original donde aparecieron sus resultados. Es un libro un poco técnico, pero de obligatoria lectura para los estudiosos de estos temas. Más adecuado para los hábitos de lectura del mundo empresarial es *Culturas y Organizaciones*. Recoge sus anteriores resultados y los expone de una manera más accesible. Está traducido. Es el tercer y último libro de los que denominamos obligatorios.

En otro orden de cosas, ya conocen mi admiración por Gavin Kennedy, que nos ha explicado a muchos esto de la negociación internacional. Su enfoque es anecdótico y practicote, pero nadie lo hace como él. Todos sus libros le divertirán. Una pena que quizás el mejor, *Everything is Negotiable*, no esté traducido. ¡Lo que me he reído leyéndolo!

Los libros de Edward Hall fueron de los primeros en enfocar los aspectos interculturales y contienen sus apreciaciones sobre el contexto y orientación temporal que hemos comentado. Siguen siendo libros muy útiles. El artículo de Galtung sobre estilos intelectuales es tan importante que aparece por varios sitios en internet, pero como cambia de lugar sólo les digo que ,sin mucho esfuerzo, en cualquier buscador darán con él.

Los libros de conjunto de artículos de Cleg, Joynt y Ghaury tienen artículos valiosos. En el último están los de John Graham. El libro de Sheila Puffer, *Management Across Cultures*, es una selección de artículos deliciosos que combina con acierto artículos de cierto contenido gerencial con otros de

la vida en general en sus aspectos interculturales. Pero, si les gusta el tono místico, el libro de Lessem y Palsule es insuperable. Los cuatro puntos cardinales les sirven para orientar los espíritus culturales. Muy interesante.

Ronald Inglehart lleva varios años liderando un proyecto internacional, con numerosa colaboración, en el que se analizan cómo van cambiando los valores culturales al socaire de la modernidad e industrialización. El libro de referencia, *Modernización y Posmodernización*, es el último de la serie, y contiene una cantidad ingente de datos de evidente utilidad en estos temas que nos preocupan.

Aunque no fuera más que por cuestiones de cultura general el libro de José Antonio Jáuregui, *Europa, Tema y Variaciones*, tiene un lugar en nuestra lista. Realiza una descripción exhaustiva de todos los puntos de historia cultural común que compartimos los europeos. El libro de Emilio Temprano, *La Caverna Racial Europea*, ya nos ha servido en el texto para reirnos un rato. Pero si lo leen completito se reirán más, y aprenderán muchas cosas. El libro de Plumyeme y Lasierra, *Catálogo de Necedades que los Europeos se Aplican Mutuamente* se autoexplica. Es divertido.

El *Diccionario de los Sentimientos* de José Antonio Marina y Marisa López lo incluímos porque sí. Nuestro autodenominado "investigador a sueldo" (JAM) -que nos tiene regularmente informados a los españoles de cómo está el mundo intelectual- en este diccionario nos explica el origen, relaciones, derivaciones, etc. del vocabulario sentimental, y, de paso, nos ofrece algunas comparaciones de como ven esto en otras culturas. El libro de Anna Wierzbicka, *Emotions Across Languages and Cultures*, es un poco similar; menos entretenido, pero con un enfoque anglosajón y mayor despliegue comparativo entre culturas. Muy recomendable.

Después de todo esto, puede que a algún estudiante se le haya despertado el apetito investigador en aspectos interculturales y quiera hacer ciencia por su cuenta. Para ellos Jean Claude Usunier ha escrito *Intercultural & Cross-Cultural Management Research*. No tengo que decir lo que yo opino del libro viniendo de tal autor.

Y para lo último, en lo que tiene que ver con comentarios sobre bibliografía transcultural, hemos dejado la obra de Salvador de Madariaga: *Ingleses, Franceses, Españoles.* Nadie ha realizado una comparación más sabrosa e inteligente sobre estas tres culturas; y me atrevería a decir que entre cualquier cultura. Después de haber leido todo lo anterior se sorprende uno al leer un libro tan perspicaz escrito hace casi setenta años. Y profundamente científico...al estilo gálico/hispano. !Menudo enfoque apriorístico de clasificación de culturas profusamente ilustrado con "pruebas" de su validez! Toda una lección por muchas razones.

Vamos a comentar algo de bibliografía sobre negociación a secas. Abunda en la misma el libro de divulgación al estilo "Aprenda a negociar en un fin de semana". Son libros útiles, aunque muy desiguales. Uno que me ha enseñado unas cuantas cosas es el de Roger Dawson, *Secrets of Power Negotiating*.

La literatura científica sobre la negociación recibió un considerable impulso a partir de la obra de Howard Raiffa, *El Arte y la Ciencia de la Negociación*. Es un libro que se encuentra fácilmente. El primer capítulo lo leen, creo yo, todos los estudiantes que asisten a clases de negociación en el mundo. Pero el conjunto del libro, aun siendo ligerillo para un economista, es aburrido y complejo para la mayoría de los mortales. Demasiado estudio de computación de cómo hacer intercambios mutuamente beneficiosos. Pero el que sí pueda estudiarlo aprenderá bastante. Dos estudiantes suyos han llevado a la práctica la tarea de "traducirlo" y darle un tratamiento más acorde a las necesidades de los gerentes y negociantes. Es el libro de Lax y Sebenius, que podemos consultar con provecho si nos olvidamos de su más que regular traducción. Es, casi, un libro de texto.

El mejor libro de texto sobre negociación, con diferencia, es el de Leigh Thompsom, *The Mind and Heart of the Negociator*. Los libros de texto se realizan cuando hay ya un cuerpo de ciencia compacto sobre un tema. Sobre la negociación quizás sea un poco prematuro, pero el intento es encomiable. Explica los estudios realizados sobre aspectos relevantes en una negociación. No da muchos consejos al estilo de los libros de divulgación comentados, pero el lector atento sacará muchas ideas. Es un libro asequible a todo lector. El libro de Lewicki, Litterer, Minton y Saunders, *Negotiation (2nd. Ed.),*es un poco diferente, pero muy amplio y útil. Más divulgador es el otro libro de uno de los anteriores autores, Lewicky, que nos da un MBA de negociación.

El librito de Bazerman y Neale, *La negociación Racional*, se ha convertido con toda justicia en un pequeño clásico. Explican claramente por qué ciertos esquemas mentales nos conducen a malas negociaciones. En la Universidad de Harvard tienen un centro de estudios de negociación muy afamado que ha creado un cierto estilo. El libro de William Ury, *De la Negociación al Acuerdo*, nos proporciona una idea de este estilo. Han creado toda

una terminología de uso común en todo curso de negociación: ganar-ganar, BATNA, etc. Todo el mundo copia de Harvard, pero a mí (entre otros), su enfoque, aunque deseable, me parece un tanto inocentón.

Bazerman, Max H.; Neale, Margaret A. (1993) ***La Negociación Racional***, Paidós Empresa

Dawson, Roger (1999) ***Secrets of Power Negotiating (2nd. Ed.)***, Career Press

Clegg, Stewart R.; Redding, S. Gordon, eds (1990) ***Capitalism in Contrasting Cultures***, Walter de Gruyter

Galtung, Johan (1981) **Structure, culture and intellectual style**: and essay comparing Saxonic, Teutonic, Gallic and Nipponic approaches, Social Science Information. vol. 20, nº 6, 817-856

Ghaury, Pervez; Usunier, Jean-Claude (eds.) (1996) ***International Business Negotiations***, Pergamon

Graham, John (1996) ***Vis-á-vis International Business Negotiations***, en Ghaury, Usunier (eds.) International Business Negotiations, Pergamon

Hall, Edward T. (1959) ***The Silent Language***, Doubleday

Hall, Edward T. (1966) ***The Hidden Dimension***, Doubleday

Hampden-Turner, Charles; Trompenaars, Fons (1995) ***Las Siete Culturas del Capitalismo***, Vergara Editores

Hampden-Turner, Charles; Trompenaars, Fons (1997) ***Mastering the Infinite Game***, Capstone

Hampden-Turner, Charles; Trompenaars, Fons (2000) ***Building Cross-cultural Competence***, John Wiley

Harnett, D. L.; Cummings, L.L. (1980) ***Bargaining Behavior: An International Study***, Dame Publications

Harris, Philip H.; Moran, Robert T. (1991) ***Managing Cultural Differences (3rd. ed.)***, Gulf Publishing

Hendon, Donald W.; Hendon, Rebecca (2000) ***Cómo Negociar en Cualquier Parte del Mundo***, Editorial Limusa

Hofstede, Geert (1984) ***Culture´s Consequences***, Sage Publications

Hofstede, Geert (1999) ***Culturas y Organizaciones***, Alianza Editorial

Hofstede, Geert (ed.) (1998) ***Masculinity and Femininity***, Sage Publications

Inglehart, Ronald (1998) ***Modernización y posmodernización***, Centro de Investigaciones Sociológicas: Madrid

Jáuregui, José Antonio (2000) ***Europa, Tema y Variaciones***, Maeva Ediciones

Kennedy, Gavin (sin fecha) ***Cómo Negociar en el Mercado Internacional***, Ediciones Deusto

Kennedy, Gavin (1989) ***Everything in Negotiable***, Hutchinson Business Books

Kennedy, Gavin (1998) ***The New Negotiating Edge***, Nicholas Brealey

Kennedy, Gavin; Benson, John; McMillan, John (sin fecha) ***Cómo Negociar con Éxito***, Ediciones Deusto

Kluckhohn, F.R.; Strodtbeck, F.L. (1961) ***Variations in Value Orientations***, Row-Peterson

Joynt, Pat; Warner, Malcom, eds (1996) ***Managing Across Cultures***, Thompsom Business Press

Lane, Henry W.; DiStefano, Joseph J.; Maznevski, Martha L. (1997) ***International Management Behavior (3rd. Ed.)***, Blackwell Business

Lax, David A.; Sebenius, James F. (1991) ***El Directivo como Negociador***, Instituto de Estudios Fiscales: Madrid

Lessem, Ronnie; Palsule, Sudhanshu (1997) ***Managing in Four Worlds***, Blackwell

Lewicki, Roy J.; Litterer, Joseph A.; Minton, John W.; Saunders, David M. (1994) ***Negotiation (2nd. Ed.)***, Irwin

Lewicki, Roy J.; Hiam, Alexander (1999) ***The Fast Forward MBA in Negotiating and Deal Making***, John Wiley

Lewis, Richard D. (1999) ***When Cultures Collide***, London: Nicholas Brealey

Lunch, Dudley; Kordis Paul L. (1990) ***Strategy of the Dolphin***, Arrow Business Books

Madariaga, Salvador de (1951) ***Ingleses, Franceses, Españoles (7 ed.)***, Editorial Hermes, México

Marina, José Antonio; López Penas, Marisa (1999) ***Diccionario de los Sentimientos***, Editorial Anagrama

Mead, Richard (1998) ***International Management (2nd. Ed.)***, Blackwell Business

Mole, John (1995) ***Mind your Manners***, London: Nicholas Brealey

Plumyeme, Jean; Lasierra, Raymond (1973) ***Catálogo de Necedades que los Europeos se Aplican Mutuamente***, Barral Editores

Puffer, Sheila M. (1996) ***Management Across Cultures***, Blackwell

Raiffa, Howard (1991) ***El Arte y la Ciencia de la Negociación***, Fondo de Cultura Económica

Ronen, Simcha (1986) ***Comparative and Multinational Management***, John Wiley

Rosen, Robert; y otros (2000) ***Éxito Global y Estrategia Local***, Vergara/Business

Sebenius, James K (2001) ***Six Habits of Merely Effective Negotiators***, Harvard Business Review, April 2001

Temprano, Emilio (1990) ***La Caverna Racial Europea***, Ediciones Cátedra

Thompson, Leigh (1998) ***The Mind and Heart of the Negociator***, Prentice Hall

Trompenaars, Fons (1993) ***Riding the Waves of Culture***, London: Nicholas Brealey

Ury, William (1993) ***De la Negociación al Acuerdo***, Parramón Ediciones S.A.

Usunier, Jean-Claude (1996) ***Marketing Across Cultures (2nd. Ed.)***, Prentice Hall

Usunier, Jean-Claude (1998) ***Intercultural & Cross-Cultural Management Research***, Sage Publications

Wierzbicka, Anna; (1999) ***Emotions Across Languages and Cultures***, Cambridge University Press

Internet

Ni que decir tiene que en la red se puede encontrar información sobre todos estos temas. De todas formas, está muy dispersa y desordenada, lo cual no es ninguna novedad para el que navega. Esperemos que álguien tenga la paciencia de ordenarla un poco. Lo que les recomiendo es que introduzcan en un buen buscador los conceptos clave y exploren un poco.

Para no dejarles tan desamparados sí les voy a indicar un lugar precioso. Está en americanexpress.com, enterrado en las profundidades del "site" de tan famosos viajeros. Es tan bueno que parece como si quisieran que no lo encontrara nadie. Es una lista de prácticamente todos los países del mundo con dos archivos asociados a cada país. En uno se nos da información de carácter económico general sobre el país y en el otro sobre aspectos relevantes culturales del mismo a la hora de plantear relaciones comerciales.

La última vez, hoy, estaba en:

http://home3.americanexpress.com/smallbusiness/resources/expanding/global/countries.shtml

y una más. En itim.org hay un "quiz" -cuestionario- que puede intentar resolver. Al final le dan la puntuación que ha sacado. Le preguntarán cosas sobre países, de lo que hemos estudiado en estos temas. Puede que si ha aprendido lo bastante obtenga un cinco -lo dudo, son duros estos de itim- pero se dará cuenta, como me decía un alumno, que puede que esos señores sepan mucho de culturas, pero que, de fútbol, no tienen ni idea.

Caso práctico

Realice el caso por etapas. Intente responder al primer grupo de preguntas. Luego puede consultar las respuestas. Continúe con el siguiente grupo, responda y revise sus respuestas, y así sucesivamente.

TecIngen Holdings es una compañía de servicios de ingeniería, diseño y construcción en el campo de generación y distribución de energía y actividades afines. La empresa tiene su sede en Luxemburgo y oficinas operativas en Lyon, Londres, Bilbao y Toronto La empresa tiene también pequeñas oficinas en otra media docena de países donde ya ejecuta proyectos de cierta envergadura. Creada en 1997 sus accionistas son tres grandes grandes empresas de ingeniería de tres países europeos: Francia, Reino Unido y España.

TecIngen no tiene una plantilla muy numerosa. Unas cuarenta y cinco personas conforman su nómina regular compuesta principalmente por comerciales internacionales, especialistas en financiación de proyectos complejos, departamento legal y personal de apoyo. Es básicamente una empresa de comercialización de las actividades de sus socios, creada para competir globalmente en el campo muy especializado de su actividad. El bagaje técnico necesario lo aportan los más de 3.000 ingenieros que trabajan en las empresas asociadas. Sus clientes potenciales son muy variados, desde Empresas Públicas generadoras de energía en varios países, el sector privado de "utilities" -empresas generadoras y distribuidoras de energía- pasando por empresas que acometen proyectos más reducidos en el campo de la cogeneración, energía eólica y solar.

Los proyectos realizados abarcan desde estudios de factibilidad o informes especiales cuyo coste no supera el millón de dólares hasta proyectos complejos de más de 1.000 millones de dólares implicados en la construcción de centrales eléctricas o redes de gas y las ya comunes modalidades contractuales BOT (build, operate and transfer) que requieren para su ejecución de un conjunto de habilidades tecnico/financieras/comerciales complejas.

Un consejo de dirección compuesto por cuatro personas se encarga de dirigir la empresa. El Consejero Delegado, Mr Hans Köhler, fue especialmente contratado para dirigir la nueva sociedad. Marcel Laffont, Pedro Sebastián y John Holt aparecen en el directorio en representación de las empresas socio. El idioma exclusivo operativo de la empresa es el inglés. Están ahora reunidos. ¿Que estarán haciendo?

De momento parece que están tratando de adivinar el futuro. Están analizando el futuro de los diversos sectores de su actividad al objeto de destinar recursos persiguiendo posibilidades comerciales. Y nos vamos a hacer algunas preguntas sobre como creemos atacan el problema.

Mr Köhler hace circular y comenta un pequeño recorte del Financial Times en el que aparece Mr. John Sanders, Vicepresidente de la división de generación de la General Electric -no hace falta decir quienes son esos señores- en el que el citado vice analiza brevemente la situación mundial -ligeros síntomas de crisis actual- confiando en una recuperación de la actividad en el segundo semestre del año. Hoy es el 15 de Marzo.

1.- ¿Cree Ud. que los alemanes recortan mucho el Financial Times y circulan la cosecha al comienzo de las reuniones?
2.- ¿Cree Ud. que Mr. Holt es más adecuado para lo anterior?
3.- Mr. Se**BAAS**tian, con un papel sobre la mesa, parece que está tomando alguna nota. ¿Qué estará anotando?
4.- ¿Que ha hecho Monsieur Laffont con el recorte?

Con la ya abundante información de que dispone, no se queje:

5.- ¿Qué situación atraviesa actualmente el sector de referencia en la actualidad?
6.- ¿Cómo será la situación del sector dentro de seis meses?
7.- ¿Cree Ud. que nuestros sujetos objeto de atención comparten la opinión de Mr. Sanders en lo que respecta a la situación del sector en la actualidad y la situación futura?

Con estos preliminares se pasa ya a temas más serios. Sobre la mesa hay cuatro informes preparados por cada uno de los asistentes sobre el desarrollo futuro de las nuevas tecnologías energéticas, métodos, procesos, posibles mercados, que ayudarán a tomar decisiones acertadas. Los cuatro informes tienen aspecto diferente. Uno es gordo; otro fino; un tercero tiene apariencia de podérselo leer en un par de horas; y el cuarto está dividido en dos carpetas: una fina y otra bastante amplia.

8.- Esas dos carpetas son misteriosas, ¿quién las habrá preparado?
9.- ¿Quién ha preparado el informe para leerse en dos horas o menos? Téngase presente que para los estándares de los informes de las empresas de ingeniería es un informe breve.
10.- ¿Y el informe gordo? ¿Quién lo hizo, y qué contendrá?
11.- ¿Quién es el responsable del informe fino? ¿quién ha preparado esa especie de resumen?

Se van a revisar los anteriores documentos.

12.- ¿Por cuál se empezará?
13.- ¿Que pasará cuando se revise el informe gordo?
14.- De las dos carpetas misteriosas ¿cuál tendrá más éxito entre los asistentes?
15.- ¿Que pasará con el informe de las dos horas?

La discusión empieza a acalorarse y alguien sugiere irse a comer. Y se van a comer. Están en París. Han programado allí la reunión porque han convocado a varios de sus empleados, comerciales y dirigentes de oficinas en el extranjero, y necesitan un lugar más neutral que alguna de las sedes de los socios. Lo de Luxemburgo no les gusta a nadie.

16.- ¿Quién sugiere irse a comer?
17.- ¿Comerán solos, o en compañía de la gente que ha venido de varios países, y que anda por allí?
18- ¿Que tal les irá en la comida?
19.- ¿Dejarán propina?

De vuelta en la sala de reuniones convocan a Jerry O´Brian. Jerry es un estadounidense que dirige la oficina de Toronto desde hace ocho meses. No le conocen mucho, salvo Herr Köhler, que le considera con potencial gerencial prometedor. Jerry va a informar de la situación en los mercados de USA y Canadá y de las nuevas posibilidades surgidas a raíz de la crisis energética en California. Pero hay que actuar muy rápido, nos dice, antes de que los competidores se posicionen con ventaja.

20.- ¿En qué lugar de la mesa se sentará Jerry?
21.- Esa crisis de la que nos está hablando Jerry -ya ven, hay bastantes crisis en este caso- ¿requiere de tratamiento tan urgente por nuestra parte? (Jerry cuenta que en menos de 45 días tenemos que estar ofertando paquetes completos de construcción y financiación de proyectos complejos)
22.- ¿En que estarán pensando los oyentes mientras escuchan, cada uno a su manera, la disertación del americano?
23.- ¿Quién de los oyentes es probable que haga más preguntas al presentador?

Al finalizar, y un tanto al margen de los asuntos principales que están tratando, Jerry
informa que hace tres semanas, mientras buceaba en las costas de la Baja California, conoció al Presidente de la Compañía Eléctrica MexCal, que suministra electricidad a la zona, y que está muy interesado en explotar el potencial solar del área como fuente de electricidad. Como los americanos hacen negocios hasta debajo del agua ha llegado a un principio de acuerdo para realizar para la citada compañía un completo estudio de campo de las posibilidades técnico/económicas del proyecto y futuros desarrollos.

Para ello piensa enviar a la zona a Don Ries, joven ingeniero de Cleveland, muy impulsivo y emprendedor, buen conocedor de las posibilidades de la energía solar, para que en compañía de cinco empleados del cliente coordine toda la labor de campo (habrá que pasar un par de meses dando vueltas por toda la zona) (consúltese mapa sobre la situación de Baja California)

Mr Köhler está a punto de sugerir que quizás sea más adecuado para tal trabajo Dieter Bauer, otro alemán de la compañía que acaba de finalizar con éxito un proyecto de estudio de electrificación rural en el interior de Venezuela. Si puntualmente se necesita la colaboración de Mr Ries se le puede consultar. Mr Sebastián está pensando en el Ingeniero Zapata, de la oficina de México DF, y que ya lleva unos meses explorando las posibilidades de la energía solar en la península de Yucatán (el anterior mapa seguro le servirá). Es muy competente, y, además, tiene la ventaja indudable de ser mejicano.

24.- ¿Cree Ud. que los señores Köhler y Sebastián sugerirán lo anterior, o por el contrario considera que no deja de ser un pensamiento fugaz, como muchos otros, y que no sugerirán nada por que los jefes no se meten en cuestioncillas de detalle que es mejor delegar? Además en la reunión de hoy se están tratando cuestiones importantes

25.- Ud., sin embargo, si tiene tiempo de preocuparse de cuestiones de detalle (ya ve, está estudiando esto) ¿Quién cree que debe dirigir la labor de campo en Baja California? (Ries, Zapata, Bauer)

26.- ¿No estaremos yendo muy lejos? Ese principio de acuerdo con la compañía eléctrica mejicana ¿es un acuerdo? ¿que pasa si no lo es?

....lo sentimos, vamos a dejarlo aquí. Nos perdemos el resto de la historia. Pero Ud. ya lleva más de

media hora sentado y necesita moverse un poco.

Respuestas

1.- Definitivamente Mr.. Köhler debe ser un alemán atípico. Por eso, quizás, esté dirigiendo una compañía de socios tan diferentes en los que la presencia alemana en su accionariado brilla por su ausencia. De dirigir la Mercedes habría empezado la reunión con estas palabras: "el primer punto en la orden del día es..." De entretenidos clippings, nada. Pero, claro, siendo Mr. Köhler como es, tampoco dirigirá la Mercedes nunca.

2.- Aquí seguro que ha acertado. Los ingleses leen el Financial Times, el afamado diario económico asalmonado. Pero lo mismo Mr Holt podría haber recortado cualquier otra cosa. A los ingleses les gusta el dato, la referencia práctica inmediata...y aunque formales y puntuales, les gusta empezar las reuniones con un tono distendido, humorístico o ligero.

3. El Sr. Sebastián no sabe de nuestros consejos sobre lo apropiado de tomar notas para que los españoles nos forcemos a escuchar mejor. En realidad no está tomando ninguna nota. Ha echado un vistazo al recorte y está dibujando dos letras grandes **G E**. A la derecha, probablemente colocará un círculo (aunque aquí pueda que se conceda algunos grados de libertad)

4. El francés ha cogido el recorte -en realidad se lo ha quitado a Sebastián, quién, por otra parte, no ha ofrecido mucha resistencia- con cierto interés aparente. Pero no piensen que a los franceses les importan mucho las opiniones que sobre el estado del mundo puedan tener los americanos. No; ha cogido el recorte y lo ha lanzado volando un metro hacia lugar en la mesa donde está seguro nadie puede alcanzarlo. No vaya a ser que lo que dice el recorte centre la conversación en temas que no son de su interés.

5. La situación por la que atraviesa es la derivada de dar síntomas de crisis. El vicepresidente de GE lo expone claramente. Es decir, que hay crisis. Si no la hubiera, no lo habría dicho. Y los americanos suelen decir las cosas tal como son, al menos con los datos a su disposición.

6. Eso es lo que nos gustaría saber a ciencia cierta. Desgraciadamente aquí ya no podemos confiar tan ciegamente en las opiniones de Mr. Sanders, tal y como lo hacíamos en la pregunta anterior. Los americanos no tienen especiales habilidades en leer bolas de cristal sobre el futuro. Comparten con el resto de los mortales esta pequeña deficiencia. Mr. Sanders confía en una recuperación. Los americanos siempre piensan que lo malo es transitorio, sorpresa desagradable a la que malamente se adaptan -no estaba previsto en el guión- pero que no les crea, de momento, mayor preocupación. El futuro -para un americano el futuro no va más allá de seis meses- será mejor. Si la cosa fea se prolonga, sin embargo, puede que se depriman bastante, no están muy acostumbrados, y empiecen a realizarse preguntas profundas del estilo ¿Quién Se Ha Llevado Mi Queso?

Ser optimista significa, entre otras cosas, enfrentar nuestros propios deseos a la cruda realidad de la vida...y perder. Y no desanimarse; la siguiente vez acertamos seguro. La crisis durará doce meses como mínimo.

7. No. En primer lugar, ni se han enterado todavía de que hay crisis. La reunión para tratar de la crisis y qué hacer la harán tres meses más tarde. De momento, están discutiendo planes y oportunidades a largo plazo, aunque sin demasiado optimismo. Las culturas europeas tienen fuerte orientación al pasado y el futuro siempre se mira de una manera amenazadora. Mr. Holt sí parece que había intuido la posibilidad de estar en una crisis. Lee todos los días las estadísticas de peticiones de oferta por parte de los clientes y ya había detectado, con su fino olfato de saber que tres es menos que cuatro, que se reducían aceleradamente. En realidad había preparado una hoja al respecto que tiene en la cartera. Pero ya que el tema ha salido en prensa y es de conocimiento general mejor no seguir entreteniéndonos en miserias. Los colegas están avisados. ¡Por qué el futuro es siempre tan ingrato!

Los demás también leen estadísticas, aunque con menos olfato. El trabajar en una multinacional les obliga a la rutina de tragarse números y más números. Lo hacen de mala gana. El Sr. Sebastián, p.ej., había achacado la anterior caída de peticiones de oferta a la Semana Santa. Es una respuesta plausible, ¡verdad! Antes de las vacaciones del verano veremos como anda todo.

8.- Es una pregunta sencilla: Mr. Holt. La primera carpetilla contiene un "executive summary" de sus indagaciones sobre la evolución última del sector, junto con una tentativa no muy confiada de predicción de nuevos sectores de interés. La segunda es un montón de anexos estadísticos que sirven de soporte al primer documento. Así, en la Pág. 14 del anexo K, se puede apreciar que, en Botswana, en los pasados veinticinco años, se han construido tres turbinas de gas con una capacidad

instalada de 45MW (una nota al pie indica que una de ellas nunca ha estado operativa, por lo visto no había gas)
Es un informe muy valioso.

9.- El informe de dos horas o menos es el del Sr. Sebastián. ¡Tampoco hay que aburrir demasiado a nuestros colegas! Claro que, por otra parte, no puede ser TAN breve; hay muchas cosas que contar y todo debe encajar más o menos. Además se nos han ocurrido algunas ideas novedosas sobre la utilización del residuo de la aceituna como inestimable fuente futura de energía y de la gravitación planetaria, esto último de cara al año 2050. Es un informe muy valioso.

10.- Ésta, seguro, la ha acertado; el mismo Sr. Köhler. Puede que sea un alemán atípico, pero uno nunca puede evitar comportamientos culturales profundamente arraigados. El contenido del informe es, así mismo, conocido. Es básicamente un informe detallado y al día de la situación tecnológica del sector. Así, de las páginas 487 a 521, aparece un profundo desarrollo técnico de un rotor para una turbina de gas que según parece puede aumentar el rendimiento turbinero en un 1,3%, y sólo con unos gastos adicionales del 17%. Semejante maravilla de la técnica, sin dudar, terminará imponiéndose. Puede que Mr. Köhler, a pesar de todo, pueda dirigir algún día la Mercedes. Ninguna mención a Botswana y sus turbinas. Pero ahora ya saben Uds. por qué los alemanes fabrican los productos tan fenomenales que hacen. Es un informe muy valioso.

11.- No es un resumen, y lo ha preparado Mr. Laffont. Es un informe muy concreto sobre las posibilidades de desarrollar un nuevo intercambiador de calor para centrales nucleares, que promete va a dejar a todos los átomos bastante fríos. Hay que hacer grandes inversiones para su desarrollo tecnológico, pero una vez comercializado, promete mucho (sobre todo para los empleados de la empresa francesa que serán los encargados fabricarlo pues son los únicos que cuentan con instalaciones adecuadas). En realidad no hay nada más interesante que hacer para un futuro.

Cierto que la energía nuclear ha tenido mala prensa, pero está claro que, ante la ausencia de alternativas razonables -podemos claramente observar que no hay ninguna- la opinión del público cambiará. Si el público francés ya no cuestiona esto, a no mucho tardar, todo el mundo hará lo propio. Es cuestión de lógica. Es un informe muy valioso (sobre todo para el Sr. Laffont)

12.- Podemos avanzar tentativamente que el Sr. Köhler, siendo el Director General, empezará analizando su informe. Lo que ocurre es que en este mundo transcultural a veces las jerarquías nos pueden engañar. Siendo el mundo como es, y la composición de sus habitantes, lo más probable es que al cabo de unos minutos sólo hablemos de átomos. Porque Mr. Laffont se preocupará de ello con un celo de salvación digno de Juana de Arco. ¿Por qué creen, si no, lanzó el recorte lejos?

13.- Parece que el informe gordo, no sabemos cuando, está siendo revisado. ¡Menudo rollo! Los alemanes puede que aguanten cuatro horas pegados a una silla. Pero Laffont y Sebastián, de común acuerdo, se levantarán y solicitarán receso. Mr. Holt les secundará encantado. Puede que a la vuelta del descanso pasen al siguiente informe utilizando esta táctica.

14.- La carpeta gorda de Mr. Holt. El "executive summary" está bien, pero parecerá un tanto trivial. Los apéndices estadísticos son muy interesantes. Aunque desgraciadamente están viciados por errores graves. Las estadísticas no nos dicen toda la verdad. Ya sabemos que en Botswana eran dos y no una las turbinas que no han funcionado. Revisar de manera tan profunda el documento lleva algo de tiempo. No parece, de todas formas, que el citado documento y su apéndice reflejen la realidad tal como se presenta. Una pena.

15.- No se revisará. El Sr. Sebastián se encargará de explicar de viva voz su contenido, ahorrándoles a sus compañeros el trabajo de ojearlo.

16.- Podría ser el español, puede que piense Ud. Pero no. Es demasiado pronto y no le ha entrado el hambre todavía. En París se almuerza tempranillo. En condiciones normales Monsieur Laffont debería haber tomado la iniciativa -está en su país- pero está demasiado enfrascado en defender la frialdad del átomo como para preocuparse del estómago de los demás. La idea es de Mr Holt. Es de costumbres fijas y, además, sabe que no hay nada como irse a comer para callar a un francés. Sugerida la idea, Mr. Laffont la secunda entusiasmado.

17.- Los jefes en Europa, cuando jefean, comen solos (solos los jefes, queremos decir)

18.- Mejor que en la reunión ¡Estamos en París! Concedamos que van a comer muy bien, aunque Ud. prefiera la fabada.

19.- ¡No lo dude! Mr. Köhler, que es el que paga, es hombre de mundo. Por eso dirige TecIngen.

20.- Jerry no se sentará. Se quedará de pié junto a una pantalla de proyección para presentar sus ideas con despliegue gráfico PowerPointiano. Y necesita algo de espacio para aparentar dinamismo.

21.- Sí. Habrá que hacer caso a Jerry. Habla de su país y sabe que los competidores, igual de listos que él, no están dormidos. Algunos ya tendrán propuestas preparadas.

22.- Esto Ud. lo sabe bien. P.ej. el francés piensa que el ya sabía que la crisis de California iba a tener lugar. No le sorprende. A quién si no a los americanos se les podía ocurrir acometer una desregularización del sistema eléctrico de una manera tan poco lógica. El Sr. Sebastián se ha fijado en el dorado bronceado del americano (hay razones, ya veremos) pero ya ha llegado a la conclusión que el mozo le cae simpático: "habrá que vigilar a este americano, tiene posibilidades como directivo; quizás demasiado arrogante) Mr Köhler está pensando que seguro todo es más difícil que como lo cuenta el americano. No será tan fácil obtener contratos. Mr Holt no piensa mucho, atiende y realiza alguna pregunta sencilla. (con lo que Ud. ya sabe puede rellenar otras dos páginas con los pensamientos y comportamientos del auditorio)

23.- Mr. Holt, que desarrollará la disertación casi en compañía del americano. El francés y el español tratarán de parecer que hacen preguntas, cuando en realidad lo que formulan son sus opiniones y pretendidos conocimientos.

24.- Los jefes han llegado a ser jefes porque les gustan los detalles. Después de todo el día discutiendo sobre asuntos tan obtusos, el poder intervenir en algo que sí pueden influir inmediatamente, les entusiasmará. Y Jerry, no lo crean, no es ingenuo.

25.- Mr. Bauer, sin duda. Sabe cómo realizar trabajos en colaboración con hispanoamericanos. El joven ingeniero americano es un riesgo innecesario (igual no le va la tienda de campaña con mejicanos) y el Sr. Zapata tiene trabajo en Yucatán. Además puede que el cliente no conceda la misma autoridad moral solar a un local. A veces, ser extranjero tiene sus ventajas.

26.- Todo depende de lo que Jerry entienda por principio de acuerdo. Desde el punto de vista del Sr. Sebastián no hay garantías. Tiene suficiente experiencia en México y otros lugares para saber que los principios de acuerdo necesitan convertirse en acuerdos bien cerrados antes de gastar un duro. Esto seguro que lo entiende Jerry mejor que nadie. Lo primero que hacen los americanos es poner el contrato delante para su firma. Posiblemente Jerry quiere decir que tiene un principio de acuerdo para algo gordo. El contrato para los estudios iniciales, algo menor, ya lo tiene en su poder. Cómo ha podido hacer eso en México en menos de tres semanas es algo que nos deberá explicar otro día. Pero ya les dijimos que el chico prometía.

CASO: NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL
Autor: Félix López Martínez

HISTORIA

Philippe Godelier lleva tres años encargándose de las exportaciones de nuestro grupo de empresas del sector eléctrico-iluminación a los mercados de Extremo Oriente. Natural de Lyon y buen profesional del comercio exterior, está ya lamentando su decisión de haberse atado profesionalmente a mercados tan poco agradecidos. No parecía, al principio, una mala decisión. La actividad económica en los citados mercados había provocado en los últimos años una febril búsqueda de oportunidades comerciales, y a Philippe le atraía la posibilidad de participar directamente en el "milagro".

Desgraciadamente la crisis económica estalló poco después. Lo de Indonesia fue especialmente doloroso ya que tenía puestas grandes esperanzas en firmar contratos importantes. Y la labor desarrollada en Tailandia y Corea estaba, en parte, perdida. Lo de Taiwan fue una agradable sorpresa, pero el mercado es más reducido y, de momento, las ventas no son grandes. Esto último le sirvió para empezar a prestar detenida atención al mercado Chino, que sobrevivía a la crisis satisfactoriamente, pero que sólo tangencialmente había captado su directo interés. A través de una empresa en Hong Kong realizaba esporádicamente algunos negocios, pero nada de importancia.

Parece que las cosas han ido bien pues Philippe y Alberto Morán (español, compañero de trabajo) están en estos momentos de viaje hacia Pekín, y con buenas perspectivas de poder firmar contratos de suministro. En los pasados cuatro meses Philippe y Alberto, separadamente, han mantenido dos reuniones con responsables de compras chinos para el suministro de grandes torres de iluminación de las utilizadas en el trabajo nocturno de construcción de grandes obras: presas, centrales eléctricas, instalaciones mineras e industriales, grandes obras de edificación. Y según parece, las necesidades de este tipo de equipamiento van a experimentar gran incremento. Buena noticia pues nuestra empresa del caso cuenta con un sistema de iluminación muy avanzado y que parece ha despertado el interés de los potenciales clientes. Quién son esos potenciales clientes es todavía un misterio. Alberto tiene algunas ideas, pero los chinos no están dando mucha información. Nada sorprendente, les han informado veteranos negociadores con la burocracia china. Casi siempre es igual.

PLANTEAMIENTO

--No sé, igual no es lo más adecuado –comenta Alberto a Philippe no muy convencido, e incómodo en su asiento en el avión. Tras diez horas en la misma posición, y según se acercan a su destino, empiezan las urgencias sobre las estrategias definitivas a adoptar en sus negociaciones con los chinos. La conversación se desarrolla en inglés--.

--Lo he pensado detenidamente –responde Philippe—y creo que es lo más correcto. Y me he pasado un buen rato preparando la oferta definitiva en lo que estamos de acuerdo es la solución técnica más adecuada. Grupos de cinco torres de iluminación, equipo de generación de emergencia y estación de control, conjunto de sistemas de transmisión de energía y transformador de corriente para conexión a redes de alta tensión. Y lo más potente y con mayor cobertura que hacemos, como nos pedían. Pueden iluminar toda la muralla china si lo desean. Y les enseñamos a montar las torres y manejar todo el equipo, junto con un montón de recambios. Todo ello por 273.900 €, CIF Shanghai, cada grupo. La oferta es por cuatro grupos completos. No estaría mal…

--Pero es que…

--Ya sé lo que me quieres decir. Nos van a regatear el precio. Está previsto. Tenemos un buen colchón de más de un 20% para posibles descuentos…pero se lo tendrán que sudar.

--No, no es eso –corrige Alberto--. Conociéndote, ya me suponía que lo del precio estaría previsto. Lo que me preocupa es que les hayamos preparado nuestra oferta, cerrada, de una manera global. Hablé el otro día con Nigel Hooper, que como sabes está ahora en México, y que, por lo visto, ha negociado varias veces con los chinos en un trabajo anterior, y me comentó que él siempre presentaba ofertas desagregadas por capítulos. Muy arriesgado, me comunicaba, porque al final siempre apuntaban a los conceptos individuales que les parecían caros. Pero que a él ya no le representaba esto ningún problema. Eso sí, procuraba no dar un precio inicial hasta saber como se necesitaba el desglose. En cualquier caso, me comentó que, nos gustara o no, iban a terminar despiezando nuestra oferta al ir analizando individualmente las especificaciones técnicas de los componentes y solicitar modificaciones.

--Pues aquí, no podrán modificar mucho. Nuestra oferta es un sistema integral con pocas posibilidades de cambio. No sería lógico alterarlo en demasía. Perdería coherencia.

--No sé si su coherencia tendrá que ver con la nuestra. Veremos que nos indica Zhang. Espero que esté esperándonos en el aeropuerto. Ya estamos llegando.

Zhang Hung, al que habían conocido unos meses antes a través de clientes de Singapur, les había estado apoyando a desbrozar los vericuetos de la burocracia china y vigilar por sus intereses a la manera de agente comercial. Podía actuar como intérprete, aunque prefería no adoptar esa posición de una manera formal so pena de aparentar rango reducido. Para las reuniones aportaba un buen traductor. Los traductores provistos por las autoridades chinas no suelen ser tan buenos, o eso decía.

--Es todo un poco extraño, incluso para mí –comenta el Sr. Hung una vez ya en el hotel, mientras bebe un refresco--. Mañana tenemos la reunión en el Ministerio de Agricultura y no en el lugar tradicional donde se negocia con suministradores extranjeros. Aunque no sé muy bien que tiene que ver en todo esto, sin duda es el organismo que está coordinando estas compras. Pero pese a mis contactos no he logrado detectar cual puede ser su interés. Representantes de dos empresas constructoras, municipal de Pekín y provincial de Hubei, asistirán a la reunión, lo que ya es más lógico, junto con un representante, creo, de la Comisión

de Planificación que viene ocupándose de temas de energía. Alguno más, no sé… No parece que hayan convocado paralelamente a representantes de la competencia.

--¿Esto último, es bueno o malo? –pregunta un sorprendido Alberto--. Parece que le des importancia.

--Puede que ni bueno ni malo –responde Hung, con una indiferencia que a Philippe no le produce mucha satisfacción--.

--Espero que mañana saldremos de dudas –concluye Alberto--.

No salieron de muchas dudas. Más bien, con más. La reunión no fue muy larga pues faltaban técnicos por parte china para evaluar las especificaciones, lo cual, se les informó, podría llevar buena parte de la reunión prevista para el día siguiente en la que los citados técnicos estarían presentes. Sí que se les informó que el precio era muy, muy alto, y que, como máximo sólo se planteaban el comprar inicialmente dos grupos, no cuatro como se ofertaba, para uso de las empresas constructoras cuyos representantes estaban presentes. Eso sí, teniendo en cuenta las grandes necesidades futuras de este tipo de equipos en un país de las enormes dimensiones de China, si el precio se reducía sustancialmente para acercarlo a las ofertas de los competidores, las posibilidades de negocio futuras eran inmejorables.

--¿Qué competidores? –exclama Philippe de vuelta en el hotel, mientras se sirve más arroz-- ¿Y qué precios? Ya saben que nuestros precios son caros. Nadie hace grupos como los que nosotros hacemos. Torres de 50 metros y ligeras como el bambú. Así les dije para que comprendieran. Autoportantes, mecanismos telescópicos, casi se montan solas. Y plegadas, casi ocupan menos espacio que la mesa dónde hemos tenido la reunión…bueno, la mesa era grande…grupos ópticos optimizados…necesidades mínimas de energía comparados con otros, aunque esto quizás les importe menos, pero se reducen las necesidades del grupo de emergencia…cableado de seguridad, transformador…ya habéis escuchado mis razones defendiendo los precios.

--Sí ha sido impresionante. Hasta casi me convences a mí –comenta irónico Alberto--. Pero lo de los precios era de esperar. Quizás debamos hacer un esfuerzo ahora. Introducirnos y hacernos con el mercado. ¿No han dicho que igual se pueden necesitar más de cincuenta grupos?

--De esfuerzo, nada de nada. Mañana les haremos un pequeño descuento, ya veremos, pero para demostrar cooperación. Lo de vender barato hoy y de que mañana nos haremos ricos es táctica antigua. Les haremos un descuento del 10%, bueno, no, de 25.200€. Quedará mejor. Pero sólo si nos compran cuatro grupos.

Así fue. La reunión al día siguiente parecía empezar con los mejores auspicios. Todo el mundo estaba presente. También los técnicos, que parecían asentir convencidamente mientras intercambiaban algunos comentarios con sus compañeros señalando diagramas y referencias de las especificaciones. Para continuar con la armonía, Philippe anunció la posibilidad de un descuento, de la que tomaron buena nota sus interlocutores sin ningún ápice de asombro. El resto de la mañana fue más desoladora. Parte de la delegación china se ausentó y los técnicos

se detuvieron analizando minuciosamente todos los esquemas. La comunicación no era fácil; muchos tecnicismos de difícil traducción por traductores no expertos, preguntas desesperantes, o eso parecían –o son tontos o no quieren entender, pensaban Philippe y Alberto-. Cuando Alberto agarró una tiza y empezó a dibujar en la pizarra parecieron entender, lo que confirmaron con abundantes muestras de asentimiento y sonrisas. Sí, parece que si saben lo que se tienen entre manos –no tuvieron menos que conceder al final- ¿Por qué esto? ¿Por qué lo otro? Cuando se dieron por satisfechos, o se cansaron –quién sabe- lo que quedaba de la delegación china se levantó y se fueron a comer. Hasta el día siguiente.

--Estamos como estábamos –no le quedó más remedio que conceder a Alberto-.

--Sí –contestó un lacónico Philippe-.

--¡Oh, no! Están verdaderamente interesados –interrumpió Zhang-. He hecho algunas averiguaciones. En la Comisión de Planificación se sigue el asunto con atención, algo desusado. Y creo que el ritmo de negociación es rápido. Veremos que pasa mañana.

--Gracias por los ánimos, Zhang –reconoció Philippe-. Pero cada vez estoy más convencido que nuestro sistema no es adecuado para ellos y no nos lo pueden pagar por lo que vale. Pueden seguir iluminando con lo que tienen. Lo fabrican todo aquí. Tiene que ser barato.

Esto último no era una mala premonición ya que al día siguiente la delegación china confirmó que ni con un precio inferior en un 20% al último ofertado el día anterior estaban en condiciones de comprar DOS grupos. Añadieron que quizás cabría la posibilidad de abaratar los suministros para ventaja mutua si parte de los componentes pudieran fabricarse localmente o ser sustituidos por materiales más baratos. De darse esta posibilidad podrían estudiar la posibilidad de comprar cuatro grupos a precio reducido y los componentes imprescindibles para la fabricación final en China de otros treinta grupos. Quizás, si les cedían una licencia gratis para fabricar la estructura de la torre en China podrían hacerse cargo de esta parte más voluminosa y de costoso transporte. Pero para ello necesitaban saber, como es lógico, el coste de cada uno de los componentes para poder evaluar la factibilidad del nuevo enfoque. A lo largo del fin de semana –sugirieron- se podían preparar los nuevos datos solicitados pero que, por favor, hicieran un hueco para comer con ellos el Sábado.

Y aquí estamos. Philippe y Alberto ya han hablado con su jefe para ponerle al tanto de la situación. –Que hagan lo que crean más conveniente- les ha indicado. Buena muestra de confianza sobre su gente en el terreno, pero de poca utilidad. Las negociaciones parece que se van a alargar. Y están tomando un rumbo un tanto gris. Como ese mismo atardecer. Incluso la televisión contribuye su carga depresiva. En esta época del monzón las inundaciones han vuelto a desbordar el Yangtze. Es de noche y unos agotados soldados se esfuerzan en recoger cadáveres en un recodo de la riada sin más ayuda que la pobre iluminación del vídeo que les graba. Más allá se suceden las escenas de la labor ingente de apilar sacos terreros con la esperanza de poner freno a la tragedia.

CUESTIONES

1. ¿Considera normal el comportamiento de los negociadores chinos sobre la escasez de información que proporcionan a sus posibles suministradores?

2. ¿Debería haber hecho caso Philippe a Alberto sobre la prudencia de no realizar ofertas por un precio global?

3. A parte de la experiencia negociando con los chinos ¿se le ocurre alguna razón por la cual Nigel Hooper esté cómodo con ofertas desglosadas, al contrario de lo que le ocurre a Philippe Godelier?

4. Sin tener en cuenta la pequeña diferencia ¿cree Ud., como Philippe, que es mejor hacer un descuento de 25.200€ en vez de uno del 10%? ¿Es adecuado el condicionar el descuento a la compra de cuatro grupos?

5. Enfrentado a la necesidad de justificar el alto precio de los grupos ya hemos visto que Philippe ha argumentado con muchas, gráficas y poderosas razones. ¿Es este un comportamiento común de los buenos negociadores?

6. ¿Es conveniente llevar tiza a China, no vaya a ser que, al igual que Alberto, tenga que dibujar algo, y no esté disponible donde Ud. se encuentre?

7. Al final las cosas se han complicado un poco. Los chinos piden mucho descuento. Un 20% adicional al 10% inicial ya concedido. Y además, tal como lo dicen, no está Ud. muy convencido de que terminen comprando. Es posible que terminen solicitando más. ¿No va pensando que es el momento de dar un buen portazo y que ,esta vez, el que se va a comer es Ud.?

8. Si a Ud. le interesa el negocio a trozos que le proponen los chinos ¿concedería una licencia gratis para fabricar torres a cambio de que le compren componentes para completar los grupos? ¿Qué consideraciones debería tener Ud. presente para efectuar el desglose de precios por componentes si lo que pretende es un negocio rentable y que dure?

SOLUCIONES

CASO: NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

1. Suele ser bastante normal. Los chinos son muy prudentes a la hora de plantear negociaciones y esperarán siempre a que la otra parte enseñe sus cartas primero. Y si los posibles suministradores son pocos procurarán dar poca información que oriente sobre la urgencia de sus necesidades. En general, y aunque se lo tomen con aparente mucha calma, necesidad, más o menos urgente, siempre tienen. Si no, no comprarían en el extranjero.

2. Debería. Sobre todo si no está seguro al 100% de las especificaciones requeridas. Y aún así. A los chinos les gusta todo en trocitos, si no, fíjense en sus cocineros. Menos mal que nadie mejor que un francés para hacer una defensa numantina en tal delicada situación.

3. Nigel Hooper es inglés. Mentalidad anglosajona de marcado carácter empírico/analítica. De las partes al todo. Y fueron los inventores de la artesanía en las mediciones de obra. Todavía, ver un "bill of quantities" (mediciones de obra de un edificio) preparado por un "quantity surveyor" (especie de aparejador británico) impresiona por su minuciosidad. El estilo gálico, ya se indicó, es propenso a la generación de ideas globales en las que los componentes tienen, francamente, un motivo decorador. Los españoles somos como los franceses. Nos gustan los montones.

4. El hacer descuentos aplicando porcentajes transmite poca seriedad. Da la sensación que no es tan difícil poder continuar con los mismos. Los descuentos por cantidad fija dan la sensación de ser más sólidos y de anclaje definitivo. Siempre que se hace un descuento hay que condicionarlo a algo. A veces tiene utilidad inmediata, pero siempre da sensación de presencia y buen porte en la negociación. Algo es algo.

5. Ud. ya sabe que no. Los estudios empíricos lo han confirmado. Pero Philippe es un buen negociador. Debía tener un mal día.

6. La pregunta tiene su moraleja. No está mal tener siempre algo adecuado con lo cual poder hacer croquis y dibujos. Un bloc de dibujo y unos rotuladores son buena herramienta. Si sabe usarlos le solucionarán muchos problemas de comunicación y le ayudarán a estrechar relaciones.

7. Puede irse a comer, y pensar en lo del portazo si quiere. Pero no lo dé. Despídase amablemente. Y no está todo tan mal. No le han pedido un descuento del 40%. Probablemente podrá vender, aunque Ud. no esté totalmente convencido.

8. No sabe Ud. mucho. Tenga cuidado. Puede que parezca un buen negocio, sobre todo si al desglosar los precios hemos valorado en poco la torre y en mucho el resto de los componentes que nos tienen que comprar. Los chinos han cometido ya algún error. Debería estar atento. Eso de sacar lo de la torre tan rápido podría delatarlos. En realidad, la situación de nuestros negociadores chinos es desesperada. Más de veinte altos funcionarios del país tienen su futuro comprometido. Y por muy buenas razones. En los pasados veranos de 1998 y 1999 la población ha podido comprobar, como Philippe y Alberto en la

televisión del hotel, la incapacidad de las labores de contención y asistencia necesarias tras la crecida del gran río. Durante meses, técnicos del ejército y de la mayor empresa constructora de la provincia de Hubei -provincia particularmente afectada- han tratado de buscar una solución viable a los problemas del trabajo nocturno en situaciónes tan críticas. La falta de un sistema de iluminación de gran cobertura, fácilmente transportable por vía terrestre y fluvial, y de rápida erección y desmontaje es uno de los mayores problemas que tienen que afrontar. Varios intentos de producir algo similar a lo que ahora intentan comprar han resultado en un fracaso. Y la clave es la torre. Sorprendente situación. Con el tiempo puede que terminen dando con una solución propia adecuada. De momento, tendrán que hacerse con las torres o con la tecnología adecuada para su fabricación. Los chinos, como es normal, aprecian la alta tecnología, pero no suelen estar dispuestos a pagar por ella. Y darán unos cuantos rodeos para conseguir lo que quieren al mínimo coste. Un buen ejemplo de la séptima estratagema, crear algo de la nada, del compendio de *Las Treinta y Seis Estrategemas*, que todo negociador chino conoce. Si no, les puede resultar prohibitivo. Puede que necesiten más de 2000 torres en los próximos tres años.

En cuanto a la política a adoptar para el planteamiento de relaciones duraderas va a tener que ser Ud. bastante honesto en lo que respecta a sus costes y dejar que su cliente tome las decisiones que considere apropiadas. Ya verá como termina vendiendo mucho, y con márgenes adecuados. Si los chinos detectan comportamientos oportunistas por su parte en lo que hace referencia a los precios de los componentes van a sentirse muy justificados –en realidad, obligados- en hacerle las cosas difíciles.