

UNIVERSIDAD DE VIGO**Taller “Negociación Positiva para el Liderazgo Efectivo”****Profesora Evangelina García Prince****Estilos de negociación vinculados a marcos culturales****Evangelina García Prince****Introducción**

Las orientaciones motivadoras de los negociadores pueden derivar de sus valores culturales, lo que refleja a su vez la orientación de los objetivos de la sociedad. Existen teorías y estudios que iluminan las características de la negociación intercultural.

Edward Hall,¹ por ejemplo, define dos tipos de culturas, en función del contexto:

Culturas de contexto alto (CCA). Son aquellas donde el contexto tiene más importancia que las palabras. En este tipo de culturas la palabra no es determinante y se utilizan menos los documentos legales; eso influye en que las negociaciones sean más lentas. La posición social es determinante y el conocimiento sobre ella también. Muchos países de Asia, Japón entre ellos, África, Países árabes y los países latinos, se corresponden con este tipo cultural, donde los negocios son más lentos, ya que exigen establecer una relación personal que establezca confianza entre las partes.

Cultura de contexto bajo (CCB). En estas culturas los mensajes son explícitos y las palabras transmiten la mayor parte de la información. Los documentos legales se consideran indispensables. Europa (países anglosajones) y los EEUU son ejemplos de estas culturas. Los negocios son más rápidos porque los detalles se analizan rápidamente.

Mauricio Alice² señala que desde otras visiones las relaciones entre cultura y negociación se analizan desde la perspectiva de los valores predominantes de individualismo y colectivismo e igualitarismo versus jerarquía en las partes interculturales. Así, culturas individualistas enfatizan el interés por

¹ Hall, E.T. *El lenguaje silencioso*. Alianza Ed. Madrid. 1989

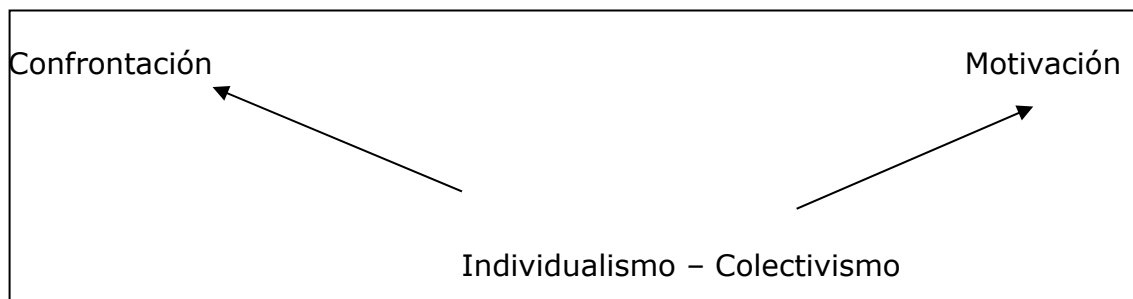
²Alice, Mauricio: *La cultura en la Negociación*. En La Trama. Revista interdisciplinaria de mediación y resolución de conflictos. <http://www.apcpsen.org.ar>

uno mismo, mientras que las culturas colectivistas ponen el acento en los intereses del conjunto.

Estas polaridades e suman para los análisis a la anteriormente señalada de contextos bajo y alto.

El Individualismo vs. Colectivismo, distingue las culturas que ponen las necesidades individuales por encima de las colectivas de aquellas culturas que dan prioridad a las necesidades del grupo sobre las de los individuos. En culturas individualistas, las

normas promueven la interdependencia de los individuos al enfatizar las obligaciones sociales. Los miembros de culturas individualistas y colectivistas difieren en muchas maneras. La figura sugiere que los comportamientos tanto de confrontación como de motivación pueden provenir de ese valor cultural. En consecuencia, la resistencia a confrontar directamente en una negociación puede derivar del énfasis en la cooperación en culturas colectivistas.



Culturas Individualistas y Colectivistas

| Culturas individualistas | Culturas Intermedias | Culturas Colectivistas |
|--------------------------|----------------------|------------------------|
| Estados Unido | Austria | Brasil |
| Australia | Israel | Turquía |
| Gran Bretaña | España | Grecia |
| Canadá | India | Fipilipinas |
| Netherlands | Japón | México |

| | | |
|----------------|-----------|-----------|
| Nueva Zelandia | Argentina | Portugal |
| Italia | Irán | Hong Kong |
| Bélgica | | Chile |
| Dinamarca | | Singapur |
| Suecia | | Tailandia |
| Francia | | Taiwán |
| Irlanda | | Perú |
| Noruega | | Pakistán |
| Suiza | | Colombia |
| Alemania | | Venezuela |
| Finlandia | | |

Hofstede, G.: *Culture's Consequences* (1980), p. 158. Citado en Alice, M.

Algunos *tips* Culturales aplicados a comportamientos en la negociación

Los *tips* culturales que ofrecemos a continuación han sido recopilados de diferentes investigaciones y publicaciones o en cursos específicos sobre la materia. Los rasgos que se señalan son generalizaciones basadas en la observación de características recurrentes. No son estereotipos, ni conductas infalibles o universales de tales grupos. Son reflejos de modos de socialización, pautas culturales, historia e identidades asignadas. Conviene señalar que la gran mayoría de las tipologías sólo ofrecen rasgos que corresponden a negociadores hombres. Sólo muy recientemente, comienzan a aparecer algunas tipificaciones que incorporan rasgos de hombres y mujeres en la negociación.

Los cuatro tipos actualmente mejor descritos y más ampliamente difundidos en los materiales especializados son los estilos de negociación americano, árabe, europeo contemporáneo y japonés. Sin embargo ofrecemos otras caracterizaciones cuyos rasgos han sido tomados de diversos materiales, incluyendo la caracterización de los chinos que es de factura relativamente reciente.

AMERICANOS

Los hombres de [negocios](#) americanos generalmente prefieren manejar por si mismos la negociación y la responsabilidad completa de las decisiones en la de negociación.

Manifiestan preferencia por la informalidad y la igualdad en las [relaciones humanas](#) e indiferencia hacia las distinciones de los niveles sociales.

Permite que los negociadores extranjeros utilicen la táctica de "comprensión selectiva" como cambiar comentarios anteriores basándose en supuestos malentendidos debido a las dificultades de la [lengua](#)

a menudo piensan que la [persona](#) en el equipo de negociación extranjero con la mejor capacidad de habla inglesa representa es el más inteligente e influyente. Esto puede conducirle a prestar la mayor [atención](#) a la persona incorrecta.

Se inclinan al enfoque en la etapa de la persuasión. Consideran que las primeras dos etapas del proceso de negociación son menos importantes que la de persuasión. Tienden a pasar poco tiempo en tareas secundarias; prefieren la discusión de los argumentos durante la etapa de persuasión.

Tienen visión competitiva en la negociación y esperan un resultado definido, que determinará un ganador y un perdedor. Algunas veces las negociaciones se consideran con un [carácter](#) adversario en vez de una [cooperativa](#).

Para los americanos el contrato luce obligatorio, es un acuerdo explícitamente escrito que se espera sea cumplido en cualquier circunstancia, de allí, la expresión "un trato es un trato". (It's a deal). Creen ciegamente en los acuerdos.

Valora la determinación, la persistencia y la competición, dentro de un estilo inflexible de negociación

Les gustan las agendas (no hay avances de discusión o consenso).

Son agresivos y articulados (coherentes).

Las confrontaciones y desacuerdos se esperan como parte de las negociaciones.

Utilizan un sistema de comunicación de estilo periodístico.

Son propensos a las exageraciones.

Les gusta ceñirse a los horarios.

Interrumpen frecuentemente.

Tienden a usar nombres propios.

La privacidad y el espacio personal son muy importantes.

No son particularmente expertos en lectura no verbal.

JAPONESES

El estilo japonés se basa en el *ningensei*, en la conversación, el comportamiento y las relaciones interpersonales dentro de la negociación. El *ningensei* se traduce como "prioridad a la humanidad". Las relaciones son vitales.

Una de las diferencias más importantes entre el japonés y los otros estilos de la negociación es el estatus de relación. En el nivel interpersonal, el estatus es determinado por la edad, el sexo, la educación, o la ocupación, mientras que en las relaciones de negocio, depende del tamaño y del prestigio de la compañía, de la estructura de la industria, y particularmente del papel (comprador o vendedor).

Se sienten incómodos si las distinciones de estatus no existen o no están claras, en la negociación no se establece igualdad interpersonal.

Prefieren relaciones de largo plazo. y por lo tanto las negociaciones se hacen de manera lenta y cuidadosa. Dos implicaciones de este aspecto son: (1) El negociador japonés invierte más esfuerzos en preliminares y rituales de negociación (2) La estructura y la presentación del negocio acordado reflejarán la importancia de una comisión a largo plazo que beneficia ambas partes. Aunque los beneficios a corto plazo también son importantes, son secundarios en una perspectiva a largo plazo.

La negociación típica implica el saludo formal, la hospitalidad y el regalo ceremonial que inicio una reunión muy larga. Esto sirve para establecer una relación armoniosa entre ambas partes, que es muy importante.

Tres características de la dificultad de conseguir el feed-back del lado japonés: (1) El japonés valora franqueza interpersonal (2) Los negociadores japoneses podrían no agradecerles el siguiente paso, y (3) las señales claras son exigidas por los extranjeros.

Valoran mantener la armonía superficial, evitan decir "no" directamente y usan otras maneras de expresar su negativa porque mantienen en reserva la intención verdadera, por temor a ofender.

Las relaciones de negocio se establecen inicialmente a través de conexiones apropiadas. Si una parte no conoce a la otra, los terceros pueden arreglar una reunión inicia

Las tarjetas de negocios son intercambiadas antes de las reverencias o apretones de manos.

Raramente emplean el nombre de pila.

El consenso es crucial.

No les gusta interrumpir.

El silencio los incomoda.

Son informados, manejan información.

La privacidad y el espacio personal no son cruciales.

Todos deben ganar en las negociaciones.

Están muy atentos a la comunicación no verbal.

Una reverencia es el saludo tradicional; mientras menos mejor.

Es agradable para ellos cuando un huésped exhibe su protocolo

El apretón de manos es común, pero el apretón debe parecer débil.

Es descortés tener contacto los ojos directo o por mucho tiempo.

El lado personal de los negocios es muy importante.

El estilo es tan importante como el contenido (la substancia).

Es importante el dar regalos.

Negociando con los japoneses es importante:

- ESCUCHAR
- Presente un panorama total.
- Nunca haga preguntas a menos que esté seguro que pueden ser contestadas.
- Nunca rechace o deniegue una propuesta tajantemente.
- Insista en discutir primero las metas generalizadas y a largo plazo.
- Enfatice las áreas de los acuerdos hasta donde sea posible.

- Sea paciente.
- Evite comprometerse con fechas límite o fechas de salida.
- Sea receptivo a las invitaciones.
- Sea cortes.
- Evite seguir rigurosamente la lógica occidental.
- Sea consciente de los sentimientos y las emociones.
- No se queje.
- No trate de regatear.
- Esté preparado para el silencio.

SAUDI ARÁBIGOS

Les gusta desarrollar cercanas relaciones amistosas de negocios.

Nunca rechazan abiertamente una petición. La etiqueta exige dar siempre una respuesta afirmativa, que no implica necesariamente que la petición se vaya a realizar, sino que es una simple declaración de intenciones y una [muestra](#) de buena voluntad.

Para poder ser considerado sus amigos y así, hacer negocios, el árabe necesita situar: saber quién es y cómo es la otra parte: su origen, su [familia](#), antepasados, estudios, trayectoria laboral. No obstante, él estará dispuesto a corresponder con la misma o mayor información.

Tiende a ser susceptible las críticas que hechas en forma directa pueden tenerse como un insulto personal. Se aprecian las muestras de elogios y aprecio personal. Las críticas deben ser edulcoradas, maquilladas y en privado, nunca debe ser hecha en público.

Casi siempre será útil ser presentados o introducidos por alguno de confianza de ambas partes.

La puntualidad no es una alta prioridad.

Las creencias religiosas que sitúan las causas en Dios, condicionan el que la excesiva auto confianza y [seguridad](#), en el [control](#) de los acontecimientos, del entorno. Se vea como signo de arrogancia e incluso blasfemo. Hay frecuente uso de de la expresión insh'allah (si Dios quiere), equivalente a "ojalá".

Dan mucha atención a los componentes y factores humanos cuando toman decisiones o analizan asuntos, mas incluso que la que prestan a las instituciones en algunos casos.

Reinclinan a negociaciones sobre el largo plazo. No les molesta invertir todo el tiempo que estimen necesario para construir una relación personal de mutua confianza que es condición esencial para hacer negocios.

En el ámbito profesional y laboral, la interacción entre hombres y mujeres es actualmente aceptada con cierta naturalidad en algunos niveles y posibles áreas de negociación. Prefieren no encontrar mujeres en el equipo negociador.

En ambientes social es la interacción está profundamente limitada y regulada. Un comportamiento de excesiva familiaridad y confianza con una [mujer](#), puede arruinar el esfuerzo comercial y personal. La intimidad en público está estrictamente vetada, incluso entre esposos.

Es importante demostrar excelente hospitalidad y generosidad con los huéspedes y esperan igual trato de la otra parte.

Usualmente son muy estrictos sobre reglas dietéticas.

EUROPEO RECIENTE

Las características de los negociadores europeos que a continuación se establecen, son generales, es decir, pueden variar en algunos países.

Son puntuales y responsables, si se acuerda una cita no hay necesidad de confirmación.

Se le suele dar un trato caballeroso a las mujeres. Los detalles son importantes, como por ejemplo saludarlas primero, cederles el paso, estar atento a sus necesidades.

Pueden ser mucho o poco gesticulantes. De cara a los extranjeros, el comportamiento gestual y ocular es muy parecido, aunque no así el háptico: hay menos contacto físico, los besos o el acogerse de la mano entre varones es tabú. La mirada directa e intensa es una señal de [honestidad](#) y franqueza.

Ser directo. Se debe explicar el motivo de la visita, los [objetivos](#), quién es quién de una manera breve pero precisa. En entornos profesionales y de negocios se valora la contención, las demostraciones de carácter y emoción exageradas no son bien recibidas. Así mismo, un exceso de retórica y de [lenguaje](#) florido puede resultar contraproducente.

La relación profesional es fría. No se consideran aspectos personales como el origen, [la familia](#). Siempre se exige formalidad.

Aunque está cambiando, el estilo tradicional de [dirección](#) es autoritario, burocrático y compartimentado. Las [organizaciones](#) tradicionales están construidas sobre el concepto de jerarquía personal. Los [organigramas](#) suelen ser piramidales y la [comunicación](#) es vertical y descendente.

Debido a la diversidad de idiomas existentes, se debe acordar con anticipación cual será el oficial. Si las dos partes no dominan un mismo idioma, se suele recurrir al idioma [inglés](#). En algunos casos, por cuestiones de [soberanía](#) u orgullo, el europeo prefiere hablar en su lengua natal, por lo cual es necesario un traductor.

ALEMANES

- Valoran los procedimientos; son ordenados. Los procedimientos se siguen fielmente.
- Proporcionan muchos detalles; las presentaciones siguen una exposición lógica de ideas.
- La privacidad y el espacio personal son muy importantes.
- Seguir reglas correctas (alemanas) de comportamiento
- Muestran respeto por el status; son muy corteses.
- La influencia del poder y el dinero no se demuestra de manera ostentosa.
- El título es muy importante y debe ser usado.
- La franqueza, la honestidad y ser directos/as es valioso.

ESCANDINAVOS

- Comparten sentimientos.
- Muy similares a los alemanes.

FINLANDES

- Se consideran nórdicos. Geográficamente agrupados con los Escandinavos, pero son diferentes lingüísticamente y étnicamente.

- Muy parecidos a los escandinavos en las costumbres.

FRANCESES

- Valoran la elocuencia.
- Dan un alto valor a las relaciones.
- La cortesía es importante.
- Les gustan las presentaciones lógicas y bien organizadas.
- Les gusta ver beneficios claros.
- Voluntad débilmente expresada y cambiante.
- No huyen.
- Las negociaciones verbales no son validas.

INGLES, ESCOCES, GALES

- A cada uno de ellos le gusta ser reconocido en su especificidad. A cada grupo le gusta el reconocimiento individual.
- El inglés tiende a ser más formal
- La puntualidad es muy importante
- Es muy importante ser corteses
- Respeto a la privacidad y al espacio personal
- Los títulos son muy importantes
- Los acuerdos verbales son importantes y se valoran como cuestión de honor.
- Tienden a emplear sobreentendidos y exposiciones discretas.
- Una práctica de negocios es ser conservador en el vestir y en lo social.
- Los títulos y honores son altamente importantes.
- La regla son las citas bastante anticipadas.
- Respeto a la privacidad personal - evitar preguntas personales.
- El adoptar costumbres norteamericanas de nombres propios,(significa) "almuerzos ligeros".

- El apretón de manos es común entre hombres y mujeres.
- Debe mantenerse a distancia hasta que sea formalmente presentado.
- Buenos temas: historia, arquitectura, jardinería.
- Malos temas: Irlanda del Norte, dinero, precios.

IRLANDESES

- No muy afectos con la puntualidad
- Menos formales que los ingleses
- Nunca discuta política con ellos.

CHINA HONG KONG

- El inglés es hablado por la mayoría de los hombres de negocios.
- El apretón de manos es el saludo acostumbrado.
- La cortesía, la humildad, son apreciadas.
- Son comunes las tarjetas de negocios en dos idiomas.
- La amistades cercanas y personales son altamente valoradas.

ITALIANOS

- Uso fuerte y frecuente de gestos de cuerpo y manos.
- Los hombres que son buenos amigos pueden también abrazarse y palmearse en la espalda.
- Los títulos son comunes entre graduados universitarios.
- No hable de negocios en reuniones sociales.
- La puntualidad no es una virtud, al menos en los eventos sociales.
- No use nombres propios hasta que esté bien relacionado.

SUECOS

- Muy común el apretón de manos, el tocarse y las palmadas en la espalda son muy comunes.
- Puntualidad a más no poder, pero el paso de los negocios es sin apresurarse.
- Podrían parecer rígidos y demasiado serios al principio.
- Los elogios son frecuentemente denegados - "no sople su propia corneta".

CHINA

Los negociadores chinos se reconocen por hacer empatía en forma verbal y no verbal. Cuando se sientan a la mesa de negociación, siempre vendrán acompañados. Uno de ellos hará empatía verbal y el otro la no verbal. Por ello conviene actuar en los mismos términos.

La persistencia y tolerancia son características. No bajan el precio, no cambian de postura fácilmente. No existen contratos ya que para ellos, el fin de una negociación a firma de un contrato sólo es el comienzo de la relación que importa.

No pierdas el tiempo abordando a tu contraparte china con temas de negocios, seguramente te van a ignorar y cambiar el tema. Te sugerimos:

- 1) Hablar del clima, del ambiente de tu región, de la familia, de aspectos personales en general. Y después de crear la confianza, ve al grano
- 2) Ponte en los zapatos del otro
- 3) Se tolerante
- 4) Desarrolle empatía
- 5) No pienses que todos llevan tu ritmo de trabajo

Es muy probable que ellos te hagan algún obsequio, en cuyo caso debe agradecerse con solemnidad, pero nunca abrirlo en público.

Les resulta difícil separar a la persona del problema.

Cambian la jugada generalmente al final trayendo nuevos negociadores

Gustan de invitar terceros para que opinen y con ello ganan tiempo.

Tratan de hablar en chino con traducción para tener ventaja.

En la cultura china se negocia de manera general, lo cual es un foco rojo pues se pueden dejar muchas cosas en el aire.

Son muy puntuales para llegara sus citas

Son poco expresivos

Están muy atentos al negocio sin que tu te des cuenta

Poseen excelentes habilidades de escucha

Piensan antes de actuar

Conservan la mente fría

Les gusta el juego

Su persistencia es increíble

Materiales consultados

C.L. Karrass: Effective Negotiating , Material de sus cursos

www.soyentrepreneur.com (Materiales de sus cursos).

T. Hall Edward/Reed Hall Mildred: Hidden differences. Anchor Books Doubleday. 1990.USA

Roger E. Axtell, Gestos, Editorial Iberia, SA Barcelona 1993.