



EL EFECTO DE LA CULTURA EN LA NEGOCIACIÓN

AUTOR: JESÚS SALCEDO



San Marcos

El efecto de la cultura en la negociación	1
Definición de negociación	3
Selección de los negociadores	3
Protocolo	3
Comunicación.	4
Tiempo	4
Propensión al riesgo	5
Grupos versus individuos	6
Naturaleza del acuerdo.	6
Nuevos principios de diplomacia corporativa	7
Desarrollar su propia postura política exterior	7
Siempre que sea posible, desarrolle un carácter transnacional	8
Diversificar las relaciones políticas	9
No te sabotees	9
Bibliografía	11

El efecto de la cultura en la negociación



El proceso de negociación puede verse afectado por las diferencias culturales de los participantes de maneras significativas e inesperadas. La principal razón es debido a que la cultura no es negociable y las personas no estarán dispuestas a cambiar su cultura por el hecho de llegar a un importante acuerdo. A continuación, se enumeran los principales efectos de la cultura en las negociaciones fuera de las fronteras de una nación.

micos, los marcos legales y las realidades políticas. Estos puntos de vista diferentes pueden influir en los procesos de negociación y en sus resultados, y, por lo tanto, las habilidades de negociación culturalmente sensibles son necesarias para la gestión en entornos internacionales.

Selección de los negociadores

Los criterios utilizados para la selección de los participantes en las negociaciones varían de una cultura a otra. Estos criterios pueden incluir el conocimiento del tema en negociación, la antigüedad, las conexiones familiares, el género, la edad, la experiencia y el estado. Las diferentes culturas asignan un peso diferente a estos criterios en la selección de los negociadores. En los Estados Unidos, por ejemplo, el conocimiento del tema, la experiencia y el estado son los que más cuentan. Por otro lado, en Medio Oriente, se le da más peso a la conexión familiar, el género y el estado.



Figura 3.
Fuente: Shutterstock/711012

Definición de negociación

Diferentes culturas interpretan de diferentes maneras el concepto de negociación. Por ejemplo, en los Estados Unidos, las personas tienden a ver la negociación como un proceso competitivo de ofertas y contraofertas hasta que se llega a un acuerdo. Por otro lado, en Japón, la negociación se ve como un proceso de intercambio de información y construcción de relaciones que pueden conducir a un acuerdo.

Cuando los negociadores provienen de culturas diversas, a menudo confían en supuestos bastante diferentes sobre las interacciones sociales, los intereses econó-

Protocolo

Protocolo es el grado de formalidad de las relaciones entre las dos partes en la negociación. La cultura afecta el grado de formalidad utilizado por las partes en la negociación. En los Estados Unidos, la sociedad no es formal y tienen un estilo de comunicación que se caracteriza por usar nombres de pila, ignorar títulos y crear un entorno familiar. Por otro lado, los europeos son muy conscientes del título. En el sudeste de Asia, la entrega de tarjetas de presentación de manera adecuada al comienzo de la primera reunión es un procedimiento de protocolo normal y puede ser la base de los

atributos sobre los antecedentes y la personalidad de un negociador. En los Estados Unidos, las tarjetas de presentación pueden intercambiarse o no, y no existe un estándar cultural para presentar las tarjetas. En general, el grado de formalidad afecta el proceso de negociación porque comunica el interés y las intenciones de las partes negociadoras, así como la importancia del resultado de la negociación.

Comunicación

La cultura juega un papel importante en la forma en que las personas se comunican, tanto verbalmente como no verbalmente. El lenguaje como parte de la cultura no se limita a las palabras habladas, sino que se extiende a la comunicación simbólica del tiempo, el espacio, las cosas, la amistad y los acuerdos. La comunicación no verbal consiste en gestos, expresiones y otros movimientos corporales. Los diferentes idiomas del mundo no se pueden traducir exactamente de uno a otro, y la comprensión de los simbolismos detrás de cada expresión es aún más difícil de lograr. Incluso los significados pueden diferir dentro del mismo idioma utilizado en diferentes países. El idioma inglés difiere tan significativamente de un país de habla inglesa a otro, con frecuencia la misma palabra o frase significa algo completamente diferente en otro país.

Una situación de lenguaje de comunicación no verbal es el lenguaje corporal. También hay muchas diferencias en el lenguaje corporal en todas las culturas. Un cierto tipo de movimiento corporal puede ser altamente insultante en una cultura y completamente inofensivo en otra.



Ejemplo

- Nunca se debe mostrar la suela de su zapato a un árabe, porque es sucio y representa la parte inferior del cuerpo de uno.
- En la cultura musulmana de ningún modo se debe usar su mano izquierda porque está reservada para la higiene física.
- Si alguien toca el lado de su nariz en Italia, es un signo de desconfianza.
- Uno debe mirar directamente al ojo de un homólogo francés al mencionar un punto importante.
- El contacto visual directo debe ser evitado en el sudeste asiático hasta que se establezca una relación.

Los negociadores internacionales, para evitar situaciones desagradables como insultar, avergonzar o enojar a la otra parte, deben recopilar información sobre la cultura de comunicación de la otra parte y familiarizarse con ella.

Tiempo

Otra forma en que la cultura puede influir en las negociaciones es el tiempo. La definición de tiempo y cómo esta afecta las negociaciones varía según las culturas.

En los Estados Unidos, las personas otorgan un alto valor al tiempo y esto se muestra apareciendo en las reuniones a tiempo y siendo sensibles a no perder el tiempo de los demás. Igualmente, a las personas en Estados Unidos, les gusta comenzar las reuniones puntualmente, programar las

discusiones diarias siguiendo una agenda de hora a hora, y llegar a un resultado cumpliendo con la fecha límite.

Por otro lado, en algunas otras culturas como China y América Latina, la atención se centra en la tarea, independientemente de la cantidad que se necesita para lograrlo. En estas culturas, el tiempo en sí mismo no es importante. Como resultado de la diferente definición que cada cultura atribuye al tiempo, los estadounidenses pueden ser percibidos como siempre con prisa y saltando de un sujeto a otro, y los chinos, por otro lado, pueden parecerse a los estadounidenses que no hacen nada y pierden su tiempo.

Propensión al riesgo



Figura 4.

Fuente: Shutterstock/194422361

La cultura de propensión al riesgo también tiene un efecto significativo en la medida en que las personas están dispuestas a asumir riesgos. En las culturas donde la propensión al riesgo es alta, los negociadores toman iniciativas y arreglan acuerdos

incluso si falta cierta información, siempre que la oportunidad de negocio parezca atractiva.

Estas culturas alientan a los negociadores a ser más emprendedores, más activos y tomar más riesgos cuando tienen información incompleta, pero su intuición empresarial les dice que el trato es bueno. Por otro lado, las culturas con aversión al riesgo son más cautas y exigen información adicional para examinar cuidadosamente todos los aspectos de un trato en particular antes de decidir un acuerdo.

Estas culturas producen tomadores de decisiones bastante burocráticas y conservadores que necesitan una gran cantidad de información antes de tomar una decisión. Por ejemplo, los estadounidenses tienden a ser propensos al riesgo y los asiáticos pueden ser aún más el riesgo orientado mientras que algunas culturas europeas, tales como el griego, son conservadoras.

En general, la actitud de una cultura hacia el riesgo tendrá un gran efecto en el proceso de negociación y en el contenido del resultado negociado. Las culturas orientadas al riesgo estarán dispuestas a correr riesgos y avanzar hacia un acuerdo, mientras que las culturas que evitan los riesgos tenderán a analizar los temas de negociación y adoptarán un enfoque de esperar y ver.

Grupos versus individuos

Otro aspecto donde las culturas difieren es según su énfasis en el individuo o en el grupo:

- En culturas orientadas a grupos, el proceso de negociación es más largo y es más difícil llegar a un acuerdo, ya que primero se debe construir un consenso grupal.
- En las culturas orientadas a los individuos, se elogia ser independiente y asertivo, y las personas pueden tomar decisiones sin obtener la aprobación del grupo.

En los Estados Unidos, la sociedad está orientada al individuo y lo más probable es que los estadounidenses tengan a una persona que sea responsable de la decisión final. Por otro lado, en una cultura orientada a grupos como los chinos, es más probable que un grupo sea responsable de la decisión. Además, un negociador debe ser consciente de que si él o ella se involucra en las negociaciones en una cultura orientada al grupo debido a la participación de sus oponentes podría ser secuencial en lugar de simultánea, él o ella puede enfrentarse a una serie de discusiones sobre los mismos problemas con diferentes personas. Por ejemplo, en una negociación en China, un negociador estadounidense tuvo que reunirse con más de seis personas en días sucesivos, revisando los mismos temas hasta que se alcanzara el acuerdo.

Naturaleza del acuerdo

La cultura del acuerdo también se ve afectada tanto por la naturaleza del acuerdo, así como por el carácter que toma el acuerdo negociado. En Estados Unidos se ilustra en la lógica, la formalidad y la legalidad del acuerdo, lo que significa que el que el acuerdo estará en un formato de documento formal, y en caso de que sus términos y condiciones no son respetados será impuesto a través del sistema legal. Cuando se cumplen los requisitos anteriores, el acuerdo se considera satisfactorio.

Por otro lado, en otras culturas, obtener un trato depende de las conexiones personales, familiares o políticas, incluso si algunos términos del acuerdo son débiles. Además, los acuerdos no tienen el mismo significado en todas las culturas. Por ejemplo, muchas veces los chinos usan memorandos de acuerdo para señalar el comienzo de una relación y el inicio de las negociaciones. Un estadounidense interpretaría el mismo memorando como la conclusión de las negociaciones que es legalmente exigible. Por lo tanto, las diferencias culturales en la definición del término acuerdo y cómo procesar un procedimiento de negociación pueden conducir a malentendidos y errores en las negociaciones transfronterizas.

Nuevos principios de diplomacia corporativa

Una adecuada comprensión de la geopolítica incluye una cuidadosa evaluación de las fuerzas locales, regionales e internacionales en juego antes, durante y después de cualquier inversión. El papel de la diplomacia corporativa es doble: mejorar la capacidad general de una empresa para operar a nivel internacional y garantizar su éxito en cada país en particular, diferente al de origen. La reputación internacional de una empresa puede verse afectada por su éxito o fracaso en cualquier país y de la misma manera, la buena reputación de una compañía contribuirá a su agilidad para entrar o salir adecuadamente de mercados atractivos y los no atractivos.

En la búsqueda de esos objetivos, las empresas no pueden comportarse como una ONG, tratando un tema moral único y abogar por la resolución de ese problema por encima de todas las demás prioridades, ni actuar como sustitutos de los gobiernos e intentar proporcionar a las poblaciones locales todos los bienes públicos que necesitan. Por el contrario, deben cultivar relaciones amplias y profundas con el gobierno y la sociedad. Donde quiera que deseen operar, deben identificar a los diversos grupos de interés, comprender cuáles de ellos puede apoyar los objetivos de la empresa y quienes pueden protestar u oponerse a ellos, y desarrollar estrategias para involucrar a cada distrito electoral de manera efectiva.

Cuatro principios clave sustentan una estrategia efectiva de diplomacia corporativa.

Desarrollar su propia postura política exterior

El primer principio de la diplomacia corporativa hace relación a que las empresas deben desarrollar su propio enfoque para los gobiernos extranjeros, en lugar de manipular o ser manipulados por las políticas de su país de origen. Sin embargo, las políticas e estructuras nacionales tienen sus propias ventajas.



Ejemplo

La firma italiana Trevi, ganó un contrato en el año 2016 para reparar la presa de Mosul muy dañada en Irak, justamente pocos meses después de que el primer ministro italiano, Matteo Renzi anunció el despliegue de 450 soldados para defender el dique contra ISIL. La "agenda de prosperidad" del Reino Unido hace un llamado a las embajadas extranjeras y las altas comisiones en el extranjero para apoyar los objetivos de las empresas británicas a nivel internacional. Japón apoya económicamente a sus empresas cuando buscan oportunidades comerciales fuera del mercado nacional.

Por otro lado, las empresas que se alinean demasiado con su gobierno local a menudo encuentran problemas. No está claro si Monsanto ganó mucho cuando el gobierno de Estados Unidos presionó intensamente en su nombre para alentar a los consumidores europeos a aceptar más los alimentos genéticamente modificados. Durante casi una década, los fondos de capital han estado tratando de convencer a los gobiernos y al público en el exterior de que pueden tomar decisiones independientemente de las preocupaciones de política exterior de su país de origen.

A menudo, las grandes empresas están mejor cuando elaboran y desarrollan un enfoque de política exterior.



Ejemplo

La empresa de telecomunicaciones de China Huawei experimentó dificultades a nivel federal al entrar en el mercado de Estados Unidos, debido a los enlaces de su fundador Ren Zhengfei con el Ejército Popular de Liberación (EPL). A los Estados Unidos les preocupaba que los sistemas de telecomunicaciones de Huawei pudieran utilizarse para retransmitir datos al sistema de seguridad chino. En respuesta, Huawei cambió su enfoque al nivel estatal. Habiendo sido excluido de los operadores de Nivel 1 en los Estados Unidos, Huawei ha tenido éxito en la obtención de contratos con compañías más pequeñas, tales como Speed Connect, que tienen operaciones en las zonas rurales de todo el país. Ha hecho grandes esfuerzos para demostrar su independencia del gobierno chino. En una entrevista realizada a Ren, reconoció las percepciones de su empresa como una fachada del EPL, señaló también que el objetivo de la compañía era “hacer que las personas percibieran a Huawei como una compañía europea”, un respaldo bastante claro, aunque excéntrico, ilustrando de esta manera la idea de que las empresas a veces necesitan separarse de la política exterior de su país de origen.

Siempre que sea posible, desarrolle un carácter transnacional

A medida que las empresas se expanden internacionalmente, se hace cada vez más importante desarrollar un carácter empresarial transnacional, esto es debe a que cuando se considera que una empresa o un grupo de inversionistas tiene un claro origen nacional, corre el riesgo de enfren-

tar el peso de una disputa política, por lo tanto, la empresa debe estar preparada para manejar este tipo de situaciones.



Ejemplo

En el 2008, la cadena de supermercados francesa Carrefour fue boicoteada en China en represalia por protestas en París por manifestantes pro Tíbet. La empresa se vio afectada hasta el momento en que con la ayuda del gobierno chino resaltó su carácter internacional, señalando que la mayoría de sus empleados en China eran chinos. Hoy en día, la empresa no se ve como francesa, sino como un jugador globalizado transnacional en el mercado minorista.

De lo anterior se infieren dos advertencias para las empresas:

- En primer lugar, que si las organizaciones no declaran públicamente su nacionalidad puede ser efectivo en ciertas situaciones. Las empresas japonesas se han adentrado en África y América Latina debido a que han sabido distinguirse de las empresas chinas, las cuales se han ganado una reputación de explotación en muchas áreas en esos continentes.
- En segundo lugar, las empresas no deberían ser tan apátridas que no se sientan obligadas a pagar impuestos en ninguna parte. El hecho de no pagar un impuesto decente sobre las ganancias puede indicar una falla en la buena práctica de la política exterior: puede dañar la reputación de una compañía y llevar a una acción gubernamental fuerte, como lo demuestra la reciente reacción legislativa contra las empresas estadounidenses que buscan inversiones corporativas.

Diversificar las relaciones políticas

Las empresas deben involucrar a todos los actores en lugar de intentar mitigar el riesgo geopolítico sólo a través de buenos contactos gubernamentales (por un lado) y buenas prácticas sociales (por el otro). Por lo tanto, es la relación dinámica entre el gobierno, la elite empresarial o la clase oligarca, y la sociedad civil lo que debe ser apreciado. En mercados de alto crecimiento donde la política interna es particularmente volátil, el equilibrio interno de poder entre los actores clave en las esferas económica y política debe ser monitoreado continuamente. Las empresas deben estar atentas al cambio acelerado en estas relaciones y estar listas para adaptarse.



Ejemplo

La petrolera española Repsol, que opera en Argentina como YPF, durante un tiempo se reconfortó con el hecho de que un hombre de negocios de alto nivel cerca al entonces presidente Nestor Kirchner poseía una gran parte accionaria en la empresa y al mismo tiempo estaba en su junta directiva. Cuando la esposa de Kirchner, Cristina Kirchner, fue elegida como presidente, ella nacionalizó YPF, y el contacto principal de Repsol quedó imponente para evitar esta decisión.

Esta experiencia sirve como una advertencia acerca de los contactos que cultivan tan estrechamente asociados a un régimen o grupo de interés en particular, crean de esta manera un único punto de vulnerabilidad, ayudando muy poco a mitigar el riesgo geopolítico. El mejor seguro de riesgo político sigue siendo un conjunto amplio y profundo de relaciones que refuerza la licencia política implícita de la compañía para operar de manera efectiva.

No te sabotees

El riesgo político no es sólo algo que les sucede a los espectadores corporativos. También puede ser causado por una acción inapropiada de las compañías, como prometer aumentar el valor para los accionistas sin tener en cuenta las circunstancias locales. Es por eso que las empresas necesitan una comprensión genuina de los intereses políticos y de política exterior de los países en los que invierten para que puedan reaccionar rápidamente al cambio político.



Ejemplo

En octubre de 2015, MTN, el proveedor de teléfono móvil en África del Sur, recibió una multa de \$ 5,2 mil millones en Nigeria por no suspender el servicio a 5 millones de clientes sin verificar que no habían proporcionado sus direcciones en el momento de la compra de tarjetas SIM. El gobierno de Nigeria ha aprobado una legislación que requiere el registro completo de los datos de los clientes de telefonía celular como medida de seguridad para ayudar a prevenir que los grupos insurgentes como Boko Haram use teléfonos móviles no rastreables. No se esperaría que cualquier observador casual de la política nigeriana reconociera que la batalla contra Boko Haram fue una de las principales prioridades nacionales, pero para un importante inversor en el país debería ser una de las prioridades conocer las políticas nacionales del país. Además, MTN debería haber estado en sintonía con la rivalidad que existe entre su país de origen y Nigeria -las dos economías más grandes del continente- y debería tener la inteligencia diplomática para actuar con sensibilidad con respecto a las autoridades nigerianas.



Ejemplo

La desgracia del gigante minero Anglo American en Chile en 2012 es otro ejemplo. Codelco, la compañía minera estatal argumentó que Anglo hizo caso omiso de sus intentos de ejercer su opción de comprar una participación en los activos nacionales, y en su lugar comenzó las negociaciones para vender el 24,5% de la operación a la japonesa Mitsubishi por \$ 5.400 millones. Anglo afirmó que estaba dentro de sus derechos para organizar un mejor trato para sus accionistas y acusó a Codelco de utilizar tácticas de intimidación para impedir la venta. Se produjo un enfrentamiento que se volvió extremadamente costoso para ambas partes. Se resolvió sólo cuando Anglo acordó la venta de una participación del 30% en sus activos mineros a Codelco con un descuento sobre el precio de mercado, lo que perjudica la posición general de Anglo en Chile. Mientras que Anglo podría argumentar adecuadamente que estaba actuando en los intereses fiduciarios de sus accionistas, y mientras el acuerdo final salvaba la cara por todos lados, Anglo debería haberse dado cuenta de que era poco probable que ganara tal disputa en un mercado extranjero contra una firma estatal y debió tomar una acción más rápidamente para terminar el enfrentamiento.

Podemos condensar lo dicho hasta aquí identificando las diferentes tendencias en el ámbito internacional como lo es la volatilidad geopolítica, la cual no es diferente de otras formas de volatilidad. Siempre que los procesos de evaluación geopolítica de una empresa sean exhaustivos y su política exterior corporativa astuta, los líderes empresariales estarán en capacidad de navegar en estos tiempos desafiantes. Al juzgar la calidad de una empresa, los inversores seguirán observando los indicadores tradicionales de logro comercial cada vez más, sin embargo, las empresas se verán

caracterizadas por su aptitud de política exterior y su resiliencia empresarial correspondiente ante el shock geopolítico.

Considerando el anterior escenario abordado en este eje, se puede concluir que los profesionales involucrados en procesos de negociación internacional con diferentes aristas deberán tener la capacidad de entender las diferentes variables estratégicas con sus interconexiones dimensionales en un mundo globalizado, esto con el objetivo de establecer relaciones exitosas duraderas en un ambiente de negocios complejo.



Lectura recomendada

Repensar las fronteras: la integración regional y el territorio

Willy Soto Acosta

Leer de la cuarta parte "Implicaciones del TPP en política Internacional a nivel global y regional, y/o la agenda 2030: Conflicto global entre norte y sur".



Instrucción

Lo invito a realizar la actividad de aprendizaje: control de lectura.

Agnew, J. (2005). *Geopolítica: una revisión de la política mundial*. Madrid: Trama editorial.

Johnston, T. y Burton, J. (2009). International exercise to increase awareness of cross-cultural issues by u.s. negotiators. *Journal of International Business Research*, 8(1), 79-90.

Duduiala, L. (2009). *Institutional aspects of economic integration - economic integration and political integration*. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Recuperado de <http://proxy.bidig.areandina.edu.co:2048/login?url=https://search.proquest.com/docview/1699081975?accountid=50441>

