

EL ESTILO NEGOCIADOR DE LOS LATINOAMERICANOS. UNA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

*Enrique Ogliastri**

El negociador latinoamericano es básicamente un regateador amistoso e informal, que no es muy preciso en sus términos. Prefiere negociar entre amigos, base central de su confianza en la contraparte. No sacrifica el corto plazo para obtener ventajas a la larga, 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. Las decisiones están centralizadas al más alto nivel, y las toma el jefe como individuo; los grupos asesores o técnicos participan en las reuniones pero el único vocero real es el jefe.

Así como realiza poca preparación, el latinoamericano tampoco hace prenegociaciones, pero esto se facilita por la informalidad en el trato —si el otro las inicia—; de hecho, se siente más cómodo en negociaciones informales, por fuera de la mesa de negociación. Suele iniciar las negociaciones en tónica tradicional, con una petición alta, y es muy cuidadoso de la reacción de la contraparte, manipulativo de emociones y juegos de poder que pretenden amedrentar a la contraparte. Es muy orgulloso y

puede jugarse el todo por el todo, asumiendo riesgos muy altos en el proceso de negociación.

El latinoamericano tiende a argumentar de manera general, vago en los términos pero sólido en los principios generales; alternadamente, argumenta sobre las necesidades personales y de la contraparte tomándolas como criterios legítimos y válidos. Los acuerdos son igualmente rápidos, imprecisos, de palabra o, paradójicamente, de una minuciosa legalidad.

A estas conclusiones se llega después de un extenso estudio sobre negociación intercultural, realizado principalmente mediante investigaciones cualitativas basadas en entrevistas personales con preguntas abiertas. Se realizaron mil quinientas entrevistas a personas que narraron su experiencia en una negociación concreta. El estudio se inició por las negociaciones entre japoneses y colombianos; los entrevistados nipones indicaron que en general había patrones de negociación semejantes entre los diversos países latinoamericanos, hipótesis que se exploró y confirmó durante un semestre de investigación en Tokio con

* Ph. D. en teoría organizacional y profesor titular en la Universidad de los Andes (Bogotá). Fue profesor e investigador visitante en Harvard, IDE de Japón y la ESC de Toulouse. Este reporte es parte de una investigación en curso y de un libro en preparación.

el Instituto de Economías en Desarrollo. Posteriormente se realizaron entrevistas sobre negociaciones en Venezuela, Ecuador, México, Brasil, Argentina, Chile y otros países latinoamericanos. Igualmente, se estudiaron negociaciones de Colombia con los Estados Unidos, Francia, el Medio Oriente, Alemania, China y otros países o culturas del mundo. Se desarrolló así un esquema de variables para describir los estilos de negociación internacional y se estableció una comparación entre seis culturas: japonesa, del Medio Oriente, angloamericana, china, francesa y latinoamericana. En este documento se presentará la metodología de la investigación así como una síntesis de los resultados sobre América Latina.

LA INVESTIGACIÓN SOBRE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

Este programa de investigación se inició en 1987 con un estudio sobre las negociaciones entre japoneses y latinoamericanos (Ogliastri, 1992, 1993). Este estudio se culminó en Tokio en 1990, y se continuó con las negociaciones entre países latinoamericanos (Ogliastri, 1997a) y con otras culturas: angloamericanos, franceses y del Medio Oriente (Ogliastri, 1994, 1997b).

El objetivo del estudio es identificar las características negociadoras de una cultura, desarrollar una explicación sobre sus criterios y conceptos, y llegar a predecir y desarrollar algunas prescripciones para negociar con ellos. Como corresponde, por lo general, a metodologías cualitativas, el procedimiento ha sido primordialmente inductivo y comparativo, orientado a desarrollar una ex-

plicación sobre la manera de negociar en esa cultura. Esta metodología de investigación es indispensable para abrir el campo de la administración hacia enfoques más cosmopolitas y revisar las premisas ontológicas de la teoría organizacional (Morgan, 1980, Pfeffer, 1993).

Las preguntas que basaron la investigación se refieren a cómo negocian los latinoamericanos, por qué negocian de esa manera, cuál es su proceso característico, y qué recomendaciones se pueden hacer a ellos y a quienes negocien con ellos. Las preguntas de investigación son muy concretas y el campo teórico queda entonces restringido a la práctica de las negociaciones. En este documento se responde primordialmente la primera pregunta, la que concierne a la descripción. Se infiere que hay un elemento estructural detrás de todo esto, la cultura y el poder relativo entre las partes, pero esto aún no se analiza (Day y Day, 1977; Strauss, 1978). De todas maneras se está haciendo una descripción cultural, la teoría implícita de negociación que se tiene en América Latina. En este documento no se trabajará una explicación a las diferencias en culturas negociadoras; eso se hará mediante un método comparativo posteriormente.

Por "negociación" se entendió la manera de resolver un problema que involucra tanto elementos de conflicto y diferencia de intereses como de necesidades de encontrar una solución común, lo cual se considera preferible a recurrir a acciones legales o al uso de la fuerza. La negociación es el comportamiento de las personas en esas situaciones de conflicto y congruencia de intereses, los va-

lores subyacentes en las acciones, los conceptos y expectativas que se tienen sobre los otros, el proceso que se sigue en la solución del problema. Sobre este proceso se han distinguido en la literatura dos sistemas o teorías de negociación, la distributiva tradicional y la integrativa o nueva teoría de la negociación (Walton y McKersie, 1965).

La negociación distributiva parte de la base de que lo ganado por una de las partes lo pierde la otra (un juego matemático de suma cero) y se centra en repartir mediante un proceso de regateo; ha sido también llamada "tradicional", "posicional" o "competitiva" (Pen, 1952; Sawyer y Guetzkaw, 1965; Coddington, 1969; Karras, 1970; Deutsch, 1973; Lewicki y Litterer, 1985). La negociación integrativa se centra en la creación de valor durante la negociación, en criterios objetivos o externos para distribuir lo que esté en juego en la negociación, en relaciones de largo plazo, y en un comportamiento racional (Zartman, 1977; Strauss, 1978; Raiffa, 1981; Pruitt, 1981; Fisher y Ury, 1981; Laz y Sebenius, 1986; De Bono, 1990; Ury, 1991; Bazerman y Neale, 1992).

La negociación puede ser el camino más adecuado para resolver una diferencia, pero si no funciona se puede recurrir a los derechos o al poder (Ury, Brett y Goldberg, 1988). La resolución de un conflicto mediante derechos puede significar apelar a la razón y a convencer de la justicia de una posición, a involucrar a un tercero como conciliador, facilitador o mediador del conflicto, a apelar a las reglamentaciones de sistemas legales y acuerdos previos, y a un arbitro o juez (Pérez y Varón, 1993). Recurrir

al poder para resolver una diferencia de intereses implicaría la utilización de amenazas basadas en valores y creencias, el ejercer presiones económicas o sobre conveniencias prácticas y utilitarias de la contraparte, o llegar a acciones unilaterales de fuerza y violencia.

En el estudio se han utilizado dos cuestionarios de preguntas abiertas, entrevistas con profundidad, estudio de casos de negociación, grupos de enfoque, observación participante, y la comparación progresiva de los datos mediante procedimientos cercanos a la escuela de desarrollar "teorías con pies en la tierra" [*grounded theory*: Glaser y Strauss, 1968]. De la identificación de características descriptivas del comportamiento negociador de las personas de una cultura, se pasa a responder el "por qué" actúan de esa manera, y a establecer procesos típicos que permitan predecir su comportamiento y reacciones dentro de una secuencia determinada (Apéndice 1: Una ilustración del método: la negociación japonesa con latinoamericanos).

En la investigación cuantitativa tradicional se parte de una teoría y de una hipótesis que se va a poner a prueba mediante mediciones en la realidad estudiada; éste es un proceso deductivo, en el cual el investigador predefine lo que quiere medir (los conceptos y variables derivados de una teoría) antes de ir al estudio del campo. En la investigación cualitativa se sigue el proceso inverso, pues se espera que los datos y conceptos emerjan de la misma gente estudiada, en sus propios términos y no en los del investigador. Una secuencia inductiva, en la cual se busca que los datos concretos de la realidad sirvan de base para el

desarrollo de explicaciones y predicciones teóricas que agrupen un rango cada vez mayor de hechos, de datos. Con los datos se construye la teoría y no al revés (con la teoría se generan los datos) (Miles y Huberman, 1994).

En esta investigación no se trató entonces de probar una teoría, sino de desarrollarla. En el proceso de los datos (la realidad) hacia la teoría se trabajan sucesivamente puntos de contradicción o paradojas, pues el investigador intenta no solamente confirmar sus primeras observaciones, sino rebasarlas cuando encuentra contradicciones entre los datos, puntos de enriquecimiento que le exigen generar explicaciones de mayor profundidad y amplitud para que cubran por igual lo explicado inicialmente, y los datos inexplicados por las primeras teorías o conclusiones. Éste es, en pequeño, un proceso como el descrito por Kuhn (1965), en el cual los paradigmas de investigación se rompen o amplían a medida que avanza el conocimiento y que surgen nuevos datos que no pueden explicarse con las conclusiones iniciales.

Al estudiar la cultura de negociación de los latinoamericanos surgieron varios puntos de contradicción, o enriquecimiento no totalmente resueltos. El primero es la relativa homogeneidad cultural de los diversos países y culturas latinoamericanas. La perspectiva de los latinoamericanos mismos apunta hacia la diversidad y las diferencias internas. La perspectiva de los extranjeros acerca de la región, tanto de los japoneses como de los angloamericanos y los europeos, señala comportamientos negociadores semejantes. En la investigación se está procesando la información concreta de

los países sobre los cuales hay más datos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México) y ya se publicó un informe sobre Venezuela (Ogliastri 1997a). Indudablemente, hay diferencias entre los individuos, pues una persona nunca es totalmente representativa de su cultura, y hay bastantes variaciones internas en la cultura negociadora latinoamericana; esto ocurre en parte por la contradicción o paradoja de ser a la vez culturas grupales y con amplio campo en el ego individual. Pero todo ello está enmarcado, desde el punto de vista de teorías de negociación, en el predominio de la negociación distributiva tradicional.

Los cuestionarios utilizados en la investigación se centraban en una (y sólo una) experiencia de negociación que hubiera tenido el entrevistado. En el primer cuestionario se pedía a la persona, mediante preguntas abiertas, narrar su experiencia en otra cultura desde la prenegociación hasta la secuencia de la negociación. Finalmente, se le preguntaba lo que más le había gustado de la experiencia (y lo que no le había gustado), lo que le había sorprendido, la similitud o diferencias que sentía con las personas con quienes había negociado, que describiera la manera de negociar de la contraparte, y que mencionara los consejos que le daría a un colega o a un amigo que tuviera que ir a negociar al otro país. Este cuestionario se centraba en una negociación formal (comercial, política o de cualquier índole) y se enmarcaban sus experiencias dentro de la estructura concreta de intereses, opciones externas a la negociación, y demás circunstancias de la negociación en sí.

El segundo cuestionario utilizado en la negociación se refería a una experiencia de conflicto personal en otra cultura. Por lo general, se trataba de conflictos resueltos por negociación, pero algunos de los narrados por los entrevistados involucraban demandas legales o acciones de poder. En este cuestionario se hacía además una pregunta sobre vivencias radicalmente distintas a la narrada, para evaluar si en su experiencia general, éste era un incidente aislado o no. Igualmente, se preguntaba por el evento que le había resultado más sorprendente e inexplicable, una descripción de la manera de resolver conflictos de la otra cultura, y los consejos que le daría a un amigo que tuviera que vivir o trabajar con ellos.

Durante la investigación se hicieron también entrevistas con profundidad, a personas conocedoras de la otra cultura (por ejemplo, al francés que ha vivido muchos años y está casado con un latinoamericano), y a las cuales se hacen preguntas más concretas, generalizaciones, o la resolución de paradojas culturales. Otra opción de entrevistas con profundidad es la que se hace al experto en un tema; por ejemplo, a un abogado especializado en contratos internacionales se le preguntó sobre las diferencias y semejanzas entre los abogados franceses, los ingleses y los latinoamericanos, en el contexto de negociaciones internacionales. Otro ejemplo de las entrevistas abiertas con profundidad fueron las realizadas al profesor de filosofía, a quien se preguntó por las diferencias entre la filosofía que se produce o que se vive en dos culturas, o al jesuita latinoamericano que vivía en el Japón, a quien se le pidió que explicara las diferencias reli-

giosas entre las dos culturas. Obviamente, este procedimiento tiene una mezcla de elementos deductivos e inductivos, pues ninguna investigación puede ser puramente cualitativa o cuantitativa (términos que, por lo demás, no son muy apropiados).

En el curso de la investigación, se han realizado además estudios de casos de negociación, en los cuales se tuvo acceso a los archivos de una empresa o de un ministerio, o se pudo entrevistar a las diferentes partes involucradas (en Ogliastri, 1992, aparecen publicados varios de estos casos).

La observación participante es un método tradicional de estudiar culturas, y para tal fin se acompañaron (y asesoraron) procesos de negociación entre empresas de las dos culturas. En un proceso a la inversa, pero igualmente valioso, el ir a vivir en otra cultura enseña al estudioso no solamente sobre la cultura en que fue a vivir, sino también sobre la propia, por contraste. Este investigador latinoamericano (de abuelo francés) llevó un diario de campo durante su permanencia en el Japón (entrevistando a latinoamericanos y japoneses), y otro en Francia (entrevistando principalmente a franceses y españoles).

A lo largo de la investigación se han realizado once grupos de enfoque (*focus groups*), la mayoría de ellos con estudiantes que actuaron como asistentes de investigación en la realización de entrevistas a personas de una cultura determinada. Estos grupos de enfoque fueron particularmente útiles para la generación de categorías o variables comparativas sobre las culturas. La pregunta

"¿Cómo describiría la manera de negociar de esa cultura?" permitió también desarrollar categorías de comparación. En este punto, se recurrió a categorías reconocidas de tiempo atrás, las que se refieren a aspectos cruciales en la comparación cultural, como el sentido del tiempo, el uso del espacio, las pautas de la comunicación (Hall, 1966), sobre la utilización del poder (Cassé y Deol, 1985). En el desarrollo de categorías o variables comparativas de la negociación intercultural resultaron evidentemente útiles los comportamientos resaltados por los estudios sobre negociación, que tienen que ver con aperturas, regateo, cierres, etc. y que habían sido muy bien agrupados por Weiss y Strip (1985). Este procedimiento comparativo, que utilizó grupos de enfoque, preguntas del cuestionario y literatura de comparación cultural, resultó en un esquema de 17 variables que se definieron en 1992 y que se utilizaron para la descripción de la cultura latinoamericana de negociación.

Algunas variables involucran aspectos básicos de filosofía de la vida y visión del mundo (como conceptos arraigados sobre la resolución de conflictos, perspectivas temporales a largo o corto plazo, o ideas sobre la naturaleza humana); otras variables se refieren a elementos culturales de las negociaciones (como los criterios para la escogencia de un representante negociador, la formalidad y buenas maneras sobre la mesa de negociación, y la toma de decisiones individuales o en grupo); en tercer lugar, se consideraron aspectos ya más concretos del proceso de negociación (como la apertura, el uso de tácticas de poder, tipos de argumentación utilizados, o ti-

pos de acuerdo). La cultura negociadora de un país estará entonces conformada por la manera como la generalidad de las personas procedentes de ese país o cultura conciben o actúan en ese conjunto de variables.

El primer conjunto de variables se refiere a aspectos básicos de la filosofía de la vida y la visión del mundo. Se trata de entender la concepción básica de lo que es negociar, que para algunos es debatir o convencer, para otros distribuir o regatear y para otros integrar aumentando el valor. Otro elemento lo constituye la concepción que se tiene del otro con quien se negocia: si amigo, enemigo o colega. Una tercera variable cultural básica está en la perspectiva de largo o corto plazo. En cuarto lugar, las bases con las cuales se establece confianza en los otros, que puede ser por amistad personal, por mera intuición basada en el sistema legal o por experiencias previas. La quinta variable es el nivel de riesgos que están habituados a tomar; ciertas culturas son más arriesgadas que otras.

El segundo conjunto de variables se refiere a preferencias culturales sobre procesos de negociación en sí mismos. Las culturas asignan variada legitimidad a los representantes; por ejemplo, en algunas partes el negociador es el jefe, en otras los subalternos y en otras los expertos. La manera de tomar decisiones, por unanimidad del grupo, individualizadas o consultadas, representan diferentes prácticas. Una octava variable se refiere a la formalidad o protocolo del proceso, algunos muy rigurosos y otros muy informales sobre la mesa de negociación. En algunas culturas la negociación es esencialmente un proceso

que se realiza por fuera de la mesa, a través de encuentros sociales o de reuniones informales; en otras partes es de mal gusto hablar de la negociación durante la cena. Las prenegociaciones son muy importantes y un capítulo aparte, pero no todas las culturas las realizan, particularmente cuando se prepara muy poco una negociación.

El tercer conjunto de variables para comparar culturas negociadoras se refiere a las técnicas o procedimientos que se utilizan. Las aperturas pueden ser de altas demandas o pueden ser razonables, según el aspecto de la contraparte o según algún criterio externo a los negociadores. El tipo de discurso o contenido que se revela en las grabaciones de los intercambios puede ser racionalista, utilitario, centrado en búsqueda de información, vago o concreto según la cultura. La expresión de emociones en la mesa de negociaciones puede ser de mal gusto o un gran gusto, del tipo expresivo o con un fin premeditado instrumental. En algunos países se utilizan abiertamente evaluaciones del respectivo poder de las partes, en otras se evitan para no humillar a nadie, y las tácticas de poder varían así en diversas culturas. El nivel de la discusión puede ser concreto e inductivo o general, deductivo y relativamente vago. Hay culturas policrónicas que pueden discutir varios puntos a la vez sin llegar a un acuerdo sobre ninguno y otras que quieren una discusión organizada punto por punto. Algunos prefieren llegar a un acuerdo escrito, otros a uno verbal. En todos estos aspectos se realizó un análisis comparativo para contrastar a los latinos con las demás culturas estudiadas.

CUADRO 1
ENTREVISTAS SOBRE NEGOCIACIONES
DE LATINOAMERICANOS CON

Japón	248
Venezuela	268
Estados Unidos	145
Ecuador	138
Francia	103
México	92
España	86
Medio Oriente	62
Brasil	60
Alemania	44
Argentina	38
Italia	37
Chile	35
China	20
Corea	18
Otros países	66
Total	1.460

Más del 90% de las negociaciones descritas en las entrevistas (*cuadro 1*) tuvieron lugar entre latinoamericanos y los del país mencionado. Las de países latinoamericanos fueron realizadas primordialmente por colombianos con nacionales del otro país. La mayoría de las entrevistas las realizaron estudiantes asistentes de investigación, fueron grabadas y transcritas textualmente (por lo que las podrían utilizar en el futuro otros investigadores). Aunque en este momento los datos se están procesando con un *software* computarizado para análisis de datos cualitativos (la versión 4.0 de Nud*ist para McIntosh), la descripción que sigue se realizó con procedimientos manuales y de saturación de la información.

EL COMPORTAMIENTO NEGOCIADOR DE LOS LATINOAMERICANOS

La esencia de la negociación para los latinos es el regateo; confrontados con culturas de poco regateo, que utilizan otros procesos para llegar a un acuerdo (como la japonesa), el latinoamericano se siente perplejo y casi desilusionado:

Pues yo sí fui a Tokio, pero en realidad no hubo negociación: ellos pidieron 450 mil dólares por esa maquinaria... ¡y dos semanas después cerramos en 450 mil dólares! Ahí no hubo negociación.

En otras palabras, si no hay regateo no hay negociación, si no hay concesiones (o rebajas) el proceso es una pérdida de tiempo.

Otro elemento fundamental es que los latinos prefieren que la negociación ocurra entre amigos, en un ambiente cordial. Esto es idéntico a la preferencia japonesa, el aspecto que mejores puentes tiende entre las dos culturas, pero no funciona tan bien en todas partes. A los anglosajones, por ejemplo, esto les resulta peculiar y hasta embarazoso, pues prefieren un clima impersonal (así sean informales el protocolo y el trato) en el cual se negocia, como una representación de intereses y no como el proceso personalizado que prefieren los latinoamericanos.

Comparado con otras culturas, el latino piensa a corto plazo, en el ámbito de lo inmediato, lo espontáneo, lo improvisado, la súbita idea genial, la prelación del momento sobre lo planeado. El latino está más orientado al presente que al futuro, y su vivencia latina del tiempo es policrónica: varias cosas a la vez, mezcla de lo personal y el negocio. Por contraste, las culturas anglosajonas tienen

un sentido fragmentado del tiempo, hacen una cosa a la vez, negocian punto por punto. Para los latinoamericanos es más fácil hacer negociaciones en bloque, todo el paquete de puntos a la vez e intercambiando unos por otros, que es la tendencia internacional de negociaciones.

¿Cómo desarrollan confianza? Los latinoamericanos creen en su intuición sobre los demás, especialmente influida por la cercanía personal y la semejanza: se confía en el que puede ser amigo, se cimientan las negociaciones por relaciones de amistad. Esto es muy extraño para otras culturas, como la anglosajona (que confía en contratos escritos y el sistema legal), la japonesa (que desarrolla confianza lentamente por medio de la experiencia), o hasta la francesa (que tiende a ver la negociación como un debate o confrontación, en la cual se desconfía de principio a fin). Las culturas árabes y del Medio Oriente comparten algo de esta actitud hacia la amistad como base de la confianza en las negociaciones.

Los latinoamericanos tienen fama de incumplidos porque son muy arriesgados: se comprometen a hacer cosas que desde el principio saben que les va a costar mucho trabajo cumplir. El segundo problema es que dentro de su concepción espontánea de corto plazo no creen que deben dar explicaciones sobre su incumplimiento. "Es que no pude hacerlo", como explicación, causa estupor y hasta indignación a personas de otras culturas; para los latinos prometer algo en el contexto de una negociación es meramente una declaración de intenciones antes que un compromiso formal. En ese momento sintieron el deseo de

hacer lo que prometieron, pero los sentimientos pueden cambiar en otro momento posterior: sería y honestamente van a tratar de hacerlo, pero ya se verá si es posible, la vida no puede ser tan planeada. En sociedades con una alta tolerancia de la ambigüedad que no han podido o querido controlar y reglamentar el futuro, la imprevisión hace normal que algo falle y, por consiguiente, se puede tomar el riesgo "normal" de ser incumplido.

Una gran diferencia que ocasiona malentendidos entre los latinoamericanos y los japoneses es que los nipones empiezan la negociación desde los niveles bajos de la organización y van progresando hacia arriba, mientras entre los latinos quien negocia es el jefe. Aun si lleva asesores a la negociación, el jefe latino prefiere ser el único que habla sobre la mesa, el único que toma las decisiones y cierra los acuerdos; este proceso individualizado y al más alto nivel jerárquico es semejante a los franceses y hasta cierto punto en los angloamericanos (quienes adicionalmente le dan cierta legitimidad negociadora a los expertos, al menos en las primeras fases del proceso). En el Medio Oriente se da crédito a la posición personal como criterio de selección de negociadores, no necesariamente es el de mayor nivel jerárquico, pero la decisión también la toma individualmente a veces sin consultar a quienes representa.

Los latinoamericanos no son muy apegados al protocolo, que frecuentemente desconocen del todo, pues prefieren cierta informalidad personal que facilite el acercamiento, rompa el hielo y se entre en un ambiente amistoso. En

esto coinciden con los angloamericanos, que prefieren el trato informal (pero sin llegar a la búsqueda de amistades por medio de las negociaciones). El mayor protocolo está en los franceses, quienes compensan con estas reglas de comportamiento la posición esencialmente adversarial que toman en las negociaciones. En los japoneses el protocolo y la cortesía son infinitos, pero lo compensan con la vida social (donde a veces se continúa la negociación) en un restaurante o en un bar (para lo cual tienen cierta facilidad y predilección los latinos). A diferencia de los chinos, que toman una actitud de humildad y bajo perfil, los latinos creen en la apariencia y su dignidad de señores; en ello son muy semejantes a los árabes, cuya magnificencia y cortesía de engrandecer al otro (particularmente cuando son los anfitriones) parece ir muy al gusto latinoamericano.

A la par con los japoneses, los latinos son maestros en las negociaciones informales, aquellas que ocurren por fuera de la mesa de negociación, *in promptu* o en ocasiones sociales. En esto también se asemejan a los del Medio Oriente, y a los chinos. La cultura francesa poco favorece las negociaciones informales, pues es de mal gusto hablar del tema durante la cena, ya que probablemente abrirían el juego cuidadoso de las aperturas y darían información al "enemigo". Los anglosajones no quieren dos mundos negociadores, sino un solo proceso pragmática y abiertamente puesto sobre la mesa, pero han optado por establecer de antemano en el programa oportunidades para negociar por grupos y así no dejar nada al azar. Esta diferencia tiene que ver con la tolerancia de la ambigüe-

dad de los latinos *versus* la necesidad de estructurar y anticipar de los anglosajones.

A pesar de su facilidad para hacer negociaciones informales por fuera de la mesa, los latinos pierden oportunidades porque improvisan al no estar muy preparados, lo que además dificulta hacer prenegociaciones. Estas últimas son la mayor virtud de los japoneses (el *nemawashi*) que les permite ir mucho más allá de la tradicional definición de una agenda de puntos para negociar y de quienes van a sentarse en la mesa. En la cultura del Medio Oriente hay un cierto rubor sobre las prenegociaciones, que se realizan en secreto, a lo cual tienen cierta tendencia los latinoamericanos. Los franceses tampoco hacen prenegociaciones para no abrir su juego antes de tiempo, una razón diferente a la latina (que es la de no estar preparados).

Los latinos abrirán con una demanda muy alta, a manera de sonda exploratoria sobre la reacción del otro, pero generalmente fallarán en sustentar su demanda con criterios técnicos como hacen los franceses (quienes también piden el cielo para rebajar mucho después, al final de la negociación). Las modernas tendencias de negociación desestiman esta apertura, pues induce un proceso distributivo de negociación en el cual no se puede crear valor, incrementar los beneficios para ambas partes. Los japoneses tardan mucho en abrir porque se dedican a obtener la información necesaria para plantear una negociación basada en datos objetivos que considere beneficios para ambas partes. Los angloamericanos abren con propuestas razo-

nables, pues su rango de regateo es pequeño.

Si se escuchan las grabaciones de una negociación se encontrará en los latinoamericanos una argumentación general, con tendencia al pensamiento abstracto y deductivo, mezclada con razones personales individuales en las cuales están introduciendo al problema que se va a tratar las necesidades personales de los negociadores. Los angloamericanos buscan definir utilitariamente las cosas, plantear una relación de costo a beneficio de manera abierta. A los franceses se les escucha plantear argumentos e ideas para saber quién tiene la razón, o para convencer a la contraparte en una discusión. Las preguntas de detalle concreto que hacen los japoneses se quedan frecuentemente sin respuesta por los latinos, o para responder después. Esta tendencia a las grandes ideas y a la generalidad en lugar del pensamiento concreto es probablemente una herencia de la tradición hispánica que, como el sistema legal romano y napoleónico, se basa en procesos deductivos y no en la jurisprudencia inductiva de casos pasados.

Los latinos son altamente emocionales en su proceso de negociación, al igual que los franceses y los del Medio Oriente, pues parte de la autenticidad personal está en ser espontáneo y dar cabida a la expresión de sentimientos. Esto no es bien recibido por los japoneses, quienes creen que no se deben imponer los sentimientos propios a los demás y por ello es mala educación hacerlo; aparte de las necesidades de expresión, a los sentimientos se les tamiza por el efecto que causan, se tiene una concepción

"instrumental" de los mismos. Algo semejante ocurre con los flemáticos anglosajones, y con los franceses que son plenamente conscientes del efecto que causa una expresión plena de sentimientos en los demás. La legitimidad de lo emocional en el comportamiento negociador de los latinos va naturalmente ligada a la personalización de la negociación.

Las tácticas de poder y el uso del mismo en la mesa de negociación es abierto y común entre los angloamericanos, los franceses, los del Medio Oriente y los latinoamericanos. En los primeros de una manera pragmática y real, parte de los cálculos sobre conveniencias que se hacen sobre la mesa de negociación. Entre los del Medio Oriente y los latinos, ésta es una de las herramientas centrales en un proceso de regateo, en el cual se trata de intimidar al otro, de hacerse el desinteresado y demeritarlo. Cuando esto se mezcla con la emocionalidad latina y la personalización del proceso, las consecuencias pueden ser conflictos abiertos y jugadas arriesgadas de todo o nada. Cuando los latinos apelan al sistema legal ya se han roto las relaciones y están en guerra; por ello la amenaza de una demanda.

Las consideraciones de largo plazo son el principal cambio que puede promoverse, lo cual trae consigo la necesidad de prepararse más e improvisar menos, además de realizar acciones, actitudes o técnicas que llevan a crear valor ("agrandar el pastel") para no desperdiciar oportunidades en la mesa de negociaciones; si dejan de actuar de una manera que implica meramente repartir y empiezan a actuar integrativamente ganarán más, lo que será en últimas la

razón para modernizarse como negociadores.

Negociación es el comportamiento y los conceptos, expectativas y valores que tienen las personas cuando se enfrentan a una situación de diferencia de intereses, situación en la cual hay un conflicto, pero también una zona común donde el conflicto puede y quiere resolverse entre las partes. En este documento se ha hecho una descripción crítica y comparativa de los negociadores latinoamericanos, basada en una investigación cualitativa. El propósito esencial de este trabajo ha sido el de facilitar las relaciones interculturales mediante un mejor conocimiento mutuo. Hay muchas diferencias internas dentro de los latinoamericanos, porque hay grupos diversos y porque los individuos no son idénticos a su cultura, razón por la cual no debe tomarse esta descripción para estereotipar a las personas. El consejo para quienes van a negociar en América Latina es que no traten de ser como los latinoamericanos, pero tampoco actúen unilateralmente haciendo caso omiso de sus peculiaridades. En el curso de las negociaciones puede surgir una "tercera" cultura que tome en cuenta lo que es importante para cada una de las partes, surgida del conocimiento y del respeto mutuo a las diferencias.

APÉNDICE 1.

UNA ILUSTRACIÓN DEL MÉTODO: LA NEGOCIACIÓN JAPONESA CON LATINOAMERICANOS

Preguntas de investigación

1. ¿Cómo negocian los japoneses con los latinoamericanos?

2. ¿Por qué negocian así?
3. ¿Cuáles son las etapas típicas de su proceso negociador?
4. ¿Cuál sería la mejor manera de actuar frente a ellos?

Desarrollo de la investigación

1. Primeras descripciones de la realidad (por parte de los latinos):
 - 1A. Los japoneses vienen a negociar en grupos y los grupos son diferentes.
 - 1B. El jefe no negocia, habla muy poco durante la negociación.
 - 1C. Son muy lentos, no se decide nada hasta el final.
 - 1D. Ellos hacen muchísimas preguntas de detalle.
 - 1E. Hay bastantes actividades sociales y en esas ocasiones se puede hablar y hasta cerrar el negocio.
2. Una explicación cultural: ¿Por qué actúan de esa manera?
 - 2A. Los grupos hacen *nemawashi*.
 - 2B. La función del jefe es establecer *wa* (armonía) entre las partes.
 - 2C. Las decisiones requieren hacer *ringi* y se toman por consenso.
 - 2D. Antes de proponer se siguen las fases y recuento del *naniwabushi*.
 - 2E. Sobre la mesa de negociación se trabaja en *Tatema* (formal), en los eventos sociales se establece *jonne* (informal).
3. La predicción del comportamiento: ¿Cuáles son las fases del proceso?

3-1. Prenegociaciones:

Exploración preliminar de los niveles medios y técnicos (*nemawashi*). Discusión y apoyo unánime de todos los grupos del nivel medio a una propuesta para iniciar negociaciones y los términos deseables de la misma.

3-2. Negociaciones:

Preámbulo social y general a cargo del jefe para establecer buena relación personal y confianza entre las partes.

Búsqueda mutua de información exhaustiva hasta asegurarse de conocer el problema desde todos los ángulos y los beneficios para ambas partes.

Utilización de los eventos sociales para proponer posibles soluciones a los puntos álgidos de la negociación, por parte de los niveles bajos.

Intercambio de concesiones y rondas sucesivas de discusión de todos los puntos de la negociación al mismo tiempo.

Firma de actas sobre las negociaciones y compromisos hechos cada día.

Aprobación de los niveles altos sobre la propuesta de acuerdo hecha por los niveles inferiores de ambas partes.

Propuesta formal de acuerdo y firma de un documento (vago) de buenas intenciones.

Cierre social a cargo de los jefes donde se cimientan la armonía y la sinergia.

3-3. Postnegociaciones:

Renegociación de diferencias sin recurrir a tribunales.

Las renegociaciones también se inician por niveles bajos hacia arriba.

Se utilizan las actas diarias firmadas (no al acuerdo final) para hacer reclamaciones.

Se mantiene términos cordiales, aun si se da por terminado el acuerdo.

4. ¿Cómo deben actuar los latinos frente a los japoneses?

No trate de ser como ellos. No pretenda que ellos sean como usted. Conózcalos, entiéndalos y aprenda de ellos; desarrolle una relación que tome en cuenta lo

que es importante para usted y lo que es importante para ellos. Prepare los detalles técnicos y económicos del problema.

Si es posible, vaya a negociar no solamente el jefe, sino también el técnico. Este último puede explorar, a su nivel, acuerdos preliminares.

Lleve preparadas todas las preguntas para hacerles sobre sus intereses y necesidades.

Utilice las ocasiones sociales para explorar algunos puntos de la negociación.

Lleve en la maleta altas dosis de paciencia. Explore intercambio de concesiones del "paquete negociador".

Haga propuestas basadas en criterios objetivos, estándares. Explore posibles acuerdos: primero informalmente, después sobre la mesa.

Esté dispuesto a cumplir todo lo que promete.

BIBLIOGRAFÍA

- Bazerman, M., Neale, M., *Negotiating Rationally*, New York: Free Press, 1992.
- Bourdieu, P., *Outline of a Theory of Practice*, Cambridge: Cambridge University Press, 1977.
- Cases, P., Deal, S., *Managing Intercultural Negotiations*, Washington: Sitar, 1985.
- Codington, A., *Theories of the Bargaining Process*, Chicago: Aldine, 1969.
- Day, R. Day, J., "A review of the current state of Negotiated Order Theory", *Sociological Quarterly*, 18, 1977.
- De Bono, E., *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*, Barcelona: Plaza y Canes, 1990.
- Deutsch, M., *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, New Haven, Conn.: Yale University Press, 1973.
- Fisher, R., Ury, *Getting to Yes*, Houghton Mifflin, 1981.
- GBA *Working Paper* no. 85-6. New York: New York University, 1985.
- Glaser, B., Strauss, A., *the Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine, 1968.
- Hall, E., *The Hidden Dimensión*, New York: Doubleday, 1966.
- Ikle, E., *How Nations Negotiate*, New York: Harper, 1964.
- Karras, Chester, *The Negotiation Game*, New York: Crowell, 1970.
- Kuhn, T., *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: The University of Chicago Press, 1962.
- Lax, D., Sebenius, J., *The Manager as a Negotiator; Bargaining for Cooperative and Competitive Gain*, New York: Free Press, 1986.
- Lewicki, N., Litterer, J., *Negotiations*, Homewood: Irwin, 1985.
- Miles, M., Huberman, M., *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks: Sage, 1994.
- Morgan, G., "Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, 25, 1980 (pp. 605-622).
- Neal, M., Bazerman, M., *Cognition and Rationality in Negotiations*, New York: The Free Press, 1991.
- Ogliastri E., "¿Cómo negocian los franceses?", *Estrategia Económica y Financiera*, 199, Bogotá, octubre 17, 1994.
- Ogliastri, E., *El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina*, Bogotá: McGraw-Hill y Ediciones Uniandes, 1992 (edición revisada: 1996).
- Ogliastri, E., "La cultura de negociación en Venezuela y Colombia. Dos estudios", *Monografías de Administración*, 46, Bogotá: Universidad de los Andes, 1997a.
- Ogliastri, E., "Negotiations between Latino America and Japan", *Visiting Research Fellows Monograph Series*, 212, Tokyo, March 1993.

- Ogliastri E., "Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente", Bogotá: *Monografías de Administración*, 49, Universidad de los Andes, 1997b.
- Pen, J., "A general theory of bargaining", *American Economic Review*, 42, 1952.
- Pérez, M, Varón, Juan Carlos, *Técnicas de conciliación*, Bogotá: FES y Ministerio de Justicia, 1993.
- Pfeffer, J., "Barriers to the advance of organizational science: Paradigm development as a dependent variable", *Academy of Management Review*, 18, 1993.
- Pruitt, D. G., *Negotiation Behavior*, New York: Academic Press, 1981.
- Raiffa, H., *The Art and Science of Negotiations*, Cambridge: Harvard University Press, 1981.
- Sawyer, J., and Guetzkow, H. "Bargaining and negotiation in international relations", in H. C. Kelman (ed.), *International Behavior. A Social-Psychological Analysis*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1965.
- Strauss, Anselm, *Negotiations, Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*, San Francisco: Jossey Bass, 1978.
- Susskind, L., et al. *Breaking the Impasse*, New York, Basic Books, 1988.
- Ury, W., *Getting Past No*, Bantam Books, 1991.
- Ury, Brett, J., Goldberg, *Getting Disputes Resolved*, San Francisco: Jossey Bass, 1988.
- Walton, R., McKersie, R., *A Behavioral Theory of Labor Negotiation*, New York: McGraw-Hill, 1965.
- Weiss, S., and Stripp, W., "Negotiating with Foreign Business Persons". Zartman, William, ed., *The Negotiation Process: Theories and Applications*, Beverly Hills: Sage, 1977.