

Negociaciones interculturales: El caso México



Manuela Camacho Gómez

Negociaciones interculturales: El caso México

C O L E C C I Ó N

MANUEL A. PÉREZ SOLÍS

Administración, contabilidad y mercadotecnia

José Manuel Piña Gutiérrez
Rector

Lenin Martínez Pérez
*Director de la División Académica
de Ciencias Económico Administrativas*

Negociaciones interculturales: El caso México

Manuela Camacho Gómez



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

HD62.4
C36
2015

Camacho Gómez, Manuela, autor

Negociaciones interculturales: El caso México / Manuela Camacho Gómez
-- primera edición. -- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2015

108 páginas : ilustrado. -- (colección: Manuel A. Pérez Solís. Administración, contabilidad y mercadotecnia)

Incluye referencias bibliográficas al final de cada capítulo

ISBN: 978-607-606-160-2

1. Empresas internacionales - Administración - Estudios interculturales \
2. Cultura corporativa - Estudios interculturales

Primera edición, 2015

D.R. © Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Av. Universidad s/n. Zona de la Cultura
Colonia Magisterial, C.P. 86040
Villahermosa, Centro, Tabasco.

Esta obra fue dictaminada con arbitraje doble ciego por especialistas en el tema, y su contenido es responsabilidad exclusiva de los autores. Queda prohibida su reproducción total, por cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y manipulación sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito del titular, en términos de la Ley Federal de Derechos de Autor y el Código Penal en materia de derechos de la propiedad intelectual. Se permite su reproducción parcial siempre y cuando se cite la fuente.

ISBN: 978-607-606-160-2

Apoyo editorial: Francisco Morales Hoil, Julio Cámara Córdova
Diseño de portada: David Fernando Mirabal León

Hecho en Villahermosa, Tabasco, México

Contenido

Índice de tablas	8
Índice de figuras	9
Siglas Utilizadas	10
Prefacio	11
Capítulo 1. Cultura y negocios internacionales	15
1.1 Introducción	17
1.2 Objetivos del capítulo	17
1.3 Conceptos Básicos	18
1.3.1 Negocios internacionales	18
1.3.2 Cultura	20
1.3.3 Diversidad cultural, interculturali- dad, multiculturalismo	22
1.3.4 Competencias culturales	22
1.3.5 Comunicación intercultural	23
1.3.6 Culturas de alto y bajo contexto	24
1.3.7 Protocolo en los negocios	25
1.3.8 Interculturalidad comercial	26
1.3.9 Dimensiones culturales	28
1.4 En suma	30
1.5 Preguntas de reflexión	31
1.6 Referencias bibliográficas	31

Capítulo 2. La cultura en los procesos de negociación internacional	35
2.1 Introducción	37
2.2 Objetivos del capítulo	38
2.3 Conceptos Básicos	38
2.4 La negociación como proceso	40
2.5 Las negociaciones en el ámbito internacional	43
2.6 La cultura en las negociaciones	47
2.6.1 Intercultura y multicultural	49
2.6.2 Cultura negociadora	50
2.6.3 Proceso de negociación intercultural	52
2.6.4 El protocolo en las negociaciones interculturales	53
2.7 En suma	57
2.8 Preguntas de reflexión	57
2.9 Referencias bibliográficas	58

Capítulo 3. Negociaciones Mexicanas: una perspectiva intercultural	61
3.1 Introducción	63
3.2 Objetivo del capítulo	63
3.3 Conceptos Básicos	64
3.4 Negociación entre culturas	64
3.5 Cultura negociadora mexicana	66
3.6 Negociaciones mexicanas con otras culturas: la investigación	70
3.6.1 Concepción de la contraparte	71
3.6.2 Preparación de la negociación	72
3.6.3 Argumentación	74
3.6.4 Compromiso y cumplimiento	75
3.7 En suma	77
3.8 Preguntas de reflexión	77
3.9 Referencias bibliográficas	78

Capítulo 4. Negociación intracultural en México	81
4.1 Introducción	83
4.2 Objetivo del capítulo	84
4.3 Conceptos básicos	84
4.4. La cultura de la negociación en México	86
4.5 Formas de negociar del mexicano	89
4.6 Negociaciones intraculturales en México: La investigación	93
4.6.1 ¿Qué es negociar para el mexicano?	93
4.6.2 ¿Cómo dicen los mexicanos que negocian?	95
4.6.3 ¿Cómo les gusta negociar a los mexicanos?	97
4.6.4 ¿Qué le recomienda un mexicano a otro mexicano para negociar?	98
4.7 A propósito de confianza	100
4.8 En suma	105
4.9 Preguntas de reflexión	106
4.10 Referencias bibliográficas	106

Índice de tablas

Tabla 1.	Aproximaciones conceptuales de la cultura en diferentes periodos y contextos	21
Tabla 2.	Dimensiones culturales de Hofstede	29
Tabla 3.	Diferencias culturales de los países	30
Tabla 4.	Diferencias culturales en las negociaciones	65
Tabla 5.	Percepción de las actitudes de la contraparte	72
Tabla 6.	Elementos para la preparación de la negociación	73
Tabla 7.	Fundamentos de la argumentación	74
Tabla 8.	Elementos para cumplimiento de compromisos	76

Índice de figuras

Figura 1.	Elementos básicos en el proceso de negociación	43
Figura 2.	Etapas de la negociación internacional comercial	46
Figura 3.	Competencias culturales de los negociadores internacionales	48
Figura 4.	Proceso de negociación intercultural	52
Figura 5.	Consideraciones culturales en la negociación	54
Figura 6.	Protocolo en negociaciones interculturales	55
Figura 7	La cultura como fundamento de la negociación	86
Figura 8	Características del negociador mexicano	87
Figura 9.	Factores de la cultura negociadora mexicana numerados	91
Figura 10	Confianza y desconfianza en las negociaciones mexicanas	102

Siglas utilizadas

Bancomext	Banco Nacional de Comercio Exterior, Sociedad Nacional de Crédito.
CCA	Cultura de Contexto Alto
CCB	Cultura de Contexto Bajo
PROMEPE	Programa de Mejoramiento del Profesorado
UJAT	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Prefacio

La presente obra es producto de la investigación denominada “Estudio de relaciones interculturales como valor agregado en los negocios e instituciones”; financiada por el Programa del Mejoramiento del Profesorado PROMEP con clave UJAT-CA-234.

Las relaciones interculturales han sido motivo de diversos estudios e indagatorias, cuyos resultados han dejado de manifiesto la particular relevancia e influencia de la cultura en las actividades comerciales y en los componentes de los entornos sociales, tecnológicos, naturales, demográficos y económicos.

En el libro “Negociaciones interculturales: el caso México”, se privilegia la preeminencia cultural en el ambiente global de las organizaciones a través de las competencias interculturales de sus ejecutivos para llevar a cabo procesos de negociación en el plano internacional. De esta manera, el conocimiento de las diversas culturas es fuente de aseguramiento de información estratégica, y probablemente asimétrica, para quien la posee y la utiliza en la toma de decisiones, en los negocios y las negociaciones. La obra está compuesta por cuatro capítulos que muestran el devenir de la cultura, su concepción, influencia y aplicación estratégica en los negocios e instituciones.

En el primer capítulo se plantea la cultura desde su perspectiva influyente y, en algunos casos determinante, para el buen curso en los negocios internacionales. Asimismo, se analizan las competencias interculturales de los directivos de las organizaciones en su participación global e internacional, la interculturalidad comercial y el multiculturalismo.

En el segundo capítulo se revisa el contexto global de los negocios bajo condiciones de comparabilidad y competitividad en un escenario altamente competido. La complejidad cultural en las negociaciones se asume como ambigua, incierta, contradictoria y con intereses enfrentados y oportunidades ilimitadas. Se destaca asimismo la importancia de conocer las culturas negociadoras de las contrapartes, como una forma de añadir valor para quienes negocian en esta arena de interacción con muchas culturas.

Posteriormente, en el capítulo tercero, se aborda la forma de negociar de los mexicanos en el ámbito internacional, donde se aprecia una exigencia mayor hacia los negociadores además de requerírseles un pleno dominio de los asuntos sustantivos a abordar, el conocimiento del entorno cultural de su contraparte y el predominio de éste en el estilo de negociación que conducirá el proceso.

Finalmente, se analizan en el capítulo cuarto las negociaciones intraculturales en México, variables que inducen al conocimiento de la forma generalizada de negociar entre mexicanos, donde la cultura tiene un peso preponderante.

Como el lector podrá apreciar, cada capítulo es un estudio analítico-reflexivo, aunque sus niveles de profundidad son conservadores, la revisión y propuestas teóricas dejan de manifiesto la relevancia del estudio y manejo estratégico de la cultura en la toma de decisiones para

llevar a cabo procesos de negociación intercultural. Confío en que esta obra sea de gran utilidad en el análisis y reflexión respecto a la cultura y sus implicaciones en el contexto comercial y de negocios.

Manuela Camacho Gómez
División Académica de Ciencias Económico Administrativas
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Villahermosa, Tabasco, México

Capítulo 1.
Cultura y negocios
internacionales

1.1 Introducción

Globalización, cultura y negocios internacionales convergen como un trinomio que conlleva a que las organizaciones a través de sus directivos, diseñen y pongan en marcha estrategias específicas para satisfacer los requerimientos de sus entornos locales y externos donde de continuo o de manera esporádica, realizan transacciones que involucran a dos o más países. En esta arena mundial, la dinámica de los ambientes externos, incluye al componente global, económico, tecnológico, social, natural y cultural en un nivel meta. Se trata de un vínculo que voluntario o no, representan para las empresas e instituciones, desafíos múltiples, complejos, emergentes, agregados y hasta discordantes.

En este contexto, la cultura contemporánea; tiende a la pluralidad, modificando y revalorizando identidades. Se trata de una interacción diversificada, heterogénea, en ocasiones ininteligible que se da entre personas de una nación, que establecen relaciones directas o indirectas con individuos de otros países. Por lo tanto, las empresas pululan en un escenario internacional de alta inter-dependencia, multicultural, para efectuar negocios y negociaciones que les favorezcan en la colocación o importación de productos y servicios. Tal situación evidencia la necesidad de estas organizaciones para interrelacionarse y colaborar en procesos de negociaciones con pares internacionales en México o fuera de sus bordes geográficos nacionales.

1.2 Objetivos del capítulo

Examinar el binomio de negocios y negociaciones internacionales en un marco analítico cultural en sus diversas vertientes. La cultura se revisa como fundamento de la influencia e interacción con el ambiente globalizador económico donde convergen las

empresas y sus ejecutivos en gestiones internacionales. Se destaca el papel de transversalidad, diversidad, complejidad e interacción cultural, en el proceso de comunicación que se presenta en un momento y espacio geocultural determinado. En general, con este capítulo se pretende dejar de manifiesto la relevancia de cultura como proceso de adaptación auténtica a nuevos contextos interculturales que garanticen la inserción efectiva de las empresas y sus directivos en relaciones comerciales con pares internacionales.

1.3 Conceptos básicos

1.3.1 *Negocios internacionales*

Las empresas que contemplan dentro de su operatividad cotidiana las transacciones de compra-venta de productos y servicios con otras organizaciones en un contexto internacional, realizan negociaciones a través de sus representantes, con el objeto de lograr acuerdos preferentemente de largo plazo. En este entendido es fundamental que los negocios internacionales consideren todas las transacciones de organizaciones públicas o privadas que involucren a dos o más países, con o sin fines de lucro; según corresponda a las metas o intereses de las mismas (Daniels y Radebaugh, 2000). Estas usualmente tienen lugar en el extranjero, con el objeto de satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones. Se les concibe como actividades económicas para efectuar operaciones comerciales, que incluyen la exportación o importación de bienes, y la inversión directa de foros en compañías internacionales (Rugman y Hodgetts, 2011). Por ello, es relevante tomar en cuenta que el negocio internacional se encuentra inmerso en un entorno cambiante, en una mezcla de realidades y acontecimientos económicos, políticos, culturales y personales (Keegan, 2000).

Con tales consideraciones, las empresas que participan en el desarrollo de negocios internacionales y buscan flujos comerciales crecientes, deben conocer y estar presente, estudiar las actividades comerciales o participar en mercados externos, para lo cual precisan de estrategias basadas en investigaciones serias que den cuenta de las principales características y exigencias de sus mercados meta, con el propósito de satisfacer necesidades de individuos y organizaciones (Arese,1999, citado por Diagama, s/f). Los negocios internacionales no solo se refieren al estudio de las actividades comerciales que se hacen de un país a otro, sino que además de la importación-exportación; incluyen operaciones de transferencia de tecnología y de capital, franquicias e inversión extranjera directa que conduzca a la creación u operación de negocios en un país diferente del propio (Ávila, 2001, p. 181).

Es imprescindible entonces, que, las organizaciones posean capacidades y una arquitectura empresarial para enfrentar la incertidumbre y el riesgo para estimular la innovación de ofertas internacionales que les permitan asumir compromisos que los conduzcan a resultados óptimos y al establecimiento de relaciones de largo plazo. En consecuencia, las organizaciones que participan fuera de sus fronteras nacionales o dentro de las mismas con pares extranjeros, requieren de ejecutivos o directivos que cuenten con competencias internacionales, entre las que se encuentran elementos técnicos y culturales. De los primeros, se destaca la obligación de conocer sobre las operaciones y logística del producto o servicio de que se trate; manejo de información simétrica y asimétrica; saber aplicar reglamentos y normatividades internacionales, intercambios tecnológicos. También necesitan contar con información sobre las ventajas competitivas de la empresa que representan y la de su par internacional, además de estar enterados sobre las ventajas comparativas de los países involucrados.

En cuanto a las competencias directivas y profesionales, los ejecutivos precisan de saber convivir en un ambiente multicultural; dominar diversas lenguas ó al menos ser bilingües y poseer habilidades para conocer, respetar e interactuar con diferentes culturas.

1.3.2 Cultura

La cultura ha sido dimensionada en el contexto mundial como un elemento transversal en el mundo de los negocios. Antropológicamente está considerada como un grupo de símbolos, valores, actitudes, habilidades, conocimientos, significados, formas de comunicación y de organización sociales, y de bienes materiales que hacen posible la vida de una sociedad determinada y le permiten transformarse y reproducirse como tal, de una generación a las siguientes (Bonfil, 2004, p 118). También se le concibe como la función de acercar al individuo a las pautas sociales que rigen un grupo humano (Calderón, 2008). Es un marco de referencia desde donde los sujetos pueden comprender el mundo y entenderse como individuos y sujetos sociales pertenecientes a un grupo, sus respuestas a estímulos culturales está condicionada por ciertas mediaciones de los sentidos sociales y la predisposición a una acción determinada (Bourdieu, 1990, citado por Rizo y Romeu, 2006).

La cultura es la forma en que un grupo de personas resuelve problemas. Es un intangible profundo que se puede ver en capas (como una cebolla), y para entenderla, es necesario ir desprendiendo capa tras capa (Trompenars, 2005).

Las acepciones difieren según el tiempo y el contexto de quienes la conceptúan o describen, como es el caso de los especialistas que expresan sus particularidades en diccionarios reconocidos y prestigiados en el ámbito internacional (Ver tabla 1).

Tabla 1. Aproximaciones conceptuales de la cultura en diferentes periodos y contextos.

Diccionario Webster's	Diccionario Real Academia Española
<p>Patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento, los actos, el habla y depende de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimiento a las siguientes generaciones (citado por Terrence y Kennedy, 1985).</p>	<p>Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social (versión actual, 2015).</p>

La cultura involucra rasgos materiales, espirituales, ideológicos que distinguen a una sociedad; representan modos de vida (Martinez, 2011). Es todo lo que históricamente ha sido creado para la vida, explícito e implícito, racional, irracional y no-racional que existe en un tiempo determinado como guía potencial de la conducta humana (Kluckhohn y Kelly, 1951, citado por Jones (1961). Sin embargo es esencial apreciar que la cultura no se reproduce de manera lineal en los individuos, sino que se actualiza, transforma y confronta con personas de la misma cultura o de otras, de tal manera que, el diálogo cultural se establece desde dentro y desde fuera (Coronado, 2003). Es decir, la cultura tiene efectos sobre la personalidad desde la perspectiva histórica-psico-bio-sociocultural (Villoro, 1960).

La cultura adquiere formas diversas a través del tiempo y del espacio. Esta diversidad se manifiesta en la originalidad y la pluralidad de las identidades que caracterizan a los grupos y las sociedades que componen la humanidad. Las culturas son fuente de intercambios, de innovación y de creatividad”, la diversidad cultural es hoy determinante para la buena marcha de las relaciones entre países y entre personas. Esto quiere decir, que en las negociaciones y en otras actividades donde el proceso de comunicación sea fundamental, es necesario garantizar “una interacción armoniosa y una voluntad de convivir de personas y grupos con identidades culturales a un tiempo, plurales, variadas y dinámicas (UNESCO, 2001:2).

1.3.3 Diversidad cultural, interculturalidad, multiculturalismo

En el contexto de negocios internacionales, se asume que la cultura global unifica y produce subjetividades e identidades que tienden a ser homogéneas y de alguna manera influyen las formas de la acción y de la historia (Mejía, 2001). Por lo tanto la cultura se transmite, pero con el transcurrir del tiempo se renueva, transforma y enriquece. No obstante, ante el contacto e intercambio con otros, puede generar la diversidad cultural, que trae consigo obstáculos, riesgos y oportunidades para comunicarse; pero al mismo tiempo, esas diferencias, pueden fomentar la innovación y favorecer la internacionalización de las empresas (Fanjul, 2010).

La diversidad, lleva a la interculturalidad, una postura híbrida para pensar y actuar en la convergencia de al menos dos culturas que afiancen las relaciones humanas (Rizo y Romeu, 2006). Ante la confluencia de diferentes culturas, surge el multiculturalismo, el cual es un fenómeno social que coexiste en un sistema social de grupos con diversos códigos asociados a las culturas autóctonas (Martínez, 2011). Desde el multiculturalismo crítico, la interculturalidad es un encuentro que enriquece y tiene poder (Mejía, 2001). Con estas consideraciones, conviene recordar que las diferencias culturales afectan el contexto empresarial (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997).

1.3.4 Competencias culturales

En este esquema de internacionalización, los directivos o ejecutivos deben poseer competencias profesionales que incluyan a las culturales, con el propósito de llevar a cabo gestiones competitivas que beneficien a sus organizaciones. Por lo tanto, su participación en ámbitos interculturales requiere de cuatro habilidades: conciencia “software mentales”, conocimiento, habilidades (conciencia + conocimiento + práctica) e inteligencia

emocional (Suárez, 2007). De tal manera que si se desea lograr resultados óptimos fuera de las fronteras nacionales, entonces los profesionales que interactúan con pares del extranjero precisan de la inteligencia cultural, asumida como la habilidad o capacidad de una persona para adaptarse de forma efectiva a nuevos contextos culturales (Steinwachs, 2002). Ésta, también denominada eficacia cultural, requiere a su vez de la competencia comunicativa; asumiendo que el lenguaje es la base de la cultura social humana, se debe tener dominio en la comunicación verbal y no verbal, conciencia de la propia cultura, actuación frente a estereotipos y generalizaciones, alerta ante el choque cultural, metacomunicación, los sobreentendidos, la atención al contexto comunicacional, creación de la igualdad y apertura al cambio cultural (Suárez, 2007).

1.3.5 Comunicación intercultural

La comunicación intercultural es una habilidad necesaria para cooperar y disponerse a compartir saberes y acciones en un espacio común de significados en la vida cotidiana, prácticas y representaciones simbólicas que permiten el intercambio de información. Por lo tanto las relaciones interculturales en una situación comunicativa concreta supone comprender la cultura de los dos mundos en contacto. En consecuencia, la eficacia intercultural conduce a crear competencias comunicativas que evidencia la plena disposición hacia la tolerancia, respeto, convivencia y comprensión de lo otro, de lo ajeno. Esto implica que la cultura y la comunicación intercultural son acepciones vinculadas fuertemente (Rizo y Romeu, 2006). En este sentido, el idioma es un elemento fundamental de la competencia intercultural que incluye conocimientos, comprensión adquirida y el nivel de aceptación de las diferencias o divergencias culturales, el cual reduce el nivel de inseguridad de los interlocutores (Van Hooff y Korzilius, 2001).

De acuerdo con Cohen (1996, citado por Hoof et al., 2005), la negociación intercultural es un proceso de comunicación entre las partes que buscan llegar a un compromiso mediante el intercambio de propuestas formales o informales, en una forma verbal o no verbal, tácita o explícita. La comunicación intercultural puede generar situaciones conflictivas antes, durante y después de una negociación, que pueden superar los rubros del uso de una lengua extranjera o competencia lingüística. Tomando en cuenta que la comunicación intercultural incluye el estudio de la interrelación personal entre individuos que representan diferentes culturas y que buscan un objetivo particular; se requiere analizar la dificultad y aumentar la mutua comprensión entre los miembros de la cultura (Giaccardi, 2005).

1.3.6 Culturas de alto y bajo contexto

El grado y formas de relacionarse y su influencia en la flexibilidad y formalidad de las negociaciones están estrechamente ligado al contexto cultural donde pueden presentarse las Culturas de Alto Contexto (CAC) o las Culturas de Bajo Contexto (CBC). En las CAC la información se maneja en forma vaga y poco precisa, y las actitudes y circunstancias adquieren mayor importancia que las propias formas de comunicación. Es decir, la palabra no es concluyente y se tiende a recurrir menos a documentos legales; lo que provoca la lentitud en las negociaciones. En estas culturas, la posición social y el estatus son de alta relevancia. Los negocios tienden a requerir de más tiempo, ya que se necesita establecer una relación personal que genere confianza entre las partes. Las CBC se orientan a formas verbales y no verbales claras y precisas con expresiones gramaticales completas y poca interpretación subjetiva. El análisis de los argumentos son claros y transmiten la mayor parte de la información que las partes necesitan. Los documentos legales se consideran indispensables. Con estas condiciones, los negocios son más ágiles debido

a que los detalles se analizan en menor tiempo (Ávila, 2001; Hall, 1989, citado por García (2005).

1.3.7 Protocolo en los negocios

Si bien los directivos y funcionarios al poseer competencias interculturales, incluyen formas apropiadas de comunicación, dominio idiomático y comprensión de sus pares, en términos de valores, estilo de pensamiento, conocimientos, habilidades, actitudes, experiencia; también precisan del conocimiento protocolario en los negocios internacionales. El protocolo es una forma de comunicarse, pero basado en la cortesía, educación y en el respeto a las personas, sin importar su condición personal y social. El protocolo está al servicio del ser humano y se le puede definir como una disciplina donde convergen el realismo, la técnica y el arte que definen un esquema para desarrollar una actividad humana pluri-personal e importante que eficiente y mejore la convivencia (Urbina, 2001).

La Real Academia Española define al protocolo como una regla ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o por costumbre. En el terreno empresarial, las reglas, el protocolo, la etiqueta y la ceremonia son componentes imprescindibles en contextos locales o internacionales. Quienes representen a las organizaciones requieren del conocimiento del protocolo según sea la proveniencia geográfica de su contraparte. El protocolo dimensionado como:

Un conjunto de normas consensuadas dependientes de la jurisprudencia, la tradición y el sentido común de los países, que determinan el orden jerárquico de las autoridades en los actos oficiales, los programas que siguen éstas en sus visitas, su vestimenta, su comportamiento, todo lo que nos muestra la forma y la imagen del poder (Montse, 2001).

En el ámbito internacional, el protocolo puede concebirse como formas para los negocios (Bancomext, 2002), donde se consideran aspectos relativos a cultura, reli-

gión, valores y costumbres sociales, el modo de hacer contactos, formas de dirigirse a las personas, comportamiento en un evento social, atuendo para las reuniones y frases comunes de negocios. Se trata de un instrumento al servicio de la sociedad y que se integra por una serie de normas de carácter formal acerca de los usos, costumbres, tradiciones y reglas que rigen a la sociedad en los diferentes segmentos sociales (Fernández y Vázquez, 2012).

En este sentido también se localiza el término ceremonial, que junto con el protocolo, representan una expresión visual comunicativa a la que se une la expresión oral, gestual y la semiótica o lenguaje de los signos. Todo ello tiene que ver con el código de la empresa que está interactuando con sus colegas extranjeros, quienes a su vez también cuentan con referentes éticos, usos habituales, modos y comportamientos. Entre estos últimos destacan: el lenguaje, las celebraciones, los modos de vestir (Solé, 2001).

1.3.8 Interculturalidad comercial

En el terreno de los negocios y las negociaciones, cuando la cultura no es dimensionada y abordada en un contexto amplio, puede convertirse en uno de los principales obstáculos para estandarizar las decisiones y los procesos en las empresas multinacionales (Páramo, 2011). Esto ocurre porque el ambiente socio-político, económico, legal y tecnológico determinan las oportunidades y riesgos de las gestiones empresariales, y hace imperioso que los negociadores procuren un entrenamiento transcultural que les permita el alcance pleno de sus propósitos de negociación (Martínez, Corredor y Herazo, 2006).

Así, por tanto, conviene destacar que la interculturalidad comercial descansa en los rasgos culturales de los países, donde se manifiesta la “actitud actuación y percepción divergentes ante un mismo hecho, entre dos o más

individuos pertenecientes a diferentes nacionalidades” (Van Hooft, y Korzilius, 2001). Esto resulta trascendental en el proceso de negociación donde es necesario identificar los puntos comunes, aquello en lo cual claramente pueden estar de acuerdo las partes, ya que las diferencias culturales y los valores distintos, hacen más compleja la identificación de los asuntos afines y las formas de solucionarlos (Ogliastri, 2001).

Esto implica que la cultura es un componente que determina el procesamiento de información por parte del negociador (Román, 2008); dirige los patrones de pensamiento, sentimientos, actitud y sus propios valores (Horst and Colonel, 2007). De tal manera que, la propia imagen y la que se tiene de los otros influye en nuestra forma de comportarnos (Van Hooft y Korzilius 2001). Sin embargo, también es posible asumir que, las diferencias culturales pueden funcionar en algunos casos, como un blindaje en el proceso de negociación intercultural (Bret, 2000). En este contexto, conviene tomar en cuenta que la interculturalidad genera condiciones propicias para llevar a cabo una negociación cultural real, es decir, empoderamiento en y desde las culturas (Mejía, 2001). Tales afirmaciones llevan a suponer que en la interrelación entre pares que negocian a nivel intercultural, están presentes las comunicaciones intrapersonales, grupales, organizacionales y sociales. De estas, la comunicación interpersonal, repercute directamente en la negociación, como un proceso en el que intervienen múltiples canales de información como los verbales y lingüísticos, los faciales, los gestuales, los proxémicos, los kinésicos, y los cronéticos, entre otros (Rojas, 2001).

Con estas condiciones, las empresas deben impulsar el desarrollo de una perspectiva multicultural que permita que sus negociadores se apropien del conocimiento cultural pertinente y suficiente para participar en su despliegue de intercambios hasta encontrar puntos de acuerdo y solucionar divergencias que ayuden al logro

de los propósitos de cada parte (Rosen et al, 2000, citado por Camacho, 2013).

1.3.9 Dimensiones culturales

Al examinar la importancia de los negocios internacionales y el ambiente inter y multicultural, los representantes de las organizaciones o sus directivos, deben tener presente que al interactuar con colegas de otros países, lo están haciendo al mismo tiempo con culturas negociadoras. Estas, generan conocimientos útiles para ser aplicados en los procesos cotidianos de las empresas e instituciones que están sujetas a negociaciones con otros países. La trascendencia del conocimiento de las culturas negociadoras estriba principalmente en que al ignorarlas o desconocerlas, los procesos de negociación podrían ser más costosos, tardados o fallidos (Camacho, 2013).

Tales escenarios conducen a corroborar, que la cultura es una parte central del proceso de negociar, ya que en el ambiente global, se presenta la oportunidad de comprender o entender las características propias y la de la contraparte, además de interactuar con diferentes grupos sociales en todo el mundo (Camacho, 2013). Las culturas negociadoras contemplan diferentes magnitudes, las cuales han sido estudiadas y estructuradas a través del desarrollo de teorías ampliamente conocidas y probadas; como lo son las dimensiones culturales formuladas por Hofstede (1982); Trompenaars & Hampden-Turner (1997) y Hall (1989).

En términos organizacionales fue Geerth Hofstede, quien desarrolló investigaciones en 70 países, con el propósito de saber cuál era la influencia de la cultura en los valores que poseen las personas en sus tareas laborales. De tal manera que la participación transnacional de las organizaciones se cimienten en una cultura propia. Sus hallazgos se concentraron en un principio en cuatro dimensiones: distancia de poder, individualismo, mascu-

linidad y evasión a la incertidumbre y fueron publicados en 1980 en el libro titulado *Culture's Consequences*. Posteriormente, se realizaron indagatorias que llevaron a agregar la quinta y sexta dimensión (Hofstede Centre s/f, citado por Camacho, 2013) (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Dimensiones culturales de Hofstede.

Dimensión	Alcance
Distancia de poder	Se refiere al uso del poder en función de la jerarquía organizacional. Se asume la presencia del componente de desigualdad.
Individualismo	Compete al grado de integración que la persona tiene o no en un grupo determinado. Aquí se considera la contraparte colectividad.
Masculinidad	Relacionada con los valores y actitudes según el género. En esta dimensión, existe el complemento femineidad.
Incertidumbre	Indica el grado en que los integrantes de una cultura se sienten cómodos o incómodos en situaciones no estructuradas que causan incertidumbre. Se asume que las culturas tienden a evadir o a aceptarla.
Largo plazo	Es una dimensión que considera la capacidad de ahorro y perseverancia. La contraparte es la orientación a corto plazo que se asocia con obligaciones sociales y prestigio personal
Formas de expresión	Concerniente a la forma en que una sociedad da la libertad de manifestar impulsos o expresiones de la naturaleza humana, o la restricción de las mismas, a través de normas sociales estrictas y expresiones controladas.

Fuente: Hofstede (2011); Hofstede Centre y Hofstede site, citado por Camacho (2013).

En este mismo sentido, Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner, dieron a conocer en el año de 1997 la obra titulada *Riding of Waves of Culture*, en la cual se proponen y analizan siete componentes sobre las diferencias culturales, consistentes en: universalismo vs particularismo; individualismo vs comunidad; afectividad vs neutralidad, especificidad vs difuso; logro o adscripción; ubicación del control (interno o externo); y orientación temporal (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Diferencias culturales de los países.

Universalismo-particularismo	Describe sobre si la cultura se enfoca más a las relaciones o a los aspectos legales, para validar acuerdos formales.
Individualismo-comunitario	Lo refiere hacia preferencia de actuar y decidir de modo personal o comunitario.
Afectivo-neutral	Concierne a la expresión de sentimientos, emociones y comunicación que influye en el contacto con otras personas.
Específico-difuso	Explica el grado de involucramiento y la manera de expresarse de la gente en sus interrelaciones, las cuales pueden ser fluidas o lentas.
Logro o adscripción	Es el estatus que las personas tienen por sí mismas o a través de otros.
Control	Está enfocado a la creencia cultural de poseer un control (interno o externo) que puede tener alcance en su contexto.
Orientación temporal	Está relacionado con las inclinaciones hacia experiencias pasadas para atender situaciones presentes, o bien, invertir en el presente para el futuro. También analiza el uso del tiempo; bien sincrónico o asincrónico.

Fuente: Trompenaars & Hampden-Turner (2007), citado por Camacho (2013).

1.4 En suma

Los negocios internacionales están estrechamente ligados con la cultura, por lo que es indispensable tomar en cuenta este componente no sólo en sus distintas acepciones sino en su justa dimensión, divergente y al mismo tiempo enriquecedor, para los procesos comerciales. Sin duda, las competencias directivas y gerenciales de ejecutivos que participan con pares

extranjeros dentro y fuera del país; tienen en la cultura un desafío y amplias oportunidades para incrementar sus conocimientos y desarrollar sus habilidades en la comunicación intercultural y en el uso apropiado del protocolo.

1.5 Preguntas de reflexión

1. ¿Qué relación tienen la cultura y las negociaciones?
2. ¿Qué diferencia encuentra entre diversidad cultural, interculturalidad y multiculturalismo?
3. ¿Por qué los directivos o ejecutivos que participan en gestiones internacionales deben contar con competencias interculturales?
4. ¿Cómo se puede aprovechar la comunicación intercultural en los procesos de negociación internacional?
5. ¿Cuál es la ventaja de las organizaciones, cuando sus negociadores conocen y utilizan el protocolo en los negocios?
6. ¿Cómo pueden aplicarse las dimensiones culturales de Hofstede a la cultura negociadora mexicana?

1.6 Referencias bibliográficas

- Ávila Marcué, F. (2001). *Tácticas para la negociación internacional. Las diferencias culturales*. México: Trillas.
- Bancomex (2002). *Guía para hacer negocios en Asia y Oceanía*. México. Banco nacional de comercio Exterior SNC
- Brett, Jeanne M. (2000). *Culture and Negotiation*. *International Journal of Psychology*, 2000, 35 (2), 97-104. Northwestern University, Evanston, USA. Recuperado de <http://isites.harvard.edu/fs/docs/icb.topic551848.files/Brett.pdf>

- Camacho Gómez, M.(2013). Culturas negociadoras en México e Italia: Una aproximación comparativa. *Semestre Económico* 16 (34), 169-192.
- Daniels John D. y Radebaugh Lee, H. (2000). *Negocios internacionales*. Octava Edición. México, 2000.
- Diagma Durán, M. *Naturaleza y objeto de estudio de los negocios internacionales una mirada desde la epistemología*. Universidad Santo tomás Colombia. Recuperado de http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/XVI%20Jornadas%20de%20Epistemologia/Epistemolog%EDa%20de%20la%20Administraci%F3n/Diagma-%20NATURALEZA%20Y%20OBJETO%20DE%20ESTUDIO%20DE%20LOS%20NEGOCIOS%20INTE.pdf
- Fernández y Vázquez, Jorge J. (2012). Antecedentes históricos del protocolo y su influencia a través de la historia en los Estados, en la sociedad y en la política en España y Europa. *Anuario jurídico y Económico Escorialense*, XLV (2012).
- Horst, P. & Colonel, L. (2007). *Cross- Cultural Negotiations*. Air War College: USA.
- Keegan, Warren J. (1997). *Marketing global*. Quinta edición. España: Prentice Hall.
- Martínez Fraga, Jorge (2011). Globalización y cultura. *Matices del Posgrado Aragón*, 5(11).p. 93-104. Recuperado de <http://revistas.unam.mx/index.php/matices/article/viewFile/25699/24194>
- Mejía Navarrete, J. (2014). Globalización y cultura. *Investigaciones Sociales* 11(18), 345-358.
- Páramo, Morales D. (2011). *Cultura y negocios internacionales* Editorial. Pensamiento & Gestión, núm. 30 enero-junio, 2011, pp vii-xiv
- Mejía J. Marco Raúl (2001). Construir educativamente el conflicto. Hacia una pedagogía de la negociación cultural. *REvista Nómadas*. p 24 39. Recuperado de http://scholar.google.es/scholar?start=10&q=cultura+y+negociaci%C3%B3n&hl=es&as_sdt=0,5
- Ogliastrì, E. (1999). *Una introducción a la negociación internacional*. La cultura latinoamericana

frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente. Universidad de los Andes. Serie Empresa, economía y sociedad. Monografía 40. Bogotá, Colombia.

- ProMéxico (s/f). Negocios internacionales. Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/>
- Real Academia Española. Disponible en www.rae.es/
- Rojas Vera, L.R. y Arapé Copello, E. (2001). Comunicación, conflicto y Negociación. Revista Telos Vol. 3 (3): 367-373
- Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M. (1997). Negocios internacionales. Editorial McGraw Hill.
- Solé, Montse (2001). El protocolo y la empresa. España, Ed. Planeta.
- Suárez Lasierra, María (2007). Cultura y negocios. Pp. 344-352. http://cvc.cervantes.es/Ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/munich_2005-2006/06_suarez.pdf
- Urbina de, José Antonio (2001). El gran libro del protocolo. España: Grupo Planeta

Capítulo 2.

La cultura en los procesos de negociación internacional

2.1 Introducción

En el ambiente global de los negocios, la toma de decisiones está basada en competencias de los ejecutivos, es decir, profesionales con conocimientos, habilidades y actitudes para participar y actuar en esferas internacionales e interculturales. Con estas condiciones el diálogo social y las negociaciones son una tarea prioritaria de gerentes y directivos de empresas o instituciones con meta entornos definidos y con visión de alcance, mundial donde se debe gestionar bajo circunstancias de comparabilidad y competitividad en un contexto altamente competido.

De tal manera que, toda persona que se dedique a los negocios o que represente a una organización en dimensiones internacionales, tendrá que atender cotidianamente actividades de negociación, para lo cual deberá estar preparado y con un esquema al nivel de la contraparte. Las líneas o caracteres esenciales del proceso de negociación requieren de un programa de puntos que se van a tratar durante la negociación.

En este contexto, la cultura tiene un impacto relevante, ya que las negociaciones se vuelven ambiguas, inciertas, contradictorias, con intereses enfrentados y las oportunidades ilimitadas. Esto significa que se requieren cada más de personas que cuenten con la competencia de entrar en contacto con gente de otras culturas y que interactúen en ámbitos locales, regionales, nacionales y globales (Rosen, 2000).

Por lo tanto, conocer las culturas negociadoras de las contrapartes, es una forma de añadir valor para quienes negocian en ambiente de interculturalidad y multiculturalidad.

En este capítulo, se revisa el componente de la cultura en los procesos de negociación internacional, específicamente en la arena empresarial y de negocios.

2.2 Objetivo del capítulo

Este capítulo tiene como objetivo mostrar el proceso de negociación intercultural en un marco internacional y los elementos estratégicos que lo conforman; además de dejar de manifiesto la notable influencia de la cultura en los estilos de negociar de las partes involucradas.

2.3 Conceptos Básicos

La negociación ante todo es un proceso, como tal, estará influenciada por los entornos que la circunden y moldearán las formas y estilos de llegar a acuerdos entre las partes. Por esa razón los resultados que se logren como producto de una negociación, nunca serán iguales, aún cuando negociaran las mismas personas, en el mismo lugar y hora y fueran los mismos asuntos.

El esquema y el proceso de la negociación son fundamentalmente lo mismo en el terreno corporativo, personal o en los niveles diplomáticos, debido a que se negocia sobre diferentes cosas en situaciones diversas. Por esa razón las competencias en las negociaciones son esenciales para cualquier persona que trabaja con y a través de la gente para cumplir sus propios objetivos y los de sus organizaciones (Camacho, 2010).

Bajo estas condiciones, es importante tomar en cuenta que el punto de partida para que se pueda dar el proceso de una negociación, es la existencia de un conflicto, entendido como diferencia de intereses. Por lo que se esperaría que, al menos una de las partes involucradas esté convencida de que existen desacuerdos y entonces se prepare y busque una solución satisfactoria para ambas partes, mediante intercambio de información y flujos de comunicación óptimos, para encontrar la zona de conveniencia mutua (Camacho, 2010).

Para Ogliastri (1997), negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse. En tanto que para Cohen (1996) citado por Van Hoof et al (2004), la negociación es un proceso de comunicación entre las partes que buscan llegar a un compromiso mediante el intercambio de propuestas formales o informales, en una forma verbal o no verbal, tácita o explícita. Es decir, el principio de la negociación está en la comunicación.

En ese mismo sentido, se concibe a la negociación como el proceso mediante el cual las partes involucradas —donde una posee o puede hacer algo que la otra desea y viceversa— se comunican recíprocamente con el objetivo de lograr un acuerdo que brinde las bases para un correcto entendimiento que ayude a la consecución de las necesidades y por lo tanto la satisfacción de las partes interesadas (BANCOMEXT, 2001 pág. 3).

De esta manera, se aprecia que la negociación es percibida y estudiada al menos desde tres ángulos: como proceso influenciado por los entornos, como oportunidad para convenir con otros y como un proceso de comunicación. Sin embargo, se debe considerar también, que la negociación ha pasado de ser táctica a proceso, a método y toma de decisión, teoría de juego, análisis de alternativas, y hasta los conceptos de negociación de principios, en donde ambos ganan y no sólo el dinero está en juego sino la honestidad y ética de las partes. El individuo con poder de negociación es el que conoce y practica con valores y ética, el arte y la ciencia de la negociación, porque las negociaciones ya no son a corto plazo: los que cuentan son los clientes repetitivos y a largo plazo, (Chamoun, 2005).

2.4 La negociación como proceso

Para ser consistentes con los postulados de la negociación como proceso, se consideran cuatro grandes componentes que parten de un conflicto a resolver, la necesidad o la voluntad de las partes para llegar a un acuerdo, las estrategias y estilos para lograrlo y el cumplimiento de lo acordado en tiempo y forma. Sin embargo, estos elementos serán orientados según sea la cultura negociadora que aplique, tomando en cuenta los contextos que rodeen el proceso.

Las tendencias de cuidar o ayudar al logro de los resultados de las contrapartes, es producto de lo que se denomina la nueva teoría de la negociación. El también llamado sistema integrador o ganar-ganar, exige que las partes compartan los objetivos y criterios esenciales de evaluación de alternativas. Percibir la realidad aproximadamente de la misma manera, permite en este modo de solucionar conflictos, que las partes se unan para encontrar la mejor solución para ambas. La nueva teoría de la negociación en el terreno internacional toma en cuenta las grandes diferencias que subyacen al proceso, entre ellas destacan la cultura, las creencias, lenguas, comportamientos y expectativas sobre los demás, sobre todo si el grado de desarrollo de los países involucrados es distante (Camacho, 2010).

Otro elemento fundamental a considerar, es que a pesar de la necesidad que pudiera existir para resolver conflictos, las negociaciones podrían no darse. Esto como posible consecuencia de la falta de voluntad de una de las partes, al desconocimiento de la existencia del conflicto, a la minimización de los conflictos o a la incompetencia para negociar (Camacho, 2010).

La negociación con enfoque integrador, está considerado como el sistema más productivo de negociar, ya que se realiza un trabajo conjunto que puede permitir que la solución final sea superior a la que cada una de

las partes podría generar de manera independiente. Esto ha llevado a suponer a los expertos en teoría de negociaciones que el método integrador sólo se puede usar entre personas y grupos con presumibles objetivos comunes y criterios de valoración de opciones similares (Ogliastri, 1997).

De acuerdo con Ogliastri (1997), la nueva teoría de la negociación se distingue por mantener una relación cordial y respetuosa, en búsqueda de resolver un problema conjunto, invirtiendo en el largo plazo, generando relaciones y negociaciones futuras. También implica una solución favorable para ambas partes, pensar en el otro, redefinir el problema de la manera más amplia posible, de tal manera que incluya los intereses reales de quienes negocian; hacer preguntas y ofrecer gradualmente intercambios de información, enriquecer para todos el resultado de la negociación, hacer cálculos antes de sentarse a negociar, considerando las alternativas externas y determinar las diferencias de valor entre las partes e intercambiar los puntos de más valor.

En este sentido, los procesos de negociación apegados a la escuela integradora, han de considerar al menos tres fases para su óptimo desarrollo: 1) pre-negociación, 2) negociación in situ y 3) post-negociación (Camacho, 2010).

La primera de ellas es tan fundamental y estratégica como la etapa de llevar el proceso en la mesa de negociaciones. La pre-negociación contempla la búsqueda de información a través de una investigación detallada de lo que se va a negociar, las estimaciones técnicas y financieras involucradas y la elección de los negociadores que cumplan con el perfil apropiado para lograr los mejores resultados. Asimismo se define el propósito de la negociación, la metodología estratégica a seguir y el establecimiento de la agenda de negociación.

En esta fase, también se consideran las actividades preliminares de comunicación o encuentro con la contraparte, en ocasiones consideradas negociaciones informales, las cuales en realidad, son una fuente de información invaluable para determinar las estrategias y posibles resultados a conseguir durante el proceso formal. Tales acciones pueden tener lugar a través de llamadas telefónicas, faxes, mensajes electrónicos, redes sociales y demás formas de entablar enlaces previos a la negociación *in situ*.

En la segunda fase, las partes se encuentran para llevar a cabo la negociación, para lo cual, ambas previamente se prepararon y tienen claro el propósito de la negociación y las estrategias que utilizarán para lograrlo. En esta etapa se contemplan tres grandes momentos: la apertura, el desarrollo y el cierre, los cuales requerirán de toda la competencia negociadora de quienes negocian, de un manejo óptimo de la argumentación, formas de expresarse, plazos, emociones, compromisos y probables acuerdos si la negociación no logra concretarse. La negociación *in situ* involucra en su arquitectura básica los aspectos protocolarios y sustantivos, es decir, de forma y de fondo (Camacho, 2010).

La última fase del proceso, la post-negociación, es en esencia una autoevaluación y proyección de las formas y estilos en que han de abordarse futuros acuerdos. Esta etapa se presenta una vez que el conflicto se ha resuelto y las partes han logrado y firmado los acuerdos respectivos. Sin embargo, todavía quedarán pendientes varias gestiones por realizar: el seguimiento para el cumplimiento de compromisos, evaluación de los resultados negociados y negociaciones futuras (Ver figura 1).



Figura 1. Elementos básicos en el proceso de negociación (Fuente: elaboración propia)

2.5 Las negociaciones en el ámbito internacional

Los negocios internacionales son acciones continuas en empresas e instituciones que tienen la necesidad de llevar a cabo transacciones que involucran a dos o más países. Estos procesos se deben particularmente a la gran codependencia que existe para colocar productos y servicios fuera de las fronteras nacionales o bien importarlos para consumo local. En este contexto, las instituciones también requieren de apoyos o colaboraciones con pares extranjeros, lo que los conduce a realizar negociaciones con extranjeros o en el extranjero.

Bajo estas premisas, diversas son las razones que han llevado a un incremento en el establecimiento y desarrollo de negocios y acuerdos internacionales, entre ellas

se encuentra la expansión tecnológica, la liberación de los movimientos transfronterizos, el logro de acuerdos institucionales de apoyo y el incremento de competencia global (Daniels y Radebaugh, 2000).

Otros tipos de negociaciones internacionales entre empresas, son: contratos de compra-venta, importación y exportación de productos y servicios, acuerdos de suministro internacional, acuerdos de contratación internacional, contratación de agentes comerciales y distribuidores, construcción de joint ventures internacionales, desarrollo de franquicias internacionales, contratos de distribución recíproca (piggy back), alianzas estratégicas, adquisiciones y fusiones y presentación de una licitación pública (Hafez, 2011).

Dentro del esquema internacional que siguen las empresas e instituciones se encuentran los procesos de negociación para ayudar a la obtención de resultados óptimos que favorezcan el logro de objetivos organizacionales acordes con su identidad corporativa. Las negociaciones pueden darse en el ámbito local (nacional) o bien traspasar las fronteras e interactuar culturalmente. Los negocios requieren de la participación competitiva de agentes de cambio, es decir, los negociadores internacionales. Especialistas que conduzcan procesos, cuyos resultados alcancen los objetivos planteados en la pre-negociación, y aún mejor, rebasen las expectativas de las empresas e instituciones, lo cual no sólo permitirá el logro de sus metas sino el posicionamiento de ser socios dignos de confianza y de respeto. Por lo tanto, ser competente para conducir procesos de negociación internacional es más que poseer un conocimiento, es saber utilizarlo de manera adecuada y flexible de acuerdo a las realidades que se vayan dando y en los contextos que sean necesarios de abordar (Camacho, 2010).

A escala internacional, las negociaciones adquieren una complejidad superior a las que se realizan dentro de un

mismo país. Aunque muchas veces coexisten varias culturas, también es un hecho que cada nación posee su propia idiosincrasia, la cual tiende a diferir de la de otros países. En este contexto, los procesos de negociaciones son influenciados por los valores culturales y estos se convierten a su vez, en elementos estructurales que inciden en los comportamientos de quienes negocian. Son justo los valores culturales que pueden conducir a una percepción “distorsionada” entre las partes.

Las negociaciones transfronterizas consideran no sólo el elemento cultural, sino que también involucran aspectos de pluralismo comercial, político, factores económicos, gobiernos y burocracias extranjeras, estabilidad del país e ideología. Es decir, en cada Estado o gobierno se involucran valores, fines y supuestos filosóficos que le dan sustento a valores y principios a los negociadores del país o región de la que se trate (Bazdresch, 2004).

Bajo esta perspectiva, el manejo económico global depende de las frecuentes negociaciones entre gobiernos nacionales y negociadores ajenos al estado. A partir de la creación de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 1994 y la Ronda de Uruguay, muchos países en desarrollo aumentaron su inversión en la capacitación de sus funcionarios para las negociaciones comerciales internacionales, con la ayuda de la OMC y de las organizaciones regionales. Muchos formaron coaliciones para defender posiciones de negociación comunes a través de una coordinación directa (Odell, 2003).

Al realizar operaciones comerciales de tipo internacional es necesario llevar a cabo negociaciones. estas se pueden desarrollar entre gente que actúa por cuenta propia o entre quienes representan a grupos organizados, como empresas y gobiernos (BANCOMEXT, 2001 pág. 3). En consecuencia, se busca lograr condiciones en donde ambas partes ganen, logrando acrecentar la confianza y por lo tanto favorecer la relación a largo plazo.

Desde esta óptica, la negociación constituye un proceso fundamental por el que se toman decisiones, este proceso se agrupa en seis etapas: inicial, apertura, media, propuesta y contrapropuesta, acuerdos y seguimiento (Ver figura 2).



Figura 2. Etapas de la negociación internacional comercial (Fuente: Bancomext, 2001)

- Etapa inicial. Información confiable y suficiente. Establecimiento de fecha, lugar, duración y participantes para la negociación.
- Etapa de apertura. Las partes se conocen y exploran necesidades, estrategias y tácticas de negociación.
- Etapa media. Se reciben ofertas y se buscan opciones de mayor alcance para cada parte.
- Etapa de propuestas y contrapropuestas. intercambio de concesiones con aproximaciones al punto de acuerdo.

- Etapa de Acuerdos. Se llega a esta etapa cuando las propuestas fueron discutidas y aceptadas. Es recomendable redactar el acuerdo, donde se señale el compromiso de ambas partes. Para ello se requiere firmarlo para darle validez jurídica.
- Etapa de seguimiento. Se utiliza para verificar si se está cumpliendo con lo acordado y si hay satisfacción entre las partes. También en esta etapa se identifican las fallas y los aciertos, identificando las estrategias y tácticas que dieron resultado y cuáles no.

2.6 La cultura en las negociaciones

Como se menciona en el Capítulo 1, la cultura tiene un especial impacto en los estilos de negociación de los países y economías y su diversidad impacta los estilos de las negociaciones y otras actividades donde el proceso de comunicación es fundamental.

De acuerdo con Pardo (2004), la cultura es algo que se ha cultivado, por lo que su relación con el aspecto social está definido por los aspectos geográficos, la historia de las instituciones políticas, el desarrollo económico y la estructura social. Pero también se pueden observar cinco condicionantes primarios: la raza, la lengua, la familia, la religión y la patria.

Es por esta razón que los negociadores profesionales deben desarrollar o contar con competencias interculturales que les permitan mejores acuerdos negociados (figura 3).

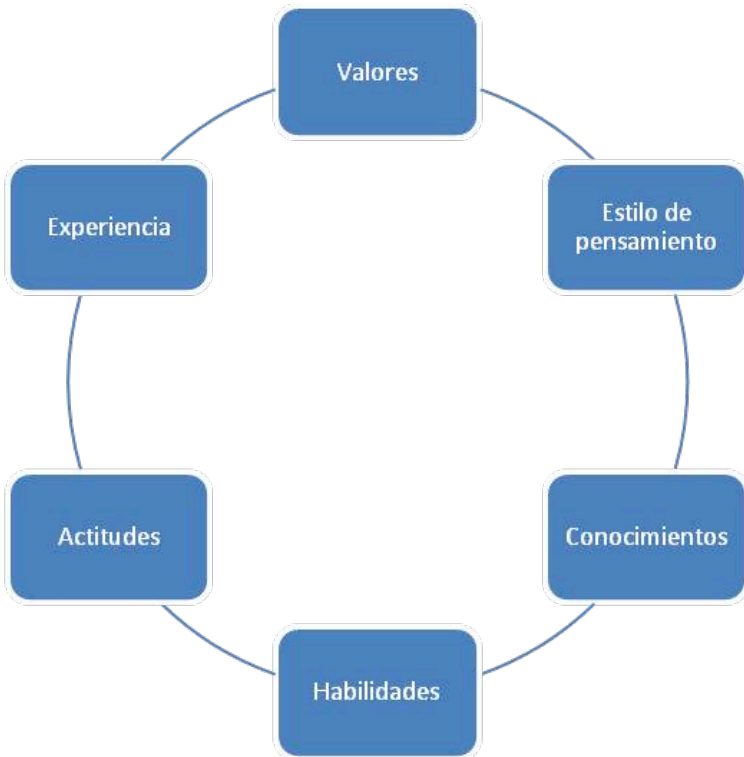


Figura 3. Competencias culturales de los negociadores internacionales (Fuente: Pariente, 2001)

Bajo estas premisas de interculturalidad, también se requiere de un estilo de pensamiento flexible, propositivo, no-categorizador, holístico y hábil para crear síntesis y comprender otras formas de actuar. Además de desarrollar habilidades de comunicación, considerando la diversidad de idiomas, que al mismo tiempo exige una preparación adicional (Pariente, 2001).

En el terreno de las negociaciones internacionales e interculturales, un factor clave de éxito lo constituye el profesionalismo de los negociadores. Las características fundamentales pueden ser entre otras: la asertividad, la adaptación y la flexibilidad a culturas y contextos diferentes a los que representan su área de confort. Adaptarse significa reconocer si la persona es rápida, lenta,

orientada hacia las labores o hacia las personas y luego ir en esa dirección. La flexibilidad es ceder o acomodarse fácilmente a un contexto determinado, por eso es deseable que los negociadores profesionales cultiven un estilo adaptable y cooperador (Alessandra y O'Connor, s/f).

2.6.1 Negociaciones interculturales

Si bien las negociaciones intraculturales (entre miembros de la misma cultura o país) son complejas, las que se realizan de manera intercultural (entre dos culturas diferentes) o multiculturalmente (varias culturas o diversas naciones) son aún de mayor atención. Los aspectos culturales que caracterizan a los diferentes países con los que las organizaciones tienen relación o enlaces, conlleva a que frecuentemente sus ejecutivos tengan que enfrentar conflictos culturales, tanto en el ámbito del nuevo escenario internacional como el del propio trabajo, lo que en algunos casos ha originado problemas de adaptación.

El multiculturalismo encuentra su justa dimensión en la diversidad cultural, donde los procesos de negociación y el logro de un comportamiento plural permiten convenir lo conveniente dentro de lo diferente. Es decir, los ejecutivos que tienen actividades interculturales deben estar preparados no sólo con el conocimiento de la cultura en la que van a negociar sino también en el dominio de los asuntos a abordar y los escenarios sustantivos que les permitan portar consigo un esquema de decisiones para realizar negociaciones internacionales e interculturales (Delgado y Madrigal, 2005).

Actualmente se requiere entender a otras culturas, tácticas y procesos de negociación para obtener mejores beneficios para ambas partes. En las culturas negociadoras, uno de los elementos más comunes y más observados es la sensibilidad del tiempo. Otro rasgo es la sensibilidad de lo personal, si las cosas son personales

o son negocio. Existen culturas que no pueden separar eso, entre los cuales se encuentran los latinos. Otro factor cultural es la percepción de lo específico y lo general. Hay culturas donde ven las cosas en general, ven el todo y luego, se van a lo específico y hay quienes se fijan más en el detalle. Es decir, más allá de las nacionalidades; existen diferencias culturales entre los hombres y las mujeres (Chamoun-Nicolas, 2005).

En este sentido, las consideraciones culturales juegan un papel importante en los procesos de negociación. Se toman en cuenta a todos los actores, que traen con ellos sus propios comportamientos culturales, tales como sus patrones de pensamiento, sentimientos, actitud y sus propios valores culturales. Bajo estas perspectivas, es determinante considerar la naturaleza humana, cultura y personalidad (Horst, 2007).

Por lo tanto, las negociaciones interculturales tienden a un mayor grado de complejidad, dada la interacción e interactuación entre las personas que negocian y el posicionamiento de los países de proveniencia, con sus niveles de competitividad inherentes. No obstante, las negociaciones en una misma cultura también llevan consigo un gran componente cultural y de competitividad. Sin embargo, las leyes y el conocimiento de la cultura nacional es mejor dominado por quienes participan en los procesos de negociación, ya que también existen diferencias culturales entre diferentes regiones dentro de los países (Ogliastri, 1999).

2.6.2 Cultura negociadora

La cultura negociadora es considerada como un conjunto de comportamientos, costumbres, lógica interna, expectativas, valores, secuencia o proceso típico que se lleva a cabo, para resolver una diferencia de intereses y que son comunes a un grupo de personas de origen semejante (Hoof et al., 2005).

Así, existen culturas negociadoras por regiones geográficas o países. Por ejemplo, la cultura negociadora mexicana, la cultura negociadora japonesa o la cultura negociadora colombiana. Cada una de ellas tendrá en sus negociadores un representante de la forma y estilo de realizar negociaciones, las cuales estarán altamente influenciadas por el país de origen y se manifestarán de diversas maneras: la lengua, los comportamientos, reacciones, argumentación, emociones, preparación de la negociación y otros rubros del propio proceso que se realiza.

Bajo estas condiciones, es conveniente que antes de negociar con otras culturas, se conozcan los estilos y contextos para negociar de manera óptima, respetando las diferencias o posibles convergencias culturales, hecho que puede ser determinante en el alcance de los propósitos de la negociación. Los negociadores de diferentes países usan estrategias y patrones de comunicación en un contexto intracultural o intercultural para llevar a cabo el proceso de negociación.

Se observa la importancia de las culturas negociadoras, debido al interés que puede despertar en sus contrapartes al querer conocer sus distintivos. Por ejemplo se puede difundir debilidades como las del negociador latinoamericano que se distingue por su poca preparación en la negociación y su tendencia a no realizar prenegociaciones, lo cual facilita la informalidad en el trato si la contraparte inicia el proceso. Además, prefiere negociar entre amigos, base central de su confianza en la contraparte. Prefiere satisfacciones inmediatas, en cada trato. No se destaca por su puntualidad y cumplimiento, pero es muy impaciente cuando el otro lo hace; es muy flexible en el uso del tiempo, viene de una cultura policrónica (Ogliastri, 1999).

No obstante, también se conoce la transición que se viene sucediendo con los negociadores latinoamericanos que van hacia procesos integradores, esforzándose por

negociar de manera contemporánea, es decir, sienten la necesidad de querer llevar a cabo negociaciones más efectivas, bajo las condiciones de competencia y competitividad que prevalecen en los entornos globales empresariales.

2.6.3 *Proceso de negociación intercultural*

Para Cohen (1996, citado por Hoof et al., 2005), el proceso de negociación intercultural, contempla cuatro fases (figura 4).



Figura 4. Proceso de negociación intercultural (Fuente: Cohen, 1996; citado por Hoof, et al., 2005).

Las prenegociaciones se refieren a la forma de identificar los primeros contactos, directos o indirectos. Además, contempla la preparación inicial y la especificación de la fecha en que las partes acuerden iniciar el proceso de negociación.

La apertura, está orientada hacia el inicio formal de las negociaciones, en la cual usualmente, surgen las diferencias entre las partes, especialmente cuando se trata de diversas culturas. Esta fase incluye procedimientos y tácticas sobre quien comienza el proceso, la equidad de los participantes, moral y la utilización de argumentos.

El desarrollo se distingue, por ser el momento en donde se describen las tácticas de los participantes durante el proceso de búsqueda de acuerdos. En este sentido, según sea la cultura negociadora, podrá existir o no este paso.

Finalmente, el cierre, se considera la última parte de la negociación donde participan las partes involucradas y llegan a un acuerdo. En esta parte del proceso, las diferencias entre las distintas culturas quedan de manifiesto en la forma, las condiciones y el cumplimiento del acuerdo (Hoof et al., 2005).

2.6.4 El protocolo en las negociaciones interculturales

Sin duda, un componente fundamental en las negociaciones interculturales es el protocolo. Es decir, poseer información precisa que permita a las organizaciones y a sus negociadores conocer otras culturas con las que mantendrán un encuentro o realizarán negocios. Para ello es imprescindible el conocimiento explícito e implícito para ser aplicado por los grupos de negociadores, en un contexto profesional y formal.

Como parte del protocolo en las negociaciones interculturales, Pardo (2004) considera que es necesario tomar en cuenta ocho aspectos relacionados con las diferencias, comprensión, respeto, conocimiento y actitudes hacia otras culturas (figura 5).

Consideraciones culturales en la negociación

1. Entender las diferencias de comportamientos y actitudes de negociación
2. Explicitar claramente las diferencias culturales
3. Mostrar respeto y tolerancia
4. Entender el interés detrás de la postura
5. Ver cuáles son los intereses que motiva a la otra parte
6. No asumir que piensan igual que nosotros ni que poseen la misma escala de valores
7. No tomar actitudes ni palabras como si fueran ataques personales
8. Evaluar las alternativas al no acuerdo de las partes

Figura 5. Consideraciones culturales en la negociación (Fuente: Pardo, 2004).

El buen manejo del protocolo ayuda a mejorar las relaciones personales entre los representantes de las empresas, donde el respeto por las diferencias culturales al realizar negocios es muy significativo, especialmente entre los países occidentales. Bajo estas premisas, la cultura y la tradición de cada nación hacen que las personas se comporten de manera distinta y si los directivos o negociadores que visitan ese país no saben adaptarse a ese comportamiento pueden generar conflictos adicionales, o quizá rechazo de la otra parte que repercutirá negativamente en el éxito de sus gestiones (Llamazares, 2011).

Si bien el conocimiento y entendimiento de las diferencias culturales añade valor a los procesos de negociación, también es importante investigar sobre los pormenores culturales de la contraparte, especialmente, si el equipo negociador viaja hacia el país de sus pares internacionales. Bajo estas condiciones se hace necesario un equipo o consultores de protocolo, que respalden al equipo negociador en el momento previo a la negociación y en la planeación de la estrategia negociadora. Dentro de los rubros a tomar en cuenta en la preparación de la negociación con personas de otras culturas se pueden localizar cuatro grandes grupos: conocimiento de la cultura de la contraparte, comunicación, viaje y estancia en el país destino y etiqueta (figura 6).

El protocolo es un componente que también contempla el aspecto de la comunicación, especialmente cuando se negocia en otros idiomas. Usualmente cada país valora mucho cuando los negociadores originarios de otras naciones se comunican en la lengua de su anfitrión. Es decir, los mexicanos aprecian mucho que sus contrapartes anglosajones o asiáticos hablen en español, los franceses valoran que se les hable en su idioma y los italianos consideran lo propio.



Figura 6. Protocolo en negociaciones interculturales
(Fuente: elaboración propia)

Por consiguiente, en el manejo del protocolo de negociaciones interculturales, los negociadores y su equipo de protocolo o de asesores, se obligan a realizar indagatorias sobre la cultura de la contraparte, en relación con su forma de trabajo, el manejo del tiempo y el espacio, los estilos de administración, el idioma y la forma de pensar, la relación de grupos e individuos. También es necesario considerar los rituales, valores y la importancia del estatus para esa cultura.

Como parte de la información estratégica, Pardo (2004) indica que para la comodidad, presentación e imagen de los negociadores, es conveniente informarse sobre la climatología, que impactará en la vestimenta apropiada para negociar; los cambios de uso de horarios; la cultura del anfitrión relativos al conocimiento previo de usos y costumbres, gestión del tiempo, imagen personal y etiqueta, formas de saludarse y tratamientos especiales a hombres y mujeres.

Por otro lado, también es deseable asegurarse sobre los pormenores del viaje y pernocta en el país del anfitrión y prever la agenda en función de las fechas, feriados y días festivos por religión.

Durante la negociación in situ, se deben considerar las necesidades de traducción o de intérpretes, el tipo y número de obsequios, para lo cual se debe estudiar atentamente la cultura de que se trate, siendo cuidadosos con las tarjetas de presentación y formas de expresarse.

A pesar del conocimiento que pudieran tener los negociadores de los diversos países, se pueden presentar imprecisiones. Entre los errores más frecuentes se encuentran la falta de respeto al nivel jerárquico de las personas con las que se negocia y el enfrentarse o criticar el comportamiento de alguno de los negociadores de la contraparte, delante de sus compañeros o jefes (Llamazares, 2011).

2.7 En suma

Tal como se puede apreciar, el papel de la cultura en las negociaciones internacionales es de suyo relevante y retador para quienes tienen el desafío de negociar fuera de sus países en contextos diferentes o bien en su propia nación, con personas provenientes de otras culturas, para lo cual se requiere de ejecutivos o directivos con una clara tendencia hacia la inteligencia cultural que permite la adaptación a ambientes diferentes, sin demérito de la especialidad de los asuntos a tratar o negociar.

Las negociaciones, diálogo social o acuerdos procesados requieren hoy de un capital humano competente y competitivo que conduzca los procesos bajo estándares de interdependencia e integridad, siempre en la búsqueda de zonas de acuerdos con resultados que beneficien a ambas partes, considerando cualquier ámbito geográfico en los diferentes tópicos que se tengan que convenir.

El análisis del capítulo, intenta orientar los esfuerzos en la preparación de la negociación, siempre con una mirada de adaptación y conocimientos culturales que optimicen los resultados de los procesos de negociación, entre ellos el uso apropiado del protocolo.

2.8 Preguntas de reflexión

1. ¿En qué consiste un proceso de negociación profesional?
2. ¿Cuáles son los tipos de negociación que se utilizan en el ambiente de los negocios?
3. De acuerdo con Bancomext, ¿cuáles son las etapas de la negociación internacional?
4. ¿Qué papel juega la cultura en las negociaciones?
5. ¿Cómo se lleva a cabo un proceso de negociación intercultural?
6. Si tuviera que realizar negociaciones con latinoamericanos, ¿qué tipo de negociación utilizaría?

2.9 Referencias bibliográficas

- Bancomext. (2001). Técnicas de negociación internacional. Documentos técnicos y texto. México, D.F.: Banco Nacional de Comercio Exterior.
- Camacho G., M. (2010). Las negociaciones Internacionales: una competencia gerencial de los graduados y posgraduados en administración. [Editorial]. Hitos de Ciencias Económico Administrativas, Mayo-agosto 2010. Año 16, 44: 52-56. Recuperado de <http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/45/4-Editorial.pdf>
- Chamoun-Nicolas, H. (2005). La cultura de negociación en México. Recuperado en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/culneme.htm>
- Daniels, J. D. y Radebough L. H. (2000). Negocios internacionales. Ambientes y operaciones. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Delgado M., R.; y B.E. Madrigal T. (2005). Hacia una teoría multicultural en el campo de la administración y de las organizaciones. Revista GESPyE, Agosto de 2005. Número 4: x-y
- Hafez S., B. (2011). Las negociaciones en el mundo. [Ebook]. San Vicente, Alicante, España: Editorial Club Universitario.
- Hoof, B. van; E. Ogliastrì, J. Bernal y A. García. (2005). Relaciones interculturales. Las negociaciones entre colombianos y holandeses. Ser. Empresa, Economía y Sociedad. Monografías de Administración, Febrero de 2005. Núm. 83. Recuperado de <http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/Hol%20Mon%2083%20mar%201-05.pdf>
- Horst, P. R. (2007). Cross-Cultural Negotiations. [Research report]. Maxwell AFB, AL: Air War College at The Air University. Download from http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/awc/horst_crosscultural_negot.pdf
- Llamazares G.-L., O. (2011). Protocolo: clave para negociaciones internacionales. Recuperado en <http://>

www.ccc.org.co/articulos-revista-accion/centro-de-eventos-valle-del-pacifico/6695/protocolo-clave-para-negociaciones-internacionales-exitosas.html

- Odell, J. S. (2003). *Developing Countries and the Trade Negotiation Process*. UNCTAD, Palais des Nations, Geneva.
- Ogliastri, E. (1997). *La nueva manera de negociar: un decálogo*. SUMMA Edición 38. x-y
- Ogliastri, E. (1999). *Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente*. 2ª ed. Ser. Empresa, Economía y Sociedad. Monografía No. 49, Julio de 1999. Recuperado de [http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/mono-49%20intro%20n%20int%20\[1\].pdf](http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/mono-49%20intro%20n%20int%20[1].pdf).
- Pardo S. M., E. (2004). *Negociación, protocolo y cultura*. [Modificado el 2009.10.16] Recuperado en http://www.protocolo.org/laboral/reuniones_negociar_y_etiqueta/negociacion_protocolo_y_cultura.html
- Pariente F., J. L. (2001). *Cultura y Administración intercultural*. *Administración y Organizaciones*, julio de 2001. Año 3, 6: 95-108. Recuperado de [http://148.206.107.15/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&tipo=ARTICULO&id=2520&archivo=9-166-2520geo.pdf&titulo=Cultura y administración intercultural](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&tipo=ARTICULO&id=2520&archivo=9-166-2520geo.pdf&titulo=Cultura_y_administracion_intercultural)
- Alessandra, T. y J.O'Connor, M. (s/f). Disponible en <http://www.sistenet.com/futuro/documentos/124.htm>
- *El estilo mexicano de negociar*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/2212.8
- Hooft A. y Korzilius, H. (2001). *La negociación intercultural: un punto de encuentro. La relación entre uso de la lengua y los valores culturales*. Facultad de Filología Universitat de Barcelona.

Recuperado en <http://www.ub.edu/filhis/culturele/vanhooft.html>

- UNESCO (s/f). <http://www.unesco.it/cni/index.php/cultura/patrimonio-mondiale>

Capítulo 3.
***Negociaciones mexicanas:
una perspectiva
intercultural***

3.1 Introducción

Las negociaciones en contextos interculturales exigen de los negociadores, además de un pleno dominio de los asuntos sustantivos a abordar, el conocimiento del contexto cultural de su contraparte y la influencia de éste en el estilo de negociación que conducirá el proceso. Las negociaciones interculturales pueden agruparse en tres grandes bloques: negociaciones comerciales, negociaciones laborales y negociaciones cotidianas, con una o varias contrapartes de una cultura distinta a la propia.

En este escenario, los negociadores mexicanos tienden a ser muy semejantes a lo que ocurre con colegas de otros países latinoamericanos, ya que tienen como filosofía de la negociación el regateo y su percepción de la contraparte se encuentra basada en la amistad y la confianza. El manejo de las emociones y el cumplimiento de compromisos son características que distinguen el proceso negociador nacional.

El capítulo ilustra la forma en que negocian los ejecutivos mexicanos con pares de otras culturas, en el terreno comercial, laboral y cotidiano.

3.2 Objetivo del capítulo

Presentar y analizar la forma de negociación intercultural de los mexicanos con pares internacionales, tomando como fundamento algunas de las variables que considera Ogliastri (1999): concepción de la contraparte, preparación de la negociación, argumentación, así como compromiso y cumplimiento.

Con el examen de las particularidades negociadoras de mexicanos, se pretende dejar de manifiesto el estilo de hacer negocios y los elementos culturales que deben tomar en cuenta, quienes deseen realizar negociaciones más efectivas en México.

3.3 Conceptos Básicos

Los mexicanos poseen una cultura particularmente contradictoria. Su forma de negociar está basada en sus antecedentes históricos. Durante siglos han sido influenciados por otras culturales y esto ha repercutido en su forma de relacionarse con los demás. Por lo tanto, al alternar con gente conocida o poco conocida, tienden a asombrarse cuando los demás se comportan de una manera diferente a la esperada y asumen que la realidad puede ser modificada voluntariamente. Las relaciones mejoran en la medida que se éstas se tornan frecuentes, de calidad y con calidez, lo que precisa de un tiempo para lograrse. La cultura mexicana reacciona de manera espontánea, no convencional, con altos contenidos emocionales (Díaz-Guerrero, 1975, citado por Camacho, 2014).

En México, las negociaciones en general se perciben como una forma de sacar provecho, y eso las ubica en las tendencias distributivas. Pero en procesos profesionales e internacionales, el abordaje es diferente, especialmente entre ejecutivos jóvenes formados en escuelas de negocios, que procuran un mayor conocimiento y respeto por las diferencias culturales de sus contrapartes.

3.4 Negociación entre culturas

La cultura es un componente de alta complejidad que no necesariamente se circunscribe a las delimitaciones geográficas de los países. Las consideraciones culturales juegan un papel importante en los procesos de negociación que toman en cuenta a todos los actores que traen con ellos sus propios comportamientos, tales como sus patrones de pensamiento, sentimientos, actitud y sus propios valores culturales. Bajo estas perspectivas es determinante considerar la naturaleza humana, cultura y personalidad (Horst, 2007).

Cada país integra en sus procesos de negociación, un componente cultural que los distingue y que determina los estilos de negociar de sus representantes. En este sentido, los mexicanos al igual que los latinoamericanos, tienen un estilo de negociación con áreas de oportunidad reportadas por Ogliastri (1999) y Chamoun-Nicolas and Hazlett (2008).

En consecuencia, las negociaciones interculturales requieren estrategias que consideran la conducta o comportamiento del negociador durante el proceso. Livermore (2012) explica que existen cuatro tácticas clave: modificar el horario, adaptar el estilo, permanecer flexible y actuar con integridad. Además se debe considerar que la buena negociación intercultural, incluye la sensibilidad en el momento oportuno.

Se puede observar, por tanto, el papel e influencia que juegan la cultura, los valores y las normas, sobre la actitud y la práctica de las personas durante el proceso de comunicación en general y el de las negociaciones comerciales interculturales en particular (Hooft y Korzilius, 2001).

Una muestra de distintivos y diferencias culturales en los procesos de negociación internacional se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Diferencias culturales en las negociaciones.

Dimensión	México	Estados Unidos	Finlandia	India
Meta: Contrato o relación	Se busca una relación de largo plazo	Establecen rápidamente un rapport, entonces se mueven a la negociación		Los negocios son personales, se establecen relaciones
Actitud: ganar-perder, ganar-ganar (Integrativa-distributiva)	Ganar-ganar	Se buscan ganancias mutuas siempre que sea posible		

Fuente: Brett (2001)

(Continúa...)

Tabla 4. Diferencias culturales en las negociaciones.*(Continuación)*

Estilo personal formal o informal	No se sigue un protocolo establecido	No se gusta de la formalidad o los rituales en las interacciones de negocios		Las negociaciones siguen procedimientos formales, pero la atmosfera es amigable y relajada
Comunicación directa o indirecta	Se puede parecer indirecto y evitar decir “no”	Son directos y al objetivo	Son directos	“No” es tajante, las respuestas evasivas son comunes y más educadas
Sensibilidad de tiempo: alta o baja	La atmósfera de los negocios es relajada	Esperan decisiones y soluciones rápidas	Comienzan las negociaciones de inmediato, sin ningún preámbulo. No es apropiado llegar tarde.	Conducen las negociaciones pausadamente.

Fuente: Brett (2001)

En este ámbito, las negociaciones entre representantes de culturas distintas pueden tender a la complejidad. Sin embargo, el conocimiento del comportamiento y estilo de negociación de las partes, conducirá a mejorar la forma de llevar a cabo el proceso negociador y ayudará a lograr resultados óptimos para las organizaciones involucradas.

3.5 Cultura negociadora mexicana

Preguntarse cómo negocia cada cultura, es un reto que se responde con el conocimiento. Primero teniendo en cuenta, los componentes de un proceso de negociación. Segundo, contando con información básica sobre los distintivos culturales que privilegian en el país del que se trate. Y con sensibilidad a la influencia de la cultura, en las formas de negociar de los participantes en dicho proceso de negociación.

En este contexto, los mexicanos han sido estudiados desde diferentes perspectivas, como la social, organizacional, gubernamental, directiva y por supuesto, como cultura negociadora. En este último aspecto, se afirma que los negociadores mexicanos le dan mucha importancia a las relaciones personales y que éstas son las bases de un negocio exitoso.

La diversidad cultural de los mexicanos, al igual que en otros países de América, puede ser divergente y a veces incomprensible, en función de la región geográfica donde se ubique el negociador. Por ejemplo, un nortero mexicano se expresa de manera muy firme, cortante e incluso, su volumen de voz y tono pueden no ser tan amigables. Si el negociador es de la capital de la República, se podría esperar un encuentro con gente muy preparada, con dominio de diversas alternativas para negociar y buscar la obtención de los mejores resultados esperados para él. Su trato cotidianamente será educado, pero indiscutiblemente, tenderá a una negociación distributiva.

En cambio, si los negociadores son del Sureste, las emociones serán más expresivas y el nivel de hospitalidad tenderá a ser informal, con más expresiones de afecto y la búsqueda de relaciones más largas y amistosas. El nivel de cumplimiento de compromisos de estos negociadores podría no ser el óptimo esperado.

El profesional o ejecutivo mexicano que se desenvuelve en el mundo de las negociaciones, parece estar muy interesado en conocer y participar en el mundo globalizado. El negociador mexicano requiere de altos estándares de calidad en el trato y cumplimiento de compromisos. Además procurará conocer las necesidades de su contraparte y ofrecerá productos y servicios de calidad. Para lograr ello, lleva a cabo análisis previos y estructuras alternativas de negociación, en cuanto a asuntos sustantivos como la calidad, los tiempos de entrega, los precios.

El mexicano busca desde el inicio del proceso de negociación, evaluar y priorizar alternativas; en especial aquellas relacionadas con la calidad, ubicación y facilidad para llevar a cabo los negocios. En este rubro, busca que su contraparte vea una ventaja en él para asegurar un buen acuerdo mutuo, privilegiando un trato suave, sin confrontaciones, con miras a un enfoque de ganar-ganar.

Es de suma importancia tener presente que el estilo de negociación de los mexicanos, está condicionado por las costumbres y tradiciones, que conforman parte de sus aspectos culturales. Sin embargo, la profesionalización de los negociadores, especialmente de los hombres de negocios mexicanos, es más formal y concede gran importancia a las relaciones personales. Se sienten más cómodos tratando con personas que ya conocen; por ello se dice que los mexicanos hacen negocios en forma personal y solo con amigos.

Al inicio de la negociación se colocan en una posición defensiva e insegura ya que perciben la negociación como un enfrentamiento en el que si uno gana, el otro pierde, y descartan totalmente la posibilidad de que ambas partes puedan ganar. Esta es una postura natural en un país de alta masculinidad. No obstante, la intención básica es buscar acuerdos donde él y su homólogo alcancen sus propósitos considerados en su plan negociador.

Algunos investigadores asientan que en el caso de negociadores gubernamentales, con frecuencia utilizan la estrategia de pertenecer a un país poco desarrollado y dan la impresión de indefensos; pero en realidad, buscan concesiones con base en la debilidad relativa que se tiene con respecto al otro país. Los aspectos más sobresalientes del estilo mexicano de negociar son (Gámez, 2007):

- Los asuntos pueden llevarse dos o tres veces más tiempo del que originalmente se había previsto.
- Los negociadores mexicanos toman un enfoque muy paternalista en las discusiones, por lo que no hacen correcciones a los errores que cometen sus jefes o directores.
- La jerarquía y las tradiciones que privan en el lugar de trabajo dificultan la toma de decisiones a niveles inferiores.
- Tienen la necesidad de motivación y formación para desarrollar un sentido de responsabilidad sobre la eficacia en términos del costo de las funciones que manejan.
- Las contrataciones se hacen pasando por alto los procedimientos administrativos y con base en recomendaciones de familiares y amigos.
- Una importante fortaleza es su habilidad para mantener simultáneamente relaciones armoniosas entre sus superiores y sus subordinados; su debilidad es que se dedican a implementar las decisiones tomadas a niveles superiores, pero no tienen participación en las actividades de planeación.

El negociador mexicano tiene sus puntos fuertes en las relaciones sociales y en su tendencia natural a entablar amistad, especialmente con los extranjeros. Sin embargo, los negociadores profesionales mexicanos, conocen sobre las diferencias culturales de sus contrapartes y con frecuencia se adaptan. La forma mexicana de negociar es conocida internacionalmente. Por ejemplo, Livermore (2012) explica que los estadounidenses y los alemanes para ser culturalmente inteligentes, quizá necesiten aprender a ser sociables y pacientes cuando negocien con gente de Japón y México. Y los asiáticos y los latinos a su vez, quizá necesiten aprender a ir al grano un poco más rápido cuando negocian con culturas centradas en el tiempo.

Por su parte, Kras (1990) indica que los ejecutivos mexicanos son muy sensibles. Sin embargo, afirma que tal sensibilidad es una reacción emocional profunda ante situaciones que le impliquen un involucramiento personal. Esto conduce al mexicano a evitar acciones que lo coloquen en posición conflictiva. Los empresarios y directivos mexicanos manifiestan que la capacidad más importante que poseen, es una visión clara de lo que se quiere lograr en el futuro, seguido de congruencia, capacidad para tomar decisiones, tenacidad y disciplina, capacidad de compromiso y riesgo, tener conocimiento del entorno social o del mercado, tener sentido de trascendencia y saber motivar y convencer (Espinoza y Pérez, 1994).

3.6 Negociaciones mexicanas con otras culturas: la investigación

Conforme con Brett (2001) y Chamoun-Nicolas (2005), la cultura negociadora mexicana se distingue por su tendencia a realizar procesos integradores denominados ganar-ganar, cuya implicación es lograr los propósitos y objetivos propios y ayudar a la contraparte a alcanzar los suyos. Otra convergencia de estos autores, es el interés de los negociadores mexicanos por entablar y mantener buenas relaciones con sus contrapartes, con una inclinación hacia el largo plazo.

Bajo estas premisas, a continuación se describen hallazgos de un estudio realizado por la autora y sus colaboradores en el periodo 2012-2014. Esta investigación consistió en la aplicación de 54 entrevistas a informantes mexicanos que han negociado con personas de otras culturas y a negociadores extranjeros que han seguido procesos con mexicanos.

3.6.1 Concepción de la contraparte

Siguiendo la metodología propuesta por Ogliastri (2001), en primer lugar se investigó la concepción que negociantes mexicanos tienen de sus contrapartes interculturales. Esta muestra, representativa de funcionarios públicos, empresarios, profesionistas, catedráticos universitarios y estudiantes de posgrado, consistió de entrevistados mexicanos. En ella se investigó sobre sus experiencias en negociación intercultural con pares internacionales, intentando responder a las siguientes interrogantes:

¿Cómo ven los mexicanos a su contraparte? ¿Cuál es la idea previa y el trato que dan al otro? ¿Cuál es la expectativa para el manejo del conflicto? ¿Cuál es la diferencia entre las cosas personales y el negocio en sí? ¿Qué tanto se quieren llenar las expectativas del otro? ¿Cómo es el trato, personal o profesional, durante la negociación? ¿Se actúa como si el otro fuera un amigo, como si fuera un colega, un enemigo, o neutralmente impersonal?

Para ello se les hicieron cuatro preguntas:

- ¿Cómo actuó la otra persona ante ese conflicto?
- ¿Qué fue lo que más le llamó la atención de esta experiencia?
- ¿Qué fue lo que más le gustó?
- ¿Qué fue lo que menos le gustó?

Los entrevistados se perciben mexicanos serios, perfeccionistas, profesionales y con mucha formalidad al hacer negociaciones; dejaron ver sus preferencias por llevar a cabo procesos negociadores con contrapartes que les inspiren la confianza necesaria, con quienes puedan tratar con respeto mutuo y comprensión. También se aprecia un despliegue de amabilidad y cordialidad por parte de los negociadores mexicanos y que se sienten cómodos con contrapartes que les brindan amistad. Al

igual que los latinoamericanos en general (Ogliastri, 1999), prefieren que la negociación ocurra entre amigos, en un ambiente cordial.

Tabla 5. Percepción de las actitudes de la contraparte.

Lo que les agrada	Lo que les desagrada
• Amistad	• Inexpresividad
• Atención	• Desatención
• Accesibilidad	• Soberbia
• Comprensión	• Exagerada sensibilidad
• Tolerancia	• Intolerancia
• Respeto	• Mala educación

Fuente: elaboración propia

Les desagradan contrapartes intolerantes, mal educadas, soberbias, los que se ofenden, los que no expresen su sentir o que son indiferentes. En cambio, los mexicanos valoran mucho que sus contrapartes sean tolerantes, amistosas, accesibles, comprensivas y educadas. Es decir, les gusta que se les trate bien, se les respete su forma de ser y que deseen entablar relaciones de amistad con ellos.

3.6.2 Preparación de la negociación

Indudablemente, la preparación que conlleva a la planeación y a la delimitación de la agenda de la negociación es uno de los componentes fundamentales para lograr los propósitos y objetivos, con resultados óptimos para las organizaciones representadas por negociadores profesionales. La organización incluye las pre-negociaciones y las primeras aproximaciones entre las partes.

Este aspecto de la investigación se indagó a través de dos preguntas:

- ¿Cómo fue la preparación de la negociación?
- ¿Cómo fueron las pre-negociaciones, la aproximación de las partes?

Con estas premisas cualitativas, los resultados de la investigación (tabla 6), muestran cómo los mexicanos siguen las tendencias de las fases de la negociación de manera profesional. Se citan solo aquellos hechos relacionados con la pre-negociación que incluye la planeación y la agenda de la misma, en la cual se incluyen los asuntos que derivarán en la solución del conflicto. Esto permite asumir que, la preparación de la negociación, es una actividad por demás significativa en el previo a un resultado óptimo del proceso.

Tabla 6. Elementos para la preparación de la negociación.

• Costos y finanzas	• Investigación preliminar sobre contraparte
• Intervención de especialistas técnicos	• Encuentros previos físicos o a distancia
• Uso de internet, teléfono y contacto personal	• Búsqueda de información para fundamentar criterios objetivo

Fuente: elaboración propia

En las respuestas seleccionadas se observa que el mexicano inicia su incursión en el mundo global, buscando prepararse antes de iniciar una negociación formal, por medio de recorridos de cortesías a empresas con quien negocian con el fin de conocer su contraparte, buscar información que muestre evidencias de lo que él va ofrecer y lo que ofrecerá su contraparte, como el análisis de costos (acuerdos de precios), calidad de los productos, el fundamentos técnico de trabajos o servicios o el idioma con el que se realizará la negociación. Este factor anteriormente era una barrera, la cual se ha ido disminuyendo ya que si no tiene el conocimiento, el mexicano busca intérpretes o personal calificado que los pueda asesorar en la gran tarea de la consumación de los negocios. Está muy interesado en establecer cláusulas de contratos y no sólo confía de palabra, sino que también busca mayor confianza en la firma de contratos, comprometiéndose él y su contraparte negociadora.

3.6.3 Argumentación

Otra variable de gran importancia, es la relacionada con la argumentación que utilizan los mexicanos para llevar a cabo sus procesos de negociación y los argumentos que ellos valoran de sus contrapartes. Los datos se indagaron con el apoyo de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el tipo de argumentación que se escucha sobre la mesa: convencer al otro, datos concretos, principios generales, conmovier al otro?
- ¿Cuáles fueron los principales incidentes de la transacción?
- ¿Cómo consiguió usted los puntos más importantes?

En general, los argumentos que los mexicanos perciben en sus experiencias negociadoras están relacionadas con la preparación, puntos de resistencia, cálculos de costos y precios, conocimiento de información privilegiada, criterios objetivos, desconfianza por experiencias anteriores y posiciones distributivas (tabla 7).

Tabla 7. Fundamentos de la argumentación.

• Preparación de la negociación	• Precios
• Identificación de puntos de resistencia	• Criterios objetivo
• Información asimétrica	• Inflexibilidad por experiencias anteriores
• Posición inicial distributiva	

Fuente: elaboración propia

El mexicano ve al negociar, además de los precios, factores como el conocimiento sobre los productos a adquirir, experiencias con otros proveedores y ventajas y soluciones inmediatas que le ofrece su contraparte. Todo ello basado en la información recopilada en la etapa de pre-negociación, que le ofrece un amplio panorama desde el inicio de la negociación, hasta llegar al acuerdo o firma de contratos.

Es importante destacar que el negociador mexicano, toma en cuenta experiencias pasadas. Ellas influyen en sus decisiones, ya que le dan la pauta para establecer exigencias y cumplimientos de compromisos de su contraparte.

3.6.4 Compromiso y cumplimiento

Las tendencias actuales de los negociantes mexicanos, incluyen los compromisos que asumen al negociar y la relevancia de cumplirlos y la búsqueda de relaciones de largo plazo. Las preguntas para este rubro fueron:

- ¿Qué tan importante se considera el cumplimiento de lo pactado; puede variar según los imprevistos?
- ¿Se sienten plenamente comprometidos los negociadores a cumplir el acuerdo, o se toman riesgos de no poder cumplir?
- ¿Cómo fue el cierre y el acuerdo?
- ¿Fue un buen acuerdo? (satisfactorio para las partes, duró por largo tiempo, etc.).

Las respuestas obtenidas muestran un mayor grado de sensibilidad a la fijación de compromisos y al cumplimiento de éstos, tanto por parte de los mexicanos, como la exigencia de éstos a sus contrapartes. La mayoría de los funcionarios entrevistados consideraron que sus acuerdos fueron buenos y satisfactorios, bien por sus criterios y objetivos de compra ó venta previamente establecidos, o por los acuerdos logrados con visión de mediano y largo plazo (tabla 8).

Tabla 8. Elementos para cumplimiento de compromisos.

Variables	Respuestas
<ul style="list-style-type: none">• Penalizaciones por incumplimiento	<ul style="list-style-type: none">• Objetividad
<ul style="list-style-type: none">• Cumplimiento de contratos (contraparte)	<ul style="list-style-type: none">• Marco legal
<ul style="list-style-type: none">• Contratos posteriores a partir del cumplimiento de compromisos	<ul style="list-style-type: none">• Buenos acuerdos
<ul style="list-style-type: none">• Desconfianza	

Fuente: elaboración propia

Se aprecia que el negociador mexicano no busca negocios de corto plazo, aunque eso implique un periodo más largo, lo relevantes es obtener los acuerdos mutuos:

“Siempre un acuerdo que resulta a tu favor, será un aliciente no tan solo para la empresa en sí, sino para toda la gente que está detrás de este nombre y que lleva una vida digna y responsable. Regularmente el tiempo es lo de menos, la satisfacción es haber conseguido el propósito para el cual estas ocupado y que haya evidencia de un buen trato entre ambas partes” (Chamoun-Nicolas, 2005).

Los acuerdos negociados concluyen con la firma de contratos y cláusulas detalladas. Esto es una situación que la cultura negociadora mexicana no contemplaba ya que:

“Tradicionalmente, la cultura en México no es de contratos, es una cultura de relaciones. Posiblemente la razón por la que en regiones del país con mayor desarrollo urbano y mayor dinamismo económico el contrato es más importante que la relación, es debido a la mayor exposición de estas ciudades a culturas extranjeras, corporativos globalizados, riesgos por el volumen de los recursos invertidos, etc.” (Chamoun-Nicolas, 2005).

3.7 En suma

Las negociaciones mexicanas en un contexto intercultural, dejan de manifiesto la profesionalización cada vez mayor de quienes representan empresas e instituciones que requieren de procesos de negociación con pares internacionales. También son un reflejo de la información básica que seguramente será de utilidad para colegas de otras naciones que tienen la necesidad de negociar con mexicanos.

El análisis de las variables presentadas, muestran una tendencia hacia una redimensión de los procesos de negociación, donde la planeación de la misma es la base de las estrategias a utilizar en la fase cara a cara, utilizando argumentos, criterios objetivos, escenarios y flexibilidad en las propuestas y contrapropuestas que sean congruentes con el propósito de la negociación. Sin embargo, aún se precisan más datos, especialmente proveniente de extranjeros que hayan negociado con mexicanos.

Los resultados descritos, aún no permiten llegar a conclusiones determinantes respecto a las variables de concepción de la contraparte, argumentación, compromiso y cumplimiento y pre-negociación. No obstante, se observa un marcado profesionalismo y preparación de los mexicanos entrevistados en sus formas de negociar interculturalmente.

3.8 Preguntas de reflexión

1. ¿Cuáles son las características que distinguen a los mexicanos?
2. ¿Cómo se debe negociar con los mexicanos?
3. ¿Qué es lo que más le gusta a los mexicanos de sus contrapartes internacionales?
4. ¿Qué es lo que menos le gusta a los mexicanos de sus contrapartes internacionales?

5. Si tuviera que negociar con mexicanos ¿qué consideraciones realizaría al preparar la agenda de negociación?

3.9 Referencias bibliográficas

- Brett, J M. (2001). *Negotiating Globally. How to negotiate deals, resolve disputes, and make decisions across cultural boundaries.* San Francisco, Cal., U.S.A.: John Willey.
- Camacho, M. (2014). ¿Cómo negocian los mexicanos? *Revista Pensamiento y Gestión* No. 37 Julio-Diciembre 2014. pp 114-125
- Chamoun-Nicolas, H. (2005). La cultura de negociación en México. Recuperado en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/culneme.htm>
- Chamoun- Nicolas, H. and R. D. Hazlett. (2008). *Negociando como un fenicio. Descubriendo Tradeables.* Kingwood, Texas: Keynegotiations.
- Díaz-Guerro, R. (1975). *Psychology of the Mexican Culture and personality.* USA. The Texan Panamerican series.
- Espinoza I., E. y R. Pérez C. (1994). Cultura, cultura en México y su impacto en las empresas. *Gestión y Estrategia*, julio-diciembre, núm. 6: 85-91. Disponible en <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv6/rev6art10.pdf>
- Gámez G., R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas.* Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/2212.8
- Giaccardi, C. (2005). *La comunicazione interculturale.* Bologna, Italia: Ed, il mulino.
- Hafez, B. (2011) *las negociaciones en el mundo.* España: ECU
- Hoof, B. van; E. Ogliastrì, J. Bernal y A. García. (2005). *Relaciones interculturales. Las negociaciones entre colombianos y holandeses.* Ser. Empresa, Economía y Sociedad. Monografías de Administración, 83.

- Bogotá, D.C., Colombia: Publicaciones-Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Febrero de 2005. Recuperado de <http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/Hol%20Mon%2083%20mar%201-05.pdf>
- Hooft, A. van y Korzilius, H. (2001). La negociación intercultural: un punto de encuentro. La relación entre uso de la lengua y los valores culturales. Recuperado en <http://www.ub.edu/filhis/culturele/vanhooft.html>
 - Horst, P. & Colonel, L. (2007). Cross- Cultural Negotiations. Air War College: USA.
 - Kras, E. (1990) Cultura Gerencial. México-Estados Unidos. 2ª ed. México, D.F.: Iberoamérica.
 - Livermore, D. (2012). Liderar con inteligencia cultural. El nuevo secreto para el éxito. Nashville, Tennessee: Grupo Nelson.
 - Ogliastrì, E. (1999). Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente. 2ª ed. Ser. Empresa, Economía y Sociedad. Monografía No. 49, Julio de 1999. Recuperado de [http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/mono-49%20intro%20n%20int%20\[1\].pdf](http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/mono-49%20intro%20n%20int%20[1].pdf)
 - Ogliastrì, E. (2001). ¿Cómo negocian los colombianos? Bogotá, D.C., Colombia: Alfaomega y Cambio.

Capítulo 4.
Negociación intracultural en
México

4.1 Introducción

Las negociaciones que se presentan entre pares de una misma cultura, pueden parecer en un primer momento más simples que las que se realizan entre colegas de distintas culturas. Sin embargo, la cultura no se remite específicamente a las características de un país; sino que, en una nación o en una economía, pueden existir diversos escenarios culturales, a las que usualmente se les denomina subculturas, donde subyacen otras formas de comportamiento, estilos y formas. Esto quiere decir, que una cultura agrupa diferentes subculturas que coexisten en un mismo espacio social. Desde esta perspectiva, es pertinente tomar en cuenta los cambios que se han dado en la sociedad mundial y que han dado paso a la heterogeneidad cultural, donde se asume que los negociadores experimentados poseen competencias y conocimientos suficientes para tratar con personas de distintas culturas y, suelen ser cuidadosos de las diferencias culturales de sus contrapartes (Saieh y Rodríguez, 2012).

Convenir entre compatriotas no garantiza un proceso de negociación fácil y rápido. Tampoco podría suponerse que llevar a cabo tratos con personas del mismo país, sea ventajoso para obtener mejores resultados, asumiendo que se conoce la forma de ser de los connacionales. Negociar a la mexicana, tiene sus particularidades, especialmente en términos de protocolo. Sin embargo, en el terreno de criterios objetivos, los mexicanos cada vez son más profesionales pero también demandantes.

En este capítulo, se analizan los temas de amistad, confianza y expectativas sobre la contraparte mexicana. Se expone también, la forma en que aprecian a sus paisanos en el terreno de la negociación, cómo los ven, qué esperan de ellos, cuál es su experiencia en alguna negociación en particular y qué recomendarían a otros mexicanos para que negocien con sus connacionales. Es decir, el negociador mexicano, visto por los propios

mexicanos, un análisis desde el punto de vista intracultural.

4.2 Objetivo del capítulo

Analizar la relevancia del componente intracultural a través de las experiencias de funcionarios universitarios mexicanos al negociar con sus pares nacionales: sus expectativas, exigencias y compromisos al interior de su propia cultura.

4.3 Conceptos básicos

El mexicano en general, es amistoso, cordial, hospitalario, comprensivo, puede ser espléndido en lo que considera “grandes ocasiones” y en su trato con pares negociadores es formal. Muestra tendencias en las negociaciones profesionales a ser cada vez más cauteloso, estudioso de los entornos, conocedor de sus contrapartes, poseedor de información asimétrica y simétrica sobre los asuntos a negociar, técnicamente preparados. Diseña estrategias acorde con la contraparte, el contexto, los asuntos y sobre todo, tomando en cuenta los propósitos de la negociación. Busca, en lo general una negociación integradora, pero también procura obtener resultados óptimos que le conduzcan a alcanzar sus objetivos organizacionales. Aunque la mayoría de las veces negocian a nombre de la organización que representan, suelen comportarse como si la negociación fuera de índole personal.

Los mexicanos son gente cálida y jovial, por lo que la proximidad física y el contacto visual son aspectos muy importantes para ellos. Cuando ya existen las bases de confianza, especialmente entre los hombres, el saludo se da en cuatro momentos que consisten en un apretón de manos, seguido de un abrazo, acompañado de una

pequeña palmada en la espalda y termina con otro apretón de manos (Rivera, 2009 y Savard, 2011). Por razones culturales, el mexicano reacciona de manera espontánea, no convencional, con altos contenidos de expresiones emocionales; tanto positivas como negativas (Díaz-Guerrero, 1975).

En lo que respecta a las negociaciones intraculturales, es el proceso que se presenta dentro de una misma cultura. Usualmente se distinguen por el amplio conocimiento que poseen los participantes, acerca del comportamiento, actitudes, estilos, expectativas, formas de expresarse y comunicarse entre ellos mismos. Eso es probablemente, un elemento de éxito en el rubro de las negociaciones, cuando las partes pertenecen al mismo contexto cultural. Consecuentemente, la cultura es el gran fundamento de la negociación, además de los otros factores consistentes en aspectos sustantivos (técnicos) y relacionales (comunicación y aproximaciones personales).

Las negociaciones intraculturales son un tema poco estudiado, pero en la medida que se analicen las tendencias de los procesos negociadores de una cultura por sus propios integrantes, se conocerán y reconocerán las formas distintivas de negociación, sin que medie una percepción distorsionada de personas ajenas o predisuestas favorable o desfavorablemente hacia la cultura que se estudia (figura 7).

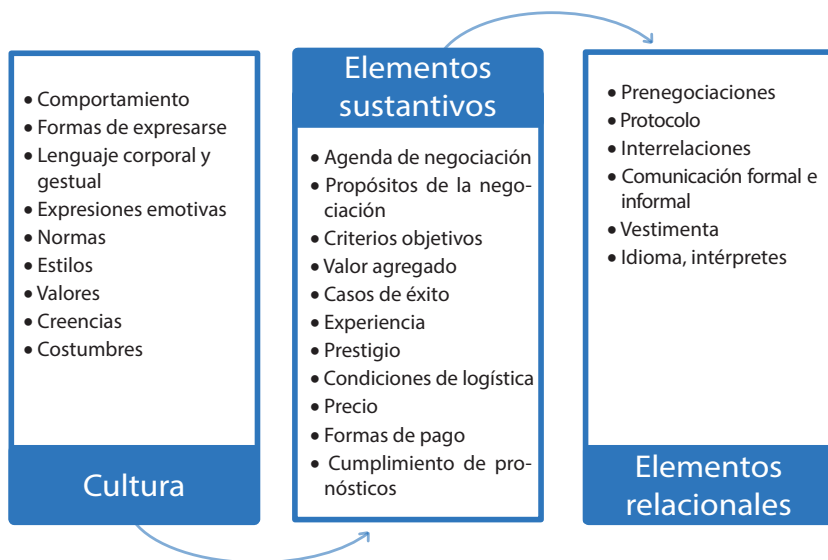


Figura 7. La cultura como fundamento de la negociación (Fuente: elaboración propia)

4.4. La cultura de la negociación en México

La cultura negociadora mexicana es reconocida a nivel internacional, por su tendencia hacia las negociaciones integradoras o ganar-ganar, como se le conoce comúnmente y por sus negociadores cada vez más profesionales. Sin embargo, aún quedan áreas de oportunidad en el cumplimiento de compromisos y en la puntualidad. En este aspecto, los mexicanos son respetuosos con el tiempo de otras culturas.

Requieren de un tiempo suficiente para iniciar las negociaciones, ya que usualmente invierten en el protocolo y en el establecimiento de relaciones, las cuales vislumbran de largo plazo. Asimismo, destaca la preocupación de los negociadores mexicanos por evitar decir que no a toda costa y por lo menos, a no hacerlo directamente. Eso los conduce a argumentaciones ambiguas, a veces innecesarias.

Bajo esta perspectiva, las fortalezas y desafíos de los mexicanos son un reflejo de la propia cultura y desarrollo económico del país, como suele suceder con otras culturas negociadoras. En este contexto, son tres los grandes rubros que caracterizan a los negociadores de México: relaciones, formalidad y comunicación (figura 8).

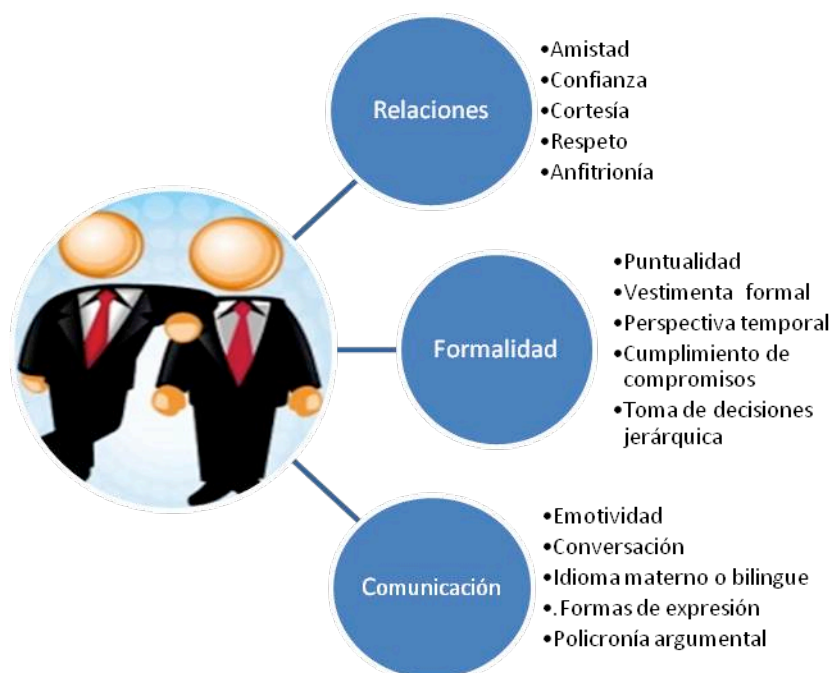


Figura 8. Características del negociador mexicano
(Fuente: elaboración propia)

Dentro de las fortalezas de estos negociadores, se distingue el componente social en las reuniones de negocios, su buen gusto, propiedad e inversión en la vestimenta y el uso de la etiqueta en los negocios, donde los títulos profesionales son de particular importancia dentro del protocolo comercial de México.

El negociador mexicano toma muy en cuenta la apariencia y preparación de la contraparte. Así como la buena presentación de documentos oficiales, folletos,

páginas webs, productos promocionales y otro tipo de evidencias escritas, visuales o audiovisuales que se consideren de importancia para ser analizados bajo criterios objetivos.

Con relación a la anfitriónía, los mexicanos tienen fama de ser muy amables, amigables, misericordiosos, hospitalarios, respetuosos y corteses. Sin embargo, al no ser correspondidos, suelen incomodarse.

De particular importancia es la necesidad de entablar negociaciones preferentemente con personas que conocen y eso, requiere tiempo.

En la cultura de negocios mexicana, habilidades interpersonales tal como la de iniciar y mantener relaciones cordiales con el grupo son a veces consideradas más importantes que aptitudes profesionales y experiencia.

Indudablemente las buenas relaciones, la confianza y la amistad son factores determinantes en los procesos de negociación, en estricto apego al ambiente cálido y confortable que se procura para agradar a la contraparte y generar un clima propicio que conduzca a resultados óptimos.

Una característica por demás conocida, es el elevado nivel de emociones y sentimientos que tienden a ser la base de la confianza en esta cultura. Por lo que es usual que a las contrapartes internacionales se les realicen demostraciones de afecto. Los mexicanos suelen ser muy expresivos, continuamente se abrazan (en el caso de los hombres) o se besan en la mejilla (mujeres con mujeres u hombres con mujeres). De tal manera que, si un par internacional es sujeto de esta expresión de afecto, lo debería tomar a bien, ya que para que cuando esto ocurra, ya habrá sido considerado como alguien en quien confiar y a quien otorgarle el mejor trato: el de amigos. Si se trata de algo muy formal, entonces se dará un apretón de manos, no importa si es hombre o mujer.

La argumentación y la forma de expresarse son de tipo policrónica, pero al mismo tiempo, estratégica, ya que se afirma que los mexicanos continuamente presentan nuevas ideas y conceptos, con el propósito de discutir sobre varios aspectos.

Las negociaciones suelen tomar mucho tiempo, debido a dos situaciones prevalecientes: la construcción de relaciones de largo plazo y la preparación de la negociación, ya que cotidianamente los empresarios mexicanos se informan muy bien sobre sus contrapartes, de las que esperan personas preparadas y con autoridad para negociar y tomar decisiones.

La toma de decisiones finales en un proceso negociado estará indistintamente tomada por el director o el dueño de la compañía ó el más alto directivo relacionado con los asuntos que se abordaron.

Finalmente, en este recuento, se encuentra el manejo del idioma español en los negocios, lo que podría ser diferente en las grandes ciudades del país, donde los ejecutivos jóvenes hablan inglés de manera fluida. Para las contrapartes de otros países, el hablar español le generará ventajas sobre sus competidores que no lo hagan (Rivera, 2009).

4.5 Formas de negociar del mexicano

Las publicaciones sobre resultados de estudios formales relativo al estilo negociador del mexicano son escasas. No obstante, se puede destacar el trabajo de Rogelio Díaz-Guerrero denominado *Psychology of the Mexican. Culture and Personality*, difundida en 1975, donde revela que los mexicanos tienen un arraigo a las premisas socioculturales que les han sido impuestas y que sienten mayor confianza al mantener relaciones con gente conocida (Díaz-Guerrero, 1975). Asimismo, es notable el estudio

desarrollado por Enrique Ogliastri, que en 2001 publicó el artículo “La cultura de la negociación en México y Argentina: una comparación”. La investigación se guió por 16 variables adaptadas a las dimensiones de Hofstede, Trompenaars & Hampden-Turner y Hall, relativas a distancia de poder, individualismo, incertidumbre, formas de expresión, orientación temporal, emociones, alto o bajo contexto y formalidad del contrato. También es de considerar la obra de Katz (2007): *Negotiating International Business: the Negotiator’s Reference Guide to 50 Countries Around the World*, en la que se presenta un análisis de 50 países entre los que se encuentra México. Las variables que componen el capítulo de cada país son: interrelaciones, comunicación, contacto inicial, actitudes y estilos, información, estilo predominante de negociación, toma de decisiones y acuerdos y contratos. Igualmente es de destacarse el texto de Habib Chamoun-Nicolas titulado: “Negociar con mexicanos es negociar con múltiples culturas” que parte de los resultados preliminares de una investigación realizada en México con base en el modelo propuesto por Jeswald W. Salacuse de la Universidad de Harvard en el que se proponen diez factores: meta, actitud, estilo personal, comunicación, sensibilidad al tiempo, importancia de las emociones, formato de acuerdos, desarrollo de acuerdos, organización de equipos y capacidad de correr riesgos en la negociación (Camacho, 2013).

En este capítulo se destacan parte de los hallazgos de Chamoun-Nicolas (2005). Su población de estudio fueron 600 profesionistas mexicanos a quienes se les aplicaron encuestas. Los resultados se clasificaron en 10 factores (ver figura 5), de los cuales se analizan aquí cuatro de ellos, con fines ilustrativos. También se presentan elementos identificados en la investigación realizada por Camacho et al (2014), en su trabajo “Negociaciones mexicanas en el Contexto Universitario: Caso Sureste”, donde se aplicaron 145 entrevistas tomando como base un conjunto de 20 variables generadas por Ogliastri

(1997). Se consideró el análisis de aspectos básicos de la filosofía de la vida y visión del mundo; otras variables se referirán a elementos culturales de las negociaciones, así como a aspectos ya más concretos del proceso de negociación. El universo bajo estudio fueron directivos, funcionarios y profesores de universidades mexicanas que habían realizado negociaciones con pares de otras instituciones, con las empresas o con el gobierno”.

Factores de la cultura negociadora mexicana

1. ¿Contrato o relación?
2. ¿Ganar-ganar o Ganar-perder?
3. ¿Informal o formal?
4. ¿Directo o indirecto?
5. Sensibilidad al tiempo
6. Sensibilidad, emociones
7. ¿Específico o general?
8. ¿Abajo-arriba o Arriba-abajo?
9. ¿Líder o consenso?
10. Capacidad de tomar riesgos

Figura 9. Factores de la cultura negociadora mexicana numerados. Fuente: Chamoun-Nicolas (2005)

En los resultados de Chamoun-Nicolas, el factor 1 consideró la valoración de los encuestados con respecto a la importancia que conferirían a una negociación basada en aspectos sustantivos que conducirían a un contrato o bien la percepción de la negociación como una fuente de relaciones interpersonales.

La cultura negociadora en México, tradicionalmente se ha regido por las relaciones, por lo que Chamoun-Nicolas (2005) asume que las ciudades donde es más importante el contrato, se deba probablemente a un mayor desarrollo urbano, dinamismo económico y un espectro más amplio en su exposición a culturas extranjeras, corporativos globalizados, riesgos por las inversiones realizados. En general, que la tendencia podría ser a prevenir riesgos.

Los resultados encontrados indicaron que con mayor frecuencia, las negociaciones basadas en aspectos sustantivos recaían en abogados, burócratas y profesionistas con carreras científicas; en tanto que las mujeres con participación empresarial privilegiaban la construcción de relaciones en lugar de contratos. En este factor se encontró marcada influencia por el área geográfica. Por ejemplo, en México, D.F., Monterrey, Nuevo León y Guadalajara, Jalisco; las negociaciones basadas en contratos (asuntos sustantivos) son más valoradas; en tanto que en Veracruz, Veracruz y Mérida, Yucatán, que se localizan en el Sureste Mexicano, la relación es de mayor importancia en el proceso negociador.

En cuanto al factor 2, los hallazgos mostraron que más del 80% de los mexicanos asumen una actitud de ganar-ganar, hecho que contrasta con el grupo de burócratas entrevistados, quienes prefieren ganar a toda costa, es decir, ganar-perder.

Respecto al factor 5, se encontró que aproximadamente el 70% de los informantes mostraron disciplina por la alta puntualidad en los procesos de negociación. En este caso, la ubicación geográfica de los negociadores,

repercutió en este factor. La Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey fueron más sensibles al tiempo, en comparación con otras regiones como Veracruz y Mérida.

Finalmente, en el Factor 10, los hallazgos indican que las mujeres empresarias y los patrones de pequeñas y medianas empresas manifestaron su preferencia en la capacidad de asumir riesgos, con un porcentaje del 72%. En otro sentido, se mostró el grupo de burócratas, quienes declararon una baja capacidad para asumir riesgos, aproximadamente 50% de ellos.

Con este estudio se confirma la relación de perfiles negociadores mexicanos influenciados por la ubicación geográfica, el desarrollo económico y la exposición continua a otras culturas negociadoras.

4.6 Negociaciones intraculturales en México: La investigación

En lo que respecta a los hallazgos de Camacho, et al (2014), se destacan cinco elementos: la percepción del mexicano respecto a la negociación, la forma en que negocian, el modo en que les gusta negociar, lo que recomiendan a otro mexicano para que negocie con un connacional, el manejo de la confianza. Cada uno de estos apartados se ha enriquecido con parte de las declaraciones vertidas por los entrevistados.

4.6.1 ¿Qué es negociar para el mexicano?

Desde la perspectiva de los funcionarios universitarios mexicanos, negociar es un acuerdo que se logra con competencias profesionales, procurando logros óptimos para las partes. Se le concibe como una actividad seria, ordenada, que requiere de amplio dominio de los asuntos que se abordan y de un marcado conocimiento contextual.

Negociar para mí es parte de un proceso en el que dos o más partes tienen un propósito común de llegar precisamente a acuerdos que permita detonar alguna empresa, detonar un proyecto, en el que se reconocen fundamentalmente entre sí, áreas de oportunidad pero también áreas de debilidad que pueden ir bien con base en las fortalezas de la contraparte y (convertirlas) en oportunidades. Pero fundamentalmente es un acuerdo de buena voluntad entre las partes.

Los entrevistados también destacan la importancia de la comunicación y el respeto por la contraparte

Negociar es acordar, (en) un proceso de negociación, uno llega con propuestas y a escuchar las propuestas de los demás; también en eso consiste la negociación y en llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes, porque no se puede llegar a una negociación abarcar todo para nosotros y para la contraparte nada, porque eso ya no es negociación, entonces negociar es llegar a un acuerdo”. Es concebida como la “capacidad para gestionar tanto como recursos como servicios como productos entre dos instituciones, organizaciones o más y que todos resulten beneficiados.

El enfoque de ganar-ganar es algo que está presente en el sentir de los negociadores universitarios mexicanos:

La negociación es un proceso de diálogo entre dos o más partes para llegar a un acuerdo, para resolver algún conflicto para que cada una de las partes velen (por) sus intereses, defender sus intereses o más bien obtener una ganancia que beneficie a la persona que está entrando en dicho proceso.

En este contexto, se aprecia que:

Negociar es justamente hacer negocios con una contraparte y bueno en el caso de aplicar los principios básicos de la mercadotecnia, el ganar – ganar, el hacer un trato justo, equitativo, benéfico para ambas partes o para todas las partes que estén involucradas; en ese sentido podemos estar manejando la parte de la negociación de ver cosas atractivas para las dos partes.

También, que:

Negociar es llegar a un acuerdo común, si es académico, juntar a las partes, ver los puntos de vista de opinión de cada uno y buscar los puntos de encuentro para resolver positivamente, académicamente... es buscar la mejor alternativa para, que todos salgamos ganando; ganar-ganar.

Las competencias profesionales destacan en la percepción que se tiene de la negociación. Así; se consideró también que:

Negociar es combinar conocimientos, inquietudes, actitudes. Para llevar a cabo el desarrollo de alguna actividad o de algún propósito. Sería la combinación de conocimientos e intereses también porque mucho va a qué quieres tú y que quiero yo, entonces podemos negociar que tanto que salgamos, a no perjudicar, al producir que se cumpla con lo que uno desea, esa es la negociación.

4.6.2 ¿Cómo dicen los mexicanos que negocian?

Los funcionarios entrevistados aluden el proceso de negociación como una actividad característica en los negocios y en las instituciones, incluso, en el terreno personal. Sin embargo, dejan ver una necesidad de mayor formalidad en estos procesos.

Tenemos la cultura de la negociación, yo creo que todo mundo negocia en algún momento dado, pero, de manera informal, no somos muy formales en nuestra manera de negociar [y negociamos] a través de medios informales normalmente, ya que se hacen muy pocas negociaciones con papeles. En la vida diaria se hacen a través de relaciones de confianza, aunque no sean todas personas que se pueda confiar, también se hacen mucho en las relaciones de parentesco en familia con amigos lo cual es muy informal. Hay otro tipo de negociaciones, [donde] no te queda de otra, que entrar al terreno de lo formal, como puede ser un crédito bancario, resolver un conflicto con una empresa que te esté afectando. Pienso que lo que distingue

a los mexicanos en las negociaciones es la informalidad en términos generales.

Al mismo tiempo los mexicanos reconocen que poseen las competencias para realizar negociaciones, destacando la particularidad creativa que los identifica en ámbitos locales e internacionales.

Tenemos una capacidad de negociación bastante fuerte y bastante amplia con una capacidad de gestión que permite lograr intercambiar ideas conocimientos, servicios, productos pero siempre está presente algo que llamo el ingenio del mexicano. Siempre los mexicanos tienen algún elemento extra que los hace ingeniosos que les permite entenderse mejor con las organizaciones con las empresas con quienes hacen una negociación.

En cuanto a la argumentación en las negociaciones, admiten la policromía como una expresión cultural, pero le añaden el factor desconfianza como un componente de la misma.

Creo que abundamos demasiado en los temas, nos hace falta ser un poco más concretos, pero (esto ocurre) por... esa desconfianza... nos pedimos incluso, demostraciones o evidencias para poder confiar uno del otro, y esto sin duda hace que los procesos de negociación sean más tardíos. Si nosotros logramos restablecer la confianza entre las partes, los procesos negociadores son mucho más rápidos y sin duda serán mucho más eficaces.

La confianza desde la óptica de los entrevistados tiene que ver directamente con la cultura:

Te encuentras de todo, hay gente muy abierta con una visión distinta, yo creo que quienes hemos sido formados en una cultura tradicional a veces (no tenemos) apertura... existe como ese temor a intentar algo nuevo algo que desconoces entonces te encuentras a gente de ese tipo que todavía un poquito reacia a los cambios ...y toda empresa requiere de poder establecer

acuerdos en colaboración y el trabajo en equipo, que, finalmente yo creo que las grandes potencias en el mundo que tienen un desarrollo tanto educativo como empresarial viene de eso precisamente de romper paradigmas de tener esos riesgos de tomar esos retos que la vida te presenta.

4.6.3 ¿Cómo les gusta negociar a los mexicanos?

En este contexto de la cultura negociadora mexicana, visto por sus propios expertos, refiere un ideal de negociación, es decir, dejan ver los niveles de exigencia hacia sí mismos y esperan lo mismo de otros, es decir de su contraparte. Se asume a la amistad como la base de la negociación, es justo el requerimiento mínimo para negociar en confianza.

Bueno, yo creo que en aspecto de relaciones públicas y de cultura se tiene que hacer todo a la vez, con excepción de enemigo, o sea (la contraparte) tiene que ser su amigo, tiene que ser un colega, tiene que ser un profesional porque todos participan en todos estos aspectos, la experiencia que se tiene en el rubro y pues también tratar de hacer la negociación lo mejor posible.

Además de la expectativa de negociar entre amigos, estar a la altura del negociador en conocimiento y experiencia, se añade la capacidad de comunicación y de interrelaciones.

(En la negociación) tiene que haber una capacidad de comunicación....de relaciones interpersonales, porque en la forma en la que tratemos a las personas es la repuesta que vamos a tener. Siempre buscamos que las personas que colaboren con nosotros en estas actividades de negociación, tengan al menos esos dos elementos. Por su puesto, tienen que tener el dominio del tema del que vamos a hacer la negociación obviamente.

Los componentes sustantivos (técnicos) y relacionales son fundamentales para el negociador universitario, no

obstante, le otorga una especial cualificación al componente afectivo y a la buena educación.

Por lo general siempre teníamos negociaciones muy concretas, a lo mejor no tanto de amistad igual y te puedo decir, pero sí de amabilidad, cordialidad, atención, y sobre todo profesionalismo en el sentido de cumplir con todo lo que te están pidiendo simplemente de ser profesional, en otros casos por ejemplo ...lo más incómodo que llegó a suceder ... es que nos cancelaban el mismo día ya muy cercana la hora, pero nosotros ya teníamos todo preparado...entonces entendemos que hay imponderables hasta cierto punto ... pero yo creo que (se debe ser cordial)... pues finalmente pueden haber situaciones que no se pueden controlar.

Va a depender del estilo de los actores en el caso del rector, tu lo conoces, normalmente es muy cortés incluso amistoso, y ahí te digo no hubo ningún problema y en caso de la bióloga tu también la conociste, es dura, yo te puedo decir que aparte de la relación laboral con ella teníamos una relación de amistad en ese entonces, pero tengo que reconocer que es una persona dura y agresiva, pero conmigo la mayoría del tiempo fue un trato cortés con buen trato pues, ella tiene ese estilo, en esta negociación pocas veces aparecieron esos rasgos, y en el caso del enlace PROMEP fue muy diplomático el trato, no fue muy cordial, profesional y cálido tampoco.

4.6.4 ¿Qué le recomienda un mexicano a otro mexicano para negociar?

Los funcionarios mexicanos instan a sus connacionales a asumir actitudes humildes, a que se conduzcan con prudencia y honestidad. También que tengan objetivos claros, que realicen planeación de la negociación, que conozcan a su contraparte, que durante la negociación busquen el consenso, manifiesten su liderazgo, que negocien de manera integradora, que apoyen a sus pares a alcanzar sus propósitos de negociación, que fundamenten sus argumentos con criterios objetivos, que dejen claro los alcances y compromisos y que recurran a contratos formales.

Bajo estas perspectivas es necesario que se actúe con:

Prudencia, humildad, algo de liderazgo, objetivos claros, una planeación estratégica y buscar siempre el consenso, no tratar de avasallar ni mucho menos, yo creo que los objetivos son buenos en este tipo de negociación, y seguro estoy que en ese camino correcto siempre va a haber una salida positiva, un arreglo que beneficie a las partes y aquí se trata de que todos salgamos ganando.

Los valores están presentes en las sugerencias de los negociadores entrevistados:

Yo creo que cuando se negocia siempre hay que hablar con la verdad, hacer una planeación, saber con qué cuento yo y con que cuenta el otro para poder sentarse a la mesa. ¿No?

El conocimiento de la contraparte es determinante para las buenas negociaciones:

La mejor manera de negociar con otro mexicano es conocer esos antecedentes: qué perfil tiene la persona o la empresa, como han trabajado, que tipo de desarrollos tiene. Entonces conocer ese antecedente empresarial te da la certeza o no de que sea una empresa seria y responsable y de que las personas con las que vayas a negociar sean serias y responsables. (Se debe actuar) con respeto hacia la persona, (hacia) lo que se hace y de respeto en la toma de decisiones. El otro elemento es la habilidad de relaciones interpersonales dependiendo de cómo nos comunicamos con las personas es la respuesta que tenemos entonces si no tenemos un lenguaje asertivo un lenguaje que haga sentir a la otra persona que está en confianza con nosotros en la negociación pues ese lenguaje es el que nos va a abrir o a cerrar las puertas o a limitarlas.... el otro elemento es esa capacidad de gestión para poder llegar a acuerdos [...] tiene que haber una capacidad de encontrar alternativas o explicaciones técnicas o científicas para que el otro entienda por qué lo quieres hacer de esa manera y no como él quiere. La clave de negociación entre los mexicanos es primero esa confianza y segundo el respeto que podamos

tenernos para poder llegar a acuerdos y tener las reglas muy claras... (y los) compromisos que asumimos y como debemos de cumplir... seguir en una relación amigable y favorable para continuar con las negociaciones y los proyectos conjuntos... en un trabajo entre mexicanos hay que confiar en nosotros.

Los entrevistados sugieren a sus compatriotas que negocien:

En la medida de lo posible, de una manera formal; hay poca cultura de contratos, cultura de los acuerdos escritos, de los testigos o de ir a algún notario porque a veces es más caro, a veces es más engorroso, más tardado porque siempre queremos llegar a acuerdos rápidos. Sin embargo va a depender de que es lo que está en juego de que es lo que se está negociando, pero yo recomendaría la mayoría de lo posible del camino normal a... con una relación ganar-ganar, en la que todos estuviéramos beneficiados esa sería una recomendación. Otra es actuar de buena fe, yo creo que sería ingenuo (suponer) que la otra parte (también) actúe de buena fe... por eso decía yo que en la medida de lo posible, se pueda hacer todo de la manera formal... a como están las cosas ahorita en el país es un momento difícil por la crisis de valores no está demás asegurarse, (ya que) está en juego es nuestro patrimonio, yo veo mucha gente que hace por ejemplo contratos de compra o venta así sin ningún contrato y de bienes que tienen una suma que amerita a hacerlo por escrito o que hacen arrendamientos también sin contrato e igual que adquieren servicios sin contratos. ¿Quieren una recomendación? Yo recomendaría que adopten esta cultura este sistema de valores que de un poco de formalidad al momento de hacer las negociaciones.

4.7 A propósito de confianza

Las negociaciones descansan en tres pilares fundamentales: conveniencia, cultura y confianza. El primero tiene que ver con el contexto, la contraparte, el propósito de la negociación, el alcance, la urgencia de negociar y

los asuntos, es decir, ¿es conveniente negociar en este momento? ¿Están las condiciones dadas para hacerlo? El segundo pilar es la cultura, cuyos distintivos guiarán el proceso, el periodo y el quién o quiénes y cómo negociarán.

Finalmente, los niveles de confianza entre las partes será fundamentales para compartir información, buscar alternativas, lograr alternativas, acuerdos más rápidos, actitud de apoyo, búsqueda de convergencias, trato interpersonal más considerado, y en general la confianza conducirá el proceso de negociación hacia resultados óptimos y alcance del propósito de negociación de las partes involucradas.

Según el diccionario en línea WordReference (2013), la confianza es la esperanza o seguridad que se tiene en que una persona va a actuar o una cosa va a funcionar como se desea. Se refiere también a la familiaridad en el trato, funcionamiento adecuado o seguro. Es decir, la confianza en las negociaciones es la seguridad que sienten las partes para actuar y realizar en un contexto conocido que los llevará a acuerdos y cumplimiento de compromisos en tiempo y forma.

Los funcionarios de las instituciones de educación superior manifestaron sus puntos de vista acerca de lo que asumen como confianza, las ventajas de la confianza y la razón de la desconfianza (figura 10).



Figura 10. Confianza y desconfianza en las negociaciones mexicanas (Fuente: elaboración propia)

En este sentido, los entrevistados declaran sus puntos de vista:

La confianza entre las dos partes; eso es fundamental, y nos permite llegar en un primer momento a negociaciones mucho más rápidas y mucho más eficaces pero basado en la confianza, si tu desconfías de alguien entonces no vale la pena que te sientes a negociar salvo que sea la imposición por la propia realidad y en la que tenias y en la que tenias que demostrar en base a esa confianza sabes que veo en ti o en tu institución estas características que no corresponden a lo que buscamos al aliarnos en consecuencia las mejoras.

La desconfianza se da, según sea la percepción de la persona:

El problema que tenemos en el caso México es que lamentablemente por ciertas condiciones que se dan en algunos

grupos de población se llega a (percibir) con desconfianza a las personas; sin embargo para quienes somos formados en modelos de calidad, se trabaja en la base de la confianza de que la persona que colabora con nosotros o la persona que está negociando con nosotros es una persona que tiene una credibilidad, pero lamentablemente en el caso de México a veces damos una imagen errónea que puede percibirse por otros países con desconfianza.

Un elemento que destacaron los funcionarios universitarios es que podría confundirse desconfianza con aseguramiento del cumplimiento de normatividades en un ambiente global:

los mexicanos eran una cultura muy confiada sin embargo ahorita con la globalización y la llegada de muchísima gente de otros lugares en donde la forma de trabajo no necesariamente sea por la confianza sino por la reglamentación o por el derecho hoy en día ya no son tan confiados como antes. En general son desconfiados y más con el extranjero.

La desconfianza es circunstancial y proviene desde la época precolombina.

Yo creo que no es que sean desconfiados es que requieren de documentación auténtica para verificar los títulos o actas, es normal que sea así, creo son las circunstancias. yo creo que los mexicanos somos mucho más que eso, bueno los mexicanos hummm no se no podía catalogarlos a todos de la misma manera yo creo que en general somos muy confiados, en general tendemos a dar confianza a la gente sin embargo esto no es muy bueno también, tendemos a hacer confianzudos también creo que esa es una parte, tendemos a abrirle la puerta a la gente sobre todo a la gente que viene de fuera (aún) cuando no hay ningún antecedente ni positivo ni negativo; por lo general recibimos en buena lid a menos que ya la persona en su desempeño empiece a demostrar lo contrario y entonces si empezamos a tener actitudes de ese tipo exactamente... pero creo que (la desconfianza) lo traemos desde los indígenas de como recibieron a los conquistadores españoles, los recibieron

con muchas confianza es más muy admirados de tan diferente de como éramos nosotros, piel blanca, etc., los recibimos muy confiados pensando que nos traían cosas buenas, entonces yo creo que, en general podría decirse que en ese sentido basamos nuestras negociaciones (con el deseo de) dar confianza.

La desconfianza es una generalidad, sin embargo, no todos los mexicanos actúan igual.

¿Si se puede confiar o no en los mexicanos? Yo creo que sí, ... los mexicanos no son un grupo homogéneo no se puede... afirmar si son de una u otra manera. En términos generales en México hay mucha desconfianza se ven en todos los trámites que hay que hacer y de todos los requisitos que te piden normalmente para una negociación sencilla, existe la desconfianza.

Yo creo que como en todo te encuentras de todo entonces hay mexicanos que ciertamente son desconfiados y a la hora de establecer algún tipo de acuerdo o de colaboración tienen que estar como muy seguros primero de que con quien estamos confiando, yo creo que se vale en este tipo de trabajos se vale no, no que seamos desconfiados sino que realmente nos aseguremos que la parte con la que queremos convenir o con la que estamos tratando de convenir sea una empresa o una institución confiable y que realmente haya un ganar, ganar, pero de una manera segura.

Una consecuencia de la desconfianza en las negociaciones es el tiempo que se requiere para concretar acuerdos.

Creo que tenemos algunos rasgos de desconfianza entre las partes, y eso de alguna u otra manera no permite que las negociaciones sean muy rápidas si no que tenemos que estar en procesos de revisión mucho más profundas, pero si nos falta como cultura llegar a entendimientos en base a la confianza entre las partes, como decía en un primer momento, la negociación es un proceso de donde las partes confiando la una de la otra se sientan a dialogar para llegar acuerdos que le permita crecer o emprender cosas de manera conjunta, creo que si desafortunadamente hay desconfianza entre nosotros como mexicanos pero también habría que ver un área de oportunidad.

Desconfiar es una característica natural, los mexicanos le añaden valor.

Por naturaleza yo creo que somos un poco desconfiados, desconfiamos hasta de nosotros mismos ¿no? pero creo que esta cultura ha ido cambiando con el paso del tiempo y hoy en día ya es diferente, ya tenemos otra mentalidad, otra cultura y creo que si podemos negociar, si estamos preparados para negociar y para acordar.

Pues los mexicanos son una cultura confiada y es una cultura ingeniosa la de los mexicanos, buscan hacer chistes, reír. O sea tienen la cualidad, de lo malo hacen chistes y es una cultura agradable, arropadores de gente.

Las percepciones de los funcionarios universitarios entrevistados dejan de manifiesto el conocimiento de su cultura y de sus paisanos, parten de una experiencia negociadora con otros mexicanos y en consecuencia, expresan las expectativas que tienen para cuando otros negocien con ellos.

4.8 En suma

Negociar en un contexto intracultural es indudablemente complejo, aún bajo el supuesto que el conocimiento de la cultura puede facilitar las comunicaciones y el proceso mismo. Sin embargo, las respuestas de los funcionarios universitarios entrevistados dejan ver los niveles de exigencia en términos de conocimientos, preparación, profesionalismo, dominio de criterios objetivos, planeación, habilidades interpersonales, amplia información sobre la contraparte, confiabilidad, buena educación, cortesía, procesos de comunicación propositivos, valores éticos, formalidad, cumplimiento de compromisos y siempre en la búsqueda de beneficios mutuos para quienes negocian.

Las negociaciones de mexicanos con mexicanos por el hecho de compartir una cultura común, podrían

suponerse como más exigidas que las que se llevan a cabo en contextos interculturales.

Con estas experiencias descritas, se afirma la necesidad de contar con más investigaciones en materia de negociaciones intraculturales.

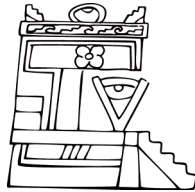
4.9 Preguntas de reflexión

1. ¿Cuáles son las diferencias entre las negociaciones intraculturales e interculturales?
2. ¿Qué convergencias existen entre la percepción de la forma de negociar desde el punto de vista de los mexicanos y la de los extranjeros?
3. ¿Cómo se puede describir la negociación desde la óptica de los mexicanos entrevistados?
4. ¿Por qué los mexicanos negocian de la forma que dicen que lo hacen?
5. ¿Qué opina de las negociaciones integradoras (ganar-ganar) de la cultura mexicana?
6. ¿Por qué los mexicanos son desconfiados al negociar?

4.10 Referencias bibliográficas:

- Camacho Gómez, M. (2013). Culturas negociadoras en México e Italia: una aproximación comparativa. *Semestre Económico* 16 (34), 169-192.
- Chamoun-Nicolas, H. (2005). La cultura de negociación en México. Recuperado en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/culneme.htm>
- Confianza. (2013) En WordReference.com Online Language Dictionaries. Recuperado en <http://www.wordreference.com/definicion/confianza>
- Ogliastri E. (2002). A la mexicana. *Summa*, junio 2002: Núm. X: x-y

- Negociar en México. Reglas para el éxito. Reuniones y acuerdos. (2009). protocolo.org. Recuperado en http://www.protocolo.org/internacional/america/negociar_en_mexico_reglas_para_el_exito_reuniones_y_acuerdos.html
- Saieh, C.; y D. Rodríguez. (2012). Encuentro: La decisiva influencia de la cultura al negociar. Clase 6 de 10 del curso Negociación, ¿cooperar o competir?. Recuperado en <http://www.claseejecutiva.cl/blog/2012/11/encuentro-la-decisiva-influencia-de-la-cultura-al-negociar/>
- Savard, R. (2011). Negociar en México. Recuperado en <http://www.vanguardia.com.mx/columnas-negociarenmexico-712093.html>
- Soto, B. (2013). Cómo negocian los mexicanos. Recuperado el 21 de julio de 2013 en <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/comercio-internacional/37096/como-negociar-con-mexicanos/>
- Rivera S. (2009). ¿Cómo hacer negocios con un mexicano? Recuperado en http://www.ccmexcol.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=135:ccmexcol-comohacernegmex&catid=58:ccmexcol-negocioscolombiamexico&Itemid=161



Difusión y Divulgación
Científica y Tecnológica

José Manuel Piña Gutiérrez
Rector

Wilfrido Miguel Contreras Sánchez
Secretario de Investigación, Posgrado y Vinculación

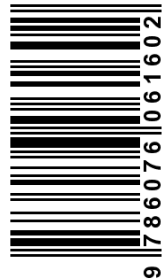
Fabián Chablé Falcón
Director de Difusión y Divulgación Científica y Tecnológica

Francisco Morales Hoil
Jefe del Departamento Editorial de Publicaciones No Periódicas

Esta obra se terminó de imprimir el 30 de septiembre de 2015, con un tiraje de 300 ejemplares en los talleres de MA Impresores, S. A. de C. V.; Avenida Hierro Número 3; Colonia Ciudad Industrial; Villahermosa, Tabasco, México. El cuidado estuvo a cargo de los autores y del Departamento Editorial de Publicaciones No Periódicas de la Dirección de Difusión y Divulgación Científica y Tecnológica de la UJAT.



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**



COLECCIÓN
MANUEL A. PÉREZ SOLÍS
Administración, contabilidad y mercadotecnia