

## La cultura en la negociación

Mauricio Alice

### Introducción

Resulta sumamente difícil precisar con exactitud el momento en que el hombre comenzó a negociar. No cabe duda que si quería obtener algo que deseaba o necesitaba y que ese algo se encontraba en poder de otro, entonces no le quedaba más remedio que tomarlo por la fuerza o persuadir a su contraparte que se lo entregara, seguramente a cambio de algo, vale decir, tenía que negociar. Con el paso del tiempo, la negociación se fue constituyendo en una herramienta indispensable de nuestra vida, máxime cuando nos vemos obligados a traspasar las fronteras de nuestro entorno y sumergirnos en el contacto y conocimiento de otras culturas. Coincidiendo con Zartman (1976) en que vivimos en la “era de la negociación”, en la que el desarrollo tecnológico ha acercado considerablemente a la gente, suprimido las distancias, acortado sensiblemente el tiempo de viaje, e incrementado las oportunidades y los medios para comunicarse e interactuar. Gracias a la revolución en las comunicaciones y la información, a lo que se suma la creciente interdependencia entre las naciones, las diferentes culturas están a la vista y abren sus puertas para que las conozcamos.

Una premisa básica a tener en cuenta respecto de la cultura en la negociación es que un requisito previo para la resolución de conflictos es el reconocimiento del acervo único de cada grupo humano, que constituye la base de su carácter. Esto nos lleva a considerar la definición de “cultura”, la que, según el Diccionario de la Real Academia Española quiere decir “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”. Una vez que se ha reconocido la integridad del “otro”, la imaginación y la creatividad humana pueden ser convocadas para descubrir soluciones apropiadas a cada conjunto particular de circunstancias.

Negociar a través de las fronteras no es cosa fácil. El *etnocentrismo*, o tendencia emocional que hace de la cultura propia el criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades, a menudo hace que los negociadores ignoren informaciones o datos sumamente relevantes que aparecen en el curso de la negociación. Si el negociador ha recibido preparación formal en negociación pero no ha tenido entrenamiento en cuestiones culturales, se encontrará con que conceptos tradicionales en el campo de la negociación como “poder” e “interés” tienen diferentes significados en diferentes culturas. Las negociaciones globales se desarrollan en múltiples

ámbitos legales y sus participantes, sean estos representantes gubernamentales o diplomáticos, funcionarios de organismos internacionales, expertos técnicos o ejecutivos, están frecuentemente atravesando diferentes fronteras culturales. Atravesar esos puentes con soltura y eficacia se convierte en un desafío mayúsculo para el negociador, que, si quiere ver colmada sus expectativas al término de la negociación, debe adquirir un conocimiento previo que lo capacite para ello.

Los pueblos y los Estados se han acercado gradualmente más y más debido, sobre todo, a las fuerzas de la globalización, que reposa sobre los cimientos que le provee la interdependencia política y económica. Hoy en día, globalmente hablando, se reconoce ampliamente que no puede haber logros significativos para los pueblos del mundo, en términos de desarrollo, a menos que se considere su componente cultural. La democratización de la tecnología y de las comunicaciones provee de una oportunidad única a los pueblos y las naciones para que expresen sus voces en el escenario mundial, de modo que sus perspectivas culturales sean tenidas en cuenta y que puedan arrojar sus propios dados en el juego internacional.

El presente trabajo parte de la noción de la cultura nacional porque las fronteras que separan a los Estados son, al mismo tiempo, geográficas e ideológicas. La ideología o teoría que subyace en las instituciones sociales, económicas, legales y políticas de una nación afectan el modo en que su gente interactúa. Cuando los negociadores pertenecen a la misma cultura, se acercan a la mesa con un entendimiento cultural compartido y la ideología institucional es la vara o patrón según el cual se adoptan las decisiones y se resuelven las disputas. Cuando los negociadores provienen de distintas culturas cada uno se apoya en diferentes perspectivas o concepciones sobre interacción social, intereses económicos, requerimientos legales y realidades políticas.

En el ambiente global de hoy, los negociadores que conocen y entienden las diferencias culturales y los fundamentos de la negociación, tienen una decidida ventaja en la mesa de negociación. Diplomáticos, funcionarios de gobierno y representantes de empresas, entre otros, tienen una tarea esencial que cumplir antes de presentarse en el escenario internacional; esto es, familiarizarse y desarrollar un *expertise* en “cross-culture negotiations”, si quieren sacar provecho de ello y ser exitosos en sus negociaciones. En suma, el valor de convertirse en un mejor negociador global puede medirse en función de los resultados obtenidos a través del proceso de negociación, los acuerdos que de otro modo no hubiese concluido, la creación de valor que en otro caso nunca hubiera sido posible, el mayor número de alternativas para solucionar la controversia o disputa, así como las relaciones personales que pudo preservar, los costos que minimizó, y la satisfacción de sus propios intereses y deseos y de los de la otra parte.

Las fuerzas de la globalización han acercado notablemente a los pueblos y naciones entre sí, y más que como una fuerza homogeneizadora ha servido como una puerta que deja al desnudo las particularidades y diferencias que son propias de su acervo cultural e histórico. El presente trabajo pretende abordar la problemática que presenta un desconocimiento de estas realidades al negociar en el ámbito internacional, y las ventajas que supone para el resultado de la negociación el conocer y dominar este aspecto tan importante, aunque a veces soslayado, de la interacción global.

## I. La importancia de la cultura

Para lo que constituye el propósito de este trabajo es relevante recordar la famosa premisa de Sócrates: “conócete a ti mismo”, que también admite otra lectura: “conoce tu cultura”. Ahora bien, corresponde precisar qué entendemos por cultura. Sin repetir la definición apuntada precedentemente, es posible encontrar distintos significados. Para algunos, cultura es un conjunto de significados, valores y creencias compartidas y duraderas que caracterizan a un grupo étnico, nacional u otros grupos y que orientan su comportamiento (Faure y Rubin, 1993). Para otros, la cultura es un sistema de creencias y concepciones ampliamente aceptadas que se transmiten de generación en generación a través de un proceso de aprendizaje. Otra definición nos dice que cultura es “la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo humano de otro” (Hoftstede, 1984). Claramente, la gente está determinada tanto por la realidad como por su percepción de la realidad, y actúa de acuerdo a sus creencias y valores, los que están influidos por la cultura a la que pertenecen. Para el sociólogo francés Akoun, “el papel de la cultura es responder preguntas antes que sean formuladas” (1989).

Hay muchas razones por las cuales conocer nuestra propia cultura es importante para aprender a conducir negociaciones más allá de las fronteras de nuestro país. Para empezar, no podremos comprender otra cultura sin antes entender la nuestra, lo que implica reconocer nuestros propios puntos de referencia. Entender por qué hacemos algo nos permite formarnos una idea de por qué la otra parte actúa como lo hace. Cuando entendemos nuestra propia historia, podemos contemplar la historia de otro país y descubrir, a través de la comparación y el análisis, por qué sus ciudadanos se comportan como lo hacen. Esto se conoce como *empatía*, es decir, “la capacidad del individuo para comprender las emociones ajenas a través de un proceso de identificación con el otro”. Tener empatía con otra persona significa entenderla, comprender sus necesidades y motivos, casi como si se tratara de uno mismo. Adquirir esa capacidad nos permite usar la información y nuestra habilidad para resolver los problemas de naturaleza cultural que puedan surgir a nivel internacional.

Las diferencias culturales se pueden traducir en una multiplicidad de situaciones donde dos o más personas tienen que elegir de entre la variedad de opciones que les toca enfrentar. Veamos un ejemplo. Frecuentemente, cuando dos o más personas se reúnen a comer en un restaurante terminan discutiendo sobre quién va a pagar la cuenta. En algunas culturas es una tradición hacerse cargo de pagar la cuenta o de no dejar que la otra persona lo haga. Esta situación también ha sido definida en términos de una negociación en la cual dos o más partes, con intereses contrapuestos, deben alcanzar un acuerdo. El problema que se esconde detrás de la historia es establecer los términos del intercambio de modo de poder alcanzar el acuerdo. Estos términos tienen que haber sido identificados para que luego se acepte su equivalencia. De un lado, tenemos una persona que quiere ejercer su prerrogativa como anfitrión para pagar la cuenta, mientras del otro lado, tenemos gente que puede estar más bien interesada en “saving face”. Es aquí donde la cuestión cultural se vuelve esencial, si los comensales pertenecen a diferentes culturas. En la cultura griega, por ejemplo, la cuestión está bastante clara y es en definitiva altamente predecible: la persona que hizo la invitación pagará por sus invitados. En la cultura estadounidense el código es diferente: la parte que exhiba más convicción en pagar será la que gane. En la cultura argentina, la cuestión se dirime según las circunstancias, pero en general –si es que no se terminan dividiendo los gastos, como ocurre muy a menudo, sobre todo después de la crisis- todo queda a cargo del que hizo la invitación o del de mayor estatus. Con un japonés enfrente la cosa se pone más compleja, pues en su cultura se considera que siempre, sea que obre como anfitrión o que haya sido invitado, tiene que pagar. Pero aquí no acaba la cosa, ya que si se quiere complicarla un poco más, podemos añadir otra posibilidad de resolución si las esposas de los comensales están presentes. ¿Cómo se resuelve el asunto? Alguien responde: cuando se satisface el sentido de justicia del japonés. Quizás la respuesta nos la pueda proporcionar el territorio, pues las costumbres del lugar juegan un papel importante en esta cuestión, lo mismo que el saber quién es el que invitó a la comida. Un aspecto adicional a tener en cuenta es que generalmente la persona en cuyo honor se organizó la comida está exenta de pagar.

Negociamos cada día, en relación con todos los aspectos de nuestra vida. Las complejidades que esta afirmación implica se amplifican cuando la transferimos al gigantesco espacio de las negociaciones entre diferentes culturas. Todas las negociaciones tienen lugar porque las personas involucradas perciben que sus metas son mutuamente incompatibles. En las relaciones internacionales, los Estados se ven a sí mismos en relaciones de interdependencia (aunque sea potencialmente) pero en conflicto, o con visiones conflictivas respecto de la cuestión que las enfrenta. Por esa razón, ellas negocian para tratar de resolver el conflicto, o al menos, de arreglar sus diferencias y alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio. Las negociaciones

se dan en todas las culturas. La cultura influye en la forma de buscar el acuerdo, en el modo en que se toman las decisiones y en el contenido del acuerdo alcanzado. Entendiendo la negociación como un proceso de toma de decisiones es interesante ver como la cultura ejerce su influencia en los participantes, los temas, los problemas, y las motivaciones que los lleva a participar de ese proceso.

No cabe duda que la cultura influye en nuestros juicios y nuestras opiniones, a la vez que nos ayuda a formarnos nuestra propia idea acerca de que es bueno y que es malo. La cultura impacta en las negociaciones de cuatro maneras: condicionando nuestra percepción de la realidad, bloqueando toda información que sea inconsistente con concepciones enraizadas en nuestra cultura, asignando un sentido a las palabras y acciones de la otra parte, y llevando al observador etnocéntrico a una incorrecta atribución de motivos.<sup>1</sup>

Dependiendo de la naturaleza y de la estrategia de la negociación, ésta puede consistir en un “reclamo de valor” (*claiming value*) o en una “creación de valor” (*creating value*). Una negociación exitosa de “reclamo de valor” lleva a un resultado *distributivo* (*distributive bargaining*) que divide una suma o número fijo de recursos para satisfacer el interés de las partes. Del otro lado, cuando tenemos una negociación orientada a “crear valor” llegamos a lo que se denomina *negociación integradora* (*integrative bargaining*). Crear valor significa transformar lo que aparece como una suma fija de recursos en un *set* que son valuados de manera diferenciada por los negociadores. De este modo, en lugar de dividir la torta, la hemos ampliado de manera de dejar satisfechos los intereses y necesidades de las partes en la negociación.<sup>2</sup>

La cultura es el carácter único que identifica a un grupo social. La cultura contiene elementos psicológicos, las normas y valores compartidos por los miembros de un grupo, así como los elementos socio estructurales tales como instituciones sociales, políticas y religiosas que brindan el contexto para las interacciones sociales. Los valores culturales dirigen nuestra atención hacia aquellas cuestiones que son más o menos importantes y que influyen en los intereses y prioridades de los negociadores. Las normas culturales definen qué comportamientos son apropiados e inapropiados en una negociación e influyen las estrategias del negociador. Las instituciones culturales preservan y promueven valores y normas. Los valores y normas culturales y las ideologías sirven como estándares compartidos para interpretar situaciones y comportamientos.<sup>3</sup> Cuando dos partes negocian, ambas traen consigo a la mesa de negociación su cultura, junto con sus intereses y prioridades, así como sus estrategias negociadoras. La figura 1 nos ilustra como la cultura afecta la

<sup>1</sup> Drew Martin et al, “*International Negotiations: An Entirely Different Animal*”, en R. Lewicki, D. Saunders, J. Minton y B. Barry, *Negotiation* (New York: McGraw-Hill, 2003), p. 342.

<sup>2</sup> Ver entre otros R. Lewicki et al, *Essentials of Negotiation* (New York: McGraw-Hill, 2001).

<sup>3</sup> S.T.Fiske and S.E.Taylor, *Social Cognition* (New York: McGraw-Hill, 1991)

negociación. Nos muestra la cultura influyendo en los intereses y prioridades que subyacen en las posiciones que adoptan los negociadores en relación con los temas en cuestión. Esto es, la cultura puede darnos la respuesta acerca del porqué los negociadores han tomado tal posición o porqué un tema tiene más prioridad que otro. La congruencia entre las prioridades e intereses de los negociadores es lo que genera el potencial para un acuerdo integrador o un *integrative agreement*.<sup>4</sup>

Figura 1 Como la Cultura afecta la Negociación

Intereses y Prioridades	→	Posibilidad de un Acuerdo Integrador	←	Intereses y Prioridades
→		→		→
Negociador or Cultura A		Tipo de Acuerdo		Negociador Cultura B
→		→		→
Estrategias	→	Patrón de Interacción	←	Estrategias

La cultura puede, además, afectar las estrategias que los negociadores llevan a la mesa, sea en la forma en la que negocian, sea en que confronten directamente o que lo hagan indirectamente, sea en sus motivaciones, o bien en la forma en que usan la información y su influencia. La figura 1 muestra que las estrategias de los negociadores causan patrones de interacción en la negociación. Esos patrones de interacción pueden ser funcionales y facilitar acuerdos integradores, o pueden ser disfuncionales y llevar a acuerdos menos que óptimos, en los cuales el potencial integrador queda en la mesa.<sup>5</sup>

En cuanto a los efectos de la cultura sobre los intereses, los valores culturales pueden revelar los intereses que subyacen en las posiciones de los negociadores, y sugerir maneras de aproximarse a la negociación. En tales casos, que una parte persuade a la otra a adoptar su perspectiva de la situación y a aceptar un resultado distributivo, más que individualizar las diferencias y los *trade-offs* que son la base de los acuerdos integradores, puede a veces convertirse en la mejor opción para alcanzar un resultado exitoso.

<sup>4</sup> J.M.Brett, *Negotiating Globally* (San Francisco: Joseey-Bass, 2001)

<sup>5</sup> Ibid, p. 8.



En cuanto a los efectos de la cultura en las estrategias de la negociación, cuando la gente negocia, sus comportamientos son estratégicos y sus estrategias pueden tener un basamento cultural. Esto significa que los negociadores en una cultura son más propensos a proyectar una estrategia con una serie de comportamientos mientras que sus contrapartes, que pertenecen a otra cultura, son susceptibles de proyectar la misma estrategia con otra serie distinta de comportamientos. No sólo tenemos diferencias en comportamientos estratégicos entre distintas culturas, sino que también tenemos diferencias dentro de una misma cultura e incluso una yuxtaposición entre culturas, como sería el caso en que algunos miembros de una cultura sean más proclives a aplicar el prototipo negociador de otra cultura que el de la suya propia. “Las estrategias negociadoras están asociadas con la cultura porque las culturas desarrollan normas para facilitar la interacción social. Las normas son funcionales porque ellas reducen el número de opciones de entre las cuales una persona tiene que escoger respecto de cómo va a proceder y porque ellas proveen expectativas acerca de cómo se comportarán otros. Las normas funcionales se institucionalizan, lo que significa que la gente las utiliza y los nuevos miembros que comienzan a conocer su cultura las aprenden para hacer su interacción social más eficiente”.<sup>6</sup>

Otro aspecto a tener en cuenta menciona cómo la cultura se convierte en un medio para ejercer influencia. En términos generales, el *poder* es la habilidad de una parte de influir en la otra de modo que acceda a los deseos de aquella.<sup>7</sup> Este es el argumento en torno al cual Joseph Nye construyó su célebre teoría sobre el *soft power* o *poder blando*. Dice Nye que el poder tiene dos componentes, el *hard* (duro), que es la expresión del poder militar y económico, y el *soft* (blando) que, a diferencia del anterior, constituye un modo indirecto de ejercer el poder. Según sostiene Nye el poder blando es una fuente de influencia que se apoya en la habilidad de persuadir y atraer. Frente a la coerción del poder duro surge la persuasión y la atracción que proyecta el blando. Nye lo dice con claridad: “el poder blando descansa en la habilidad de definir las preferencias de los demás”.<sup>8</sup> Algunos autores identifican tres caminos para resolver una disputa: reconciliar los intereses, determinando quién tiene la razón y determinando quién tiene más poder.<sup>9</sup>

Hay distintas bases de poder en la interacción social pero dos de ellas, *BATNA* (la mejor alternativa a un acuerdo negociado) y los criterios objetivos o

---

<sup>6</sup> Ibid, p.9.

<sup>7</sup> Ury, Brett, and Golldberg, “*Getting Disputes Resolved*”, citado por Brett, *Negotiating Globally*, p. 13

<sup>8</sup> Joseph S. Nye, Jr., *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (New York: Public Affairs, 2004), p. 5.

<sup>9</sup> William L. Ury, Jeanne M. Brett y Stepehn B. Goldberg, “*Three Approaches to Resolving Disputes: Interests, Rights and Power*”, en Roy J. Lewicki et al, *Negotiation* (New York: McGraw-Hill, 2003).

*fairness standards*,<sup>10</sup> aparecen como particularmente importantes para la negociación y como aspectos tenidos en cuenta en diferentes culturas. Se dice que cuando se involucran distintas culturas, las diferencias en ideologías pueden tornar más difícil llegar a un acuerdo sobre cuestiones que generan oposición. Por ejemplo, la ideología parece haber estado en el corazón de la prolongada “guerra de las bananas” o “banana wars”, que enfrentó a los Estados Unidos con la Unión Europea. La cuestión se basaba en la apertura de mercados, algo que las partes habían consentido como miembros de la Organización Mundial de Comercio (OMC). Sin embargo, Francia –miembro de la U.E. y de la OMC- bloqueó la importación de bananas procedente de compañías estadounidenses mediante la imposición de tarifas, lo que encarecía su costo frente al precio de las bananas provenientes de las colonias francesas. Algunos observadores de esta cuestión sostenían que la ideología estaba detrás por la clara parcialidad y protección evidenciada por Francia para con respecto a sus ex colonias.

¿Cómo afecta la cultura la estrategia negociadora? Hay características ampliamente estudiadas de la cultura parecen estar relacionadas a la variabilidad en las estrategias de negociación entre diferentes culturas: los valores del individualismo versus colectivismo, igualitarismo versus jerarquía, y una propensión a la determinación del contexto baja versus alta.<sup>11</sup> Individualismo vs. Colectivismo: esto distingue entre las culturas que ponen las necesidades individuales por encima de las colectivas y aquellas culturas que ponen las necesidades del grupo sobre las de los individuos.<sup>12</sup> En culturas individualistas, las normas promueven la interdependencia de los individuos al enfatizar las obligaciones sociales. Las instituciones económicas y sociales recompensan a grupos de personas más que a individuos. Instituciones legales le dan preeminencia a los intereses colectivos por sobre los derechos individuales. “La forma en que la sociedad trata a la gente afecta cómo se ven a nivel colectivo y como interactúan. En todas las culturas sus miembros distinguen entre *in-groups*, de los cuales son miembros, y entre *out-groups*, de los que no lo son.<sup>13</sup> Los miembros de culturas individualistas y colectivistas difieren en muchas maneras. La figura 2 sugiere que los comportamientos tanto de confrontación como de motivación pueden provenir de este valor cultural. En consecuencia, la

---

<sup>10</sup> Ver R. Fisher y W. Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreements without Giving In* (Boston: Penguin Books, 1991).

<sup>11</sup> Ury, Brett y Goldberg, “*Getting Disputes Resolved*”, citado en J.M. Brett, *Negotiating Globally*, pp. 15-16.

<sup>12</sup> G.Hofstede, *Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values* (Thousand Oaks, California: Sage, 1980); S.Schwartz, “Beyond Individualism/Collectivism: New Cultural Dimensions of Values,” in H.C.Triandis, U.Kim, and G.Yoon (eds.), *Individualism and Collectivism* (Boulder, Co: Westview Press, 1995).

<sup>13</sup>J.C.Turner, *Rediscovering the Social Group: A Self Categorization Theory* (Cambridge: Blackwell, 1987)



resistencia a confrontar directamente en una negociación puede derivar del énfasis en la cooperación en culturas colectivistas.<sup>14</sup>

Figura 2



Las orientaciones motivadoras de los negociadores pueden derivar, entonces, de sus valores culturales, lo que refleja a su vez la orientación de los objetivos de la sociedad. Así, culturas individualistas enfatizan el interés por uno mismo, mientras que las culturas colectivistas ponen el acento en los intereses del conjunto.<sup>15</sup>

Figura 3: Culturas Individualistas y Colectivistas<sup>16</sup>

<b>Individualist Cultures</b>	<b>Intermediate Cultures</b>	<b>Collectivist Cultures</b>
Estados Unidos	Austria	Brasil
Australia	Israel	Turkia
Gran Bretaña	España	Grecia
Canada	India	Fipilipinas
Netherlands	Japón	México
Nueva Zelandia	Argentina	Portugal
Italia	Irán	Hong Kong
Bélgica		Chile
Dinamarca		Singapur
Suecia		Tailandia
Francia		Taiwan
Irlanda		Peru
Noruega		Pakistán
Suiza		Colombia
Alemania		Venezuela
Finlandia		

<sup>14</sup> Brett, p. 17.

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> G.Hofstede, *Culture's Consequences* (1980), p. 158, citado por Brett, p. 16

Veamos ahora el igualitarismo versus la jerarquía. Aquí la distinción se relaciona con las culturas jerárquicas, las cuales enfatizan status sociales diferenciados, a diferencia de lo que ocurre con las llamadas igualitarias. En las culturas donde impera la jerarquía, el status social implica poder social. Quienes están en los estratos superiores, a cambio del poder y privilegios que les han sido conferidos en virtud de su status, tienen una obligación de velar por el bienestar de la gente de bajo status. La gente que pertenece a estas culturas que valoran la jerarquía pueden ser reticentes a confrontar directamente en las negociaciones puesto que la confrontación implica una falta de respeto por la posición o status social y puede verse como una amenaza a las estructuras sociales. Cuando ocurre el conflicto, es más factible que sea manejado por quienes están en la posición superior. Los negociadores de culturas jerárquicas e igualitarias pueden usar su influencia de modo bastante diferente si sus perspectivas sobre el poder en la negociación refleja la forma en que el poder es considerado en sus culturas. En culturas que afirman el igualitarismo, el poder es transitorio y depende de las circunstancias, mientras que en las culturas que sostienen la jerarquía, el poder es de largo-plazo y general.

Figura 4:

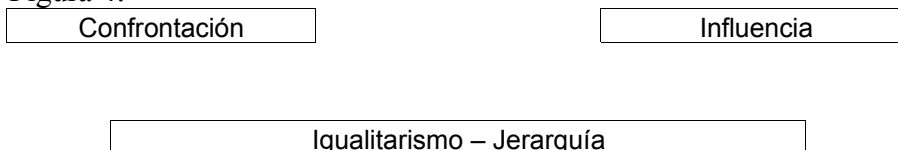


Figura 4:<sup>17</sup>

<b>Culturas Igualitarias</b>	<b>Culturas Jerárquicas</b>
Portugal	Tailandia
Italia	China
España	Turkía
Dinamarca	Zimbawe
Francia	Japón
Netherlands	Taiwan
Alemania	Hong Kong
Grecia	Singapur
Finlandia	Brasil
Suiza	Polonia

<sup>17</sup> S.Schwartz, “*Beyond Individualism.....* (1994), pp.113-114, citado por Brett.

Nueva Zelandia      Malasia

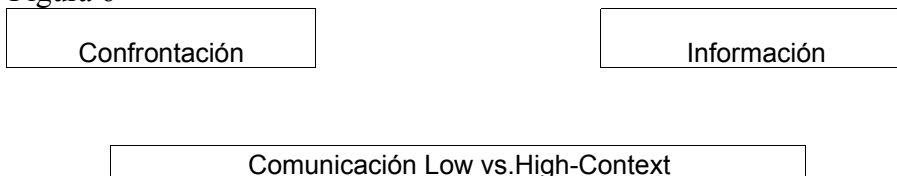
Comunicación Low vs. High Context: En las culturas de comunicación *low-context* (que dependen poco del contexto o situación), la gente prefiere comunicarse directamente. El sentido está en la superficie del mensaje. La información es explícita, sin sutilezas, y relativamente libre de todo contexto. En las culturas *high-context* (altamente dependiente del contexto), las personas prefieren comunicarse de manera indirecta. El sentido está implícito en el contexto del mensaje y tiene que ser inferido del mismo para poder entenderlo. En general, este último tipo de culturas son aquellas en las cuales la gente desarrolla extensas redes de información a nivel de familiares, amigos, colegas y clientes, a la vez que las relaciones personales son más estrechas.

Figura 5:<sup>18</sup>

Low-Context Cultures	High-Context Cultures
Alemania	Culturas árabes
Culturas escandinavia	Francia
Suiza	Japón
Estados Unidos	Culturas mediterráneas
	Rusia

Los negociadores de uno y otro tipo de culturas pueden tener estilos de confrontación muy distintos. También pueden usar la información de manera diferente. La figura 6 muestra como influye este valor cultural sobre las actitudes de confrontación y de información.

Figura 6



<sup>18</sup> E.T.Hall and M.R.Hall, *Understanding Cultural Differences* (Yamouth, Maine: Intercultural Press, 1990), pp.7-8, 23, citado por Brett, p. 21.

## II. Cultura y estrategia de negociación

Los estudios indican que la conexión entre valores culturales e ideología, por una parte, y estrategias de negociación, por la otra, es compleja. No todos los miembros de una cultura se comportan como el prototipo cultural, y los perfiles culturales se superponen. También se afirma que las normas culturales aplicables a la negociación pueden reflejarse más fuertemente en algunas situaciones que en otras. Por ejemplo, los miembros de un team multicultural – como puede ser una filial de una empresa- pueden actuar más de conformidad con las normas de su cultura nacional cuando se reportan a sus superiores locales, que cuando se dirigen a las autoridades jerárquicas en la casa matriz o central, en que tienen más en cuenta las normas corporativas. Esto nos lleva también a considerar una distinción interesante –en la que no nos vamos a detener por la extensión del presente trabajo- entre “cultura nacional” y “cultura de la organización”, esta última como conjunto de normas, valores e instituciones que caracterizan a una organización y que determina el comportamiento de sus miembros o representantes.

Nos queda por considerar el caso de la influencia de las estrategias de los otros negociadores presentes en la mesa de negociación. Se dice que los negociadores van a actuar en reciprocidad a las estrategias de su contraparte. Cuando todos los negociadores pertenecen a la misma cultura, la reciprocidad refuerza culturalmente los comportamientos en la negociación. Cuando los negociadores pertenecen a diferentes culturas, la reciprocidad puede ayudar a los negociadores a ajustar sus estrategias entre sí. Volviendo a lo señalado al comienzo de este trabajo, ser un experto en *cross-cultural negotiation* significa entender los matices de la estrategia negociadora aplicada en diferentes contextos.

## III. Cultura y estilo negociador

La cultura tiene una gran influencia en el estilo que se adopta en la negociación. Esto tiene que ser bien entendido por un negociador global, pues no es lo mismo el estilo negociador propio de un japonés que el de un estadounidense. Los estudiosos en la materia han desarrollado una variedad de esquemas y checklists que pueden ser aplicados a las negociaciones globales, particularmente en el campo de los negocios. Salacuse, a quién seguiremos, basándose en la literatura existente y en sus propias investigaciones y entrevistas, identificó 10 factores como los más problemáticos, cada uno de los cuales se divide en dos polos.<sup>19</sup> Cada uno de esos 10 factores son:

---

<sup>19</sup> J.W. Salacuse, *Making Global Deal-Negotiating in the International Market Place* (Boston: Houghton Mifflin, 1991).

1) El objetivo de la negociación: ¿contrato o relación?

Diferentes culturas pueden asignar diferentes propósitos a la negociación. Así, según Salacuse, los ejecutivos estadounidenses tienen como objetivo principal en una negociación comercial el obtener un contrato suscrito entre las partes, en el que consten claramente los derechos y obligaciones que las vinculan entre sí. Para los japoneses, chinos y otros grupos culturales asiáticos, el objetivo de la negociación, siempre según Salacuse, no es un contrato firmado sino la creación de una relación entre las partes; pues, si bien el contrato escrito describe la relación, la esencia del acuerdo es la relación misma. Para los estadounidenses firmar un contrato significa un trato cerrado, para los asiáticos la firma del contrato es la apertura de una relación. Según la encuesta de Salacuse, los argentinos consultados tienen una posición dividida al respecto.

2) Actitud negociadora: ¿ganar/perder o ganar/ganar?

Debido a las diferencias en las culturas y en las personalidades, o en ambas, las personas de negocios tienden a adoptar dos actitudes básicas cuando buscan alcanzar un acuerdo; es decir, la negociación es un proceso en el cual ambas partes pueden ganar (*ganar/ganar*) o bien ser una confrontación en la cual una parte gana y la otra pierde (*ganar/perder*). Los negociadores de estilo *ganar/ganar* consideran la búsqueda del acuerdo como un proceso de colaboración o de solución del problema, mientras que los negociadores *ganar/perder* lo ven como una confrontación en la que una parte gana a expensas de la otra. Estos estilos reflejan dos paradigmas básicos del proceso de negociación y a los que ya nos hemos referido previamente: (1) negociación distributiva (*distributive bargaining*), o sea *ganar/perder*, y (2) negociación integradora (*integrative bargaining*), o *ganar/gana*. De las entrevistas realizadas por Salacuse se desprende que, mientras el 100 por ciento de los japoneses veían la negociación comercial como un proceso *ganar/ganar*, sólo el 36,8 por ciento de los españoles compartían esta opinión. La misma encuesta revela que el 80,8 por ciento de los argentinos encuestados ven la negociación comercial como un proceso *ganar/ganar*.

3) El estilo personal: ¿formal o informal?

Esta distinción tiene que ver con la forma en que un negociador se dirige a su contraparte, se viste, habla, e interactúa con otras personas. La cultura influye considerablemente en el estilo personal de los negociadores. Se observa que, por ejemplo, los alemanes tienen un estilo más formal que los estadounidenses. Esto, a su vez, plantea diferencias de enfoque. Así, dice Salacuse, para un americano o un australiano dirigirse a alguien usando su primer nombre es un acto amistoso, pero para un japonés o un egipcio el uso del primer nombre en la primera reunión es una falta de respeto. ¿Cómo

estamos los argentinos, según Salacuse? El 34,6 por ciento prefiere un estilo informal; por el contrario, se infiere que somos mayoritariamente formales.

4) Comunicación: ¿directa o indirecta?

Los métodos de comunicación varían según las culturas. Algunos prefieren los métodos simples y directos de comunicación, mientras que otros se apoyan en métodos indirectos y complejos. Se observa que mientras los estadounidenses y los alemanes son directos, los franceses y los japoneses son indirectos. Según la tabla de Salacuse, los argentinos somos preponderantemente directos (6,2%).

5) Sensibilidad al tiempo de duración: ¿alta o baja?

Es famoso citar a los suizos como ejemplo de puntualidad y a los latinos como los típicos impuntuales. Los japoneses, y buena parte de los orientales, se toman su tiempo para negociar, mientras que los occidentales, como los estadounidenses, procuran lograr rápido el acuerdo. Los argentinos, en tanto, tenemos baja sensibilidad al tiempo en la negociación (15,4).

6) Emociones ¿alta o baja?

Esto tiene que ver con la tendencia a actuar o no emocionalmente. Así, se dice que los occidentales son más propensos a mostrar sus emociones en la mesa de negociación, no siendo ese el caso de los orientales. Los latinos y los españoles son los que sobresalen por la expresión de sus emociones.

7) La forma del acuerdo ¿general o específico?

Los factores culturales también influyen en la forma del acuerdo escrito que suscriben las partes al término de la negociación. Por lo general, los americanos prefieren acuerdos muy bien detallados. En cambio, otras culturas como la japonesa prefieren un contrato bajo la forma de principios generales más que reglas detalladas. Según Salacuse, los argentinos nos inclinamos un poco menos al detalle que los estadounidenses.

8) La construcción del acuerdo ¿de abajo hacia arriba o de arriba hacia abajo?

Ello depende de que el acuerdo sea el resultado de un proceso inductivo o deductivo. Vale decir, si el acuerdo comienza por principios generales y luego sigue hacia términos específicos, o bien, si comienza por las especificidades, tales como el precio, la fecha de entrega de la mercadería, etc., la suma de las cuales constituye el contrato. Los argentinos, franceses e indios tienden a ver el proceso de arriba-hacia abajo (deductivo), mientras que los japoneses, mejicanos y brasileños lo ven de abajo-hacia arriba (inductivo).

9) Organización de equipo ¿un líder o consenso de grupo?

En una negociación internacional es importante conocer quién es el líder o quién tiene la autoridad en el grupo o equipo que está enfrente en la mesa de



negociación. Algunas culturas ponen el acento en el individuo y otras lo hacen en el grupo. Así, de un lado está el equipo negociador con un líder supremo que detenta claramente la autoridad para decidir, como es el caso de muchos occidentales, mientras que del otro extremo tenemos otras culturas que enfatizan la negociación en equipo y la adopción de decisiones por consenso, como ocurre cuando no se refleja claramente quién es el líder en el equipo negociador, como ocurre con algunos orientales.

#### 10) Propensión al riesgo ¿alta o baja?

Algunas culturas se resisten más al riesgo que otras. La cultura también incide en la propensión a correr riesgos en las negociaciones. Un negociador que rechaza el riesgo necesita que se fijen reglas o mecanismos a los cuales ajustar la negociación. Los japoneses, con su tendencia a requerir buena cantidad de información y en función de su complicado proceso de toma de decisiones grupal, tienden a rechazar el riesgo, como lo muestra la encuesta de Salacuse. Algo similar ocurre con los argentinos, dice también el autor.

## V. La cultura importa

A medida que transcurre el tiempo se hace cada vez más evidente la proliferación de lenguas y culturas en el mundo, lo que describe un universo multicultural de singular intensidad y expansión. Esta es una verdad que conviene ser analizada y debidamente tenida en cuenta, sobre todo en el campo de las negociaciones internacionales. La cultura, sin duda, importa y mucho. Si la cultura ejerce influencia sobre nosotros, también es cierto que ella no es una variable independiente, como señala Lawrence Harrison, pues ella “es influenciada por numerosos factores como la geografía y el clima, la política y las vaguedades de la historia”.<sup>20</sup>

Como se ha expuesto precedentemente, las diferencias culturales puestas de manifiesto en las estrategias negociadoras no son triviales. Existe amplia evidencia que la cultura afecta la forma en que la gente negocia. Existen también diferencias culturales entre los objetivos perseguidos por los negociadores (individualistas vs. Colectivistas), sus concepciones de poder (status vs. BATNA), el uso de las influencias (moderada vs. pronunciada), y la manera en la que intercambian información (directa vs. indirecta). Asimismo, existen diferencias culturales en las preferencias de los negociadores por confrontaciones directas e indirectas cuando tienen que resolver disputas, y su

---

<sup>20</sup> Lawrence Harrison y Samuel Huntington (eds.), *Culture Matters: How Values Shape Human Progress* (New York: Basic Books, 2000).

voluntad de participar significativamente en equipos multiculturales, así como su predisposición a cooperar cuando intereses individuales y los del conjunto entran en conflicto. Existen diferencias culturales en los contextos en los cuales se desarrolla la negociación, particularmente en relación con los gobiernos y la proyección del interés nacional.

Como hemos visto en este trabajo, la cultura afecta los intereses y prioridades de los negociadores e inciden sobre las estrategias llevadas adelante para la satisfacción de aquellos. Las diferencias culturales en materia de intereses y prioridades están entrelazadas con las diferencias en valores culturales e ideologías culturales. Las diferencias culturales en las estrategias de negociación están atadas a normas culturales de interacción en las relaciones interpersonales. Por ejemplo, las normas culturales gobiernan las relaciones interpersonales en la familia, en la comunidad, en las escuelas, y en las organizaciones sociales y políticas, a la vez que inciden en la organización y actuación al interior de un equipo negociador.

La globalización ha sido y es un vehículo de homogeneización al mismo tiempo que pone de manifiesto las diferencias y asimetrías que exhiben los pueblos y naciones que conforman la aldea global. Es deber de todos saber utilizar en provecho mutuo las interacciones humanas e interestatales, aprovechando los considerables beneficios que brindan la democratización de la información y la tecnología, tendiendo puentes que superen las barreras culturales y que respeten y resguarden el valor de la interdependencia. Como lo sostiene el antropólogo Nestor Garcia Canclini, la necesidad de intentar a la vez reconocer las diferencias, corregir las desigualdades y conectar a las mayorías que reclaman nuevos horizontes teóricos.<sup>21</sup>

El escenario en el que se desarrollan las relaciones internacionales es tan complejo como variable y exige un denodado esfuerzo de adaptación y preparación continua. La negociación, como proceso que tiende a resolver conflictos o superar controversias, conciliando los intereses y necesidades de las partes, exige de sus participantes una preparación y entrenamiento constantes. Como lo sostiene Brett, "Si usted quiere ser un negociador efectivo en un ambiente global, alcanzando acuerdos integradores y reclamando valores distributivos, usted tendrá que reconocer que la cultura importa y prepararse para las diferencias culturales en la mesa de negociación".<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Nestor Garcia Canclini, *"Diferentes, Desiguales y Desconectados"* (Barcelona: Editorial Gedisa, 2004)

<sup>22</sup> Brett, op. cit., p.204.