



Academia. Revista Latinoamericana de  
Administración

ISSN: 1012-8255

esalgado@uniandes.edu.com

Consejo Latinoamericano de Escuelas de  
Administración  
Organismo Internacional

Ogliastri, Enrique

El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa  
Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 25, 2000, pp. 43-58  
Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración  
Bogotá, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71602504>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Enrique Ogliastri, profesor pleno  
INCAE, Centroamérica,  
Campus de Costa Rica (Alajuela)  
ogliastrie@mail.incae.ac.cr

***El estilo negociador de los  
latinoamericanos.  
Una investigacion cualitativa***

## **INTRODUCCIÓN**

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 una manera general, vago en los términos pero sólido en los principios generales; alternamente, argumenta personalmente sobre las necesidades propias y de la contraparte tomándolos 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 Tokyo con 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, 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 Tokyo 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). Una descripción de la metodología se encuentra en el Apéndice 1 y en Ogliastri (1999)

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 explicación 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, lo que se hará mediante un método comparativo posteriormente.

Se entendió por negociación a 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 valores subyacentes a 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; Lax 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 árbitro 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 en 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; este 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 trabajaron sucesivamente puntos de contradicción o paradojas, pues el investigador intentó no solamente confirmar sus primeras observaciones sino rebasarlas cuando encontró contradicciones entre los datos, puntos de enriquecimiento que le exigieron generar explicaciones de mayor profundidad y amplitud para que cubrieran por igual lo explicado inicialmente y los datos inexplicados por las primeras teorías o conclusiones. Este 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, algo que indican los extranjeros y apoyan algunos estudios (Ogliastri et alii, 1999). Tanto japoneses como angloamericanos y europeos señalan comportamientos negociadores semejantes en la región. No obstante, la perspectiva de los latinoamericanos mismos apunta hacia la diversidad y las diferencias internas. 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 reporte 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 grupalistas y con amplio campo al 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 o 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 en profundidad, a personas conocedoras de la otra cultura; por ejemplo, al francés que ha vivido muchos años y está casado con una latinoamericana, y a las cuales se hacen preguntas más concretas, generalizaciones, o la resolución de paradojas culturales. Otra opción de entrevista en 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 entrevista abierta en profundidad fue la realizada al profesor de filosofía a quien se le 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 explicara las diferencias religiosas 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 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 compara-

ción 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.

**Cuadro 1**  
*Entrevistas sobre negociaciones que involucraron a:<sup>1</sup>*

|                |              |
|----------------|--------------|
| Colombia       | 630          |
| Japón          | 248          |
| Venezuela      | 268          |
| Estados Unidos | 250          |
| Francia        | 182          |
| Ecuador        | 138          |
| España         | 102          |
| México         | 92           |
| Medio Oriente  | 62           |
| Brasil         | 50           |
| Chile          | 44           |
| Alemania       | 44           |
| Holanda        | 52           |
| Argentina      | 41           |
| Italia         | 37           |
| China          | 35           |
| Perú           | 26           |
| Corea          | 24           |
| Otros países   | 150 (aprox.) |

La mayoría de las entrevistas se realizaron por estudiantes asistentes de investigación, fueron grabadas y transcritas textualmente, para que puedan ser utilizadas en el futuro por 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.

<sup>1</sup> Toda entrevista de negociación internacional involucra dos culturas; por ejemplo, el francés que describe sus experiencias de negociación en México también evidencia su propia cultura, su mirada particular.



## **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 Tokyo, 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 cimentan 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 a través 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 hacerlo 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. Aún 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 en 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 al estatus personal como criterio de selección de negociadores, no necesariamente al 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 a través 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 apariencias 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, *impromptu* 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 ambigüedad 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 japone-

ses, el *nemawashi*, que les permite ir mucho más allá de la tradicional definición de una agenda de puntos a 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 desestimulan esta apertura, pues inducen un proceso distributivo de negociación en el cual no se puede crear valor, ni 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 razonables, 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 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 es por ello 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 pesa mucho más que para los anglosajones, quienes confían en el sistema legal como juez natural o normal de un conflicto de intereses.

Sobre el manejo del tiempo, ya se dijo que los latinoamericanos son orientados al presente, no al futuro; por consiguiente se preocupan primordialmente por el corto plazo. Son policrónicos: les gusta hacer varias cosas a la vez y son rápidos para captar la idea general sin leer todos los detalles de un documento. Están dispuestos a mezclar al mismo tiempo los negocios con el placer: la esposa del empresario lo acompaña al viaje y se sienta en la mesa a negociar, a veces le salva la negociación. Adicionalmente son impacientes cuando sienten que las cosas no van al ritmo que desearían, y expresan esa impaciencia, con lenguaje verbal o no verbal, desde el primer momento. En esa concepción flexible del tiempo, tienden a ser incumplidos en las citas y dispuestos a dejar para mañana lo que no se pudo hacer hoy. Aunque todo está cambiando por la inmensa influencia anglosajona, la permanencia de estos patrones de comportamiento les trae algunos problemas y desconfianza en las relaciones internacionales, pues ponen a prueba la paciencia de los demás.

Los latinos creen en acuerdos de palabra pues son la costumbre en muchos sectores internos, como la política y las empresas del campo. Esto proviene probablemente de la debilidad del Estado y el sistema legal, lo que a veces también caracteriza la negociación internacional por la falta de instituciones supranacionales de control y vigilancia de los acuerdos. En ocasiones se apegan a la letra de acuerdos minuciosamente legalistas, para protegerse de una eventual falla. En esto hay también una semejanza entre los latinos y los del Medio Oriente.

En síntesis, los latinoamericanos son negociadores tradicionales, no demasiado diferentes del sistema árabe y del Medio Oriente. El paso a un sistema integrativo contemporáneo de negociación vendrá por la necesidad de hacerlo más efectivamente, para estar a la altura de los tiempos y del incremento de sus negociaciones internacionales. Tienen a favor para este paso la flexibilidad, la facilidad para negociaciones informales, y el sentido de largo plazo que provee la amistad o su preferencia por relaciones amistosas antes que adversariales. Todas las culturas siempre están en transición y hay latinoamericanos menos tradicionalistas que otros, diferentes de los patrones culturales aquí descritos.

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 de la metodología: 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 TATEMAE (formal), en los eventos sociales se establece JONNE (informal).
3. La predicción del comportamiento: ¿Cuáles son las fases del proceso?
  - 3.1. Pre-negociaciones:
    - 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 cimenta la armonía y sinergia.

### 3.3. Postnegociaciones:

- Renegociación de diferencias sin recurrir a tribunales.
- Las renegociaciones también se inician por los niveles bajos hacia arriba.
- Se utilizan las actas diarias firmadas (no al acuerdo final) para hacer reclamaciones.
- Se mantienen términos cordiales, aún 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 a 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. (1992). *Negotiating rationally*, New York: Free Press.
- BOURDIEU, P. (1977). *Outline of a theory of Practice*, Cambridge: Cambridge University Press.
- CASSE, P., DEOL, S. (1985). *Managing Intercultural Negotiations*, Washington: Sietar.
- CODDINGTON, A. (1969). *Theories of the Bargaining Process*, Chicago: Aldine.
- DAY, R., DAY, J. (1977). "A review of the current state of Negotiated Order Theory", *Sociological Quarterly*, 18.
- DE BONO, E. (1990). *Conflictos. Cómo resolverlos de la mejor manera*, Barcelona: Plaza y Janés.
- DEUTSCH, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, New Haven, Conn.: Yale University Press.
- FISHER, R., URY (1981). *Getting to Yes*, Houghton Mifflin.
- GLASER, B., STRAUSS, A. (1968). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*, Chicago: Aldine.
- HALL, E. (1966). *The Hidden Dimension*, New York: Doubleday.
- IKLE, F. (1964). *How nations negotiate*, New York: Harper.
- KARRAS, Chester (1970). *The Negotiation Game*, New York: Crowell.
- KUHN, T. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: The University of Chicago Press.
- LAX, D., SEBENIUS, J. (1986). *The Manager as a Negotiator: Bargaining for Cooperative and Competitive Gain*, New York: Free Press.
- LEWICKI, N., LITTERER, J. (1985). *Negotiations*, Homewood: Irwin.
- MILES, M., HUBERMAN, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*, Thousand Oaks: Sage.
- MORGAN, G. (1980). "Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 605-622.



- NEAL, M., BAZERMAN, M. (1991). *Cognition and Rationality in Negotiations*, New York: The Free Press.
- OGLIASTRI, E. (1992). *El sistema japonés de negociación. La experiencia de América Latina*, McGraw Hill y Ediciones Uniandes, Bogotá. (Edición revisada: 1996.)
- \_\_\_\_\_. (1993). "Negotiations between Latin America and Japan", *Visiting Research Fellows Monograph Series*, 212, Tokyo, March.
- \_\_\_\_\_. (1994). "¿Cómo negocian los franceses?", *Estrategia Económica y Financiera*, 199, Bogotá, Octubre 17.
- \_\_\_\_\_. (1997a). "La cultura de negociación en Venezuela y Colombia. Dos estudios", *Monografías de Administración*, 46, Universidad de los Andes, Bogotá.
- \_\_\_\_\_. (1997b). "Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente", *Monografías de Administración*, 49, Universidad de los Andes, Bogotá.
- \_\_\_\_\_. (1997c). "Cómo negocian los venezolanos? Una perspectiva desde Colombia", *Debates IESA*, Caracas.
- \_\_\_\_\_. (1999). "Negociaciones interculturales", *Tertulias. Diálogos sobre Gestión*, Colciencias y Corporación Calidad, Bogotá..
- \_\_\_\_\_. (2001). *¿Cómo negocian los colombianos?*, Bogotá: Alfaomega/Cambio.
- OGLIASTRI et al (1999). "Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina: el estudio Globe", *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 22, Bogotá.
- PEN, J. (1952). "A general theory of bargaining", *American Economic Review*, 42.
- PÉREZ, M., VARÓN, Juan Carlos (1993). *Técnicas de Conciliación*, FES y Ministerio de Justicia. Bogotá.
- PFEFFER, J. (1993). "Barriers to the advance of organizational science: paradigm development as a dependent variable", *Academy of Management Review*, 18.
- PRUITT, D. G. (1981). *Negotiation Behavior*, New York: Academic Press.
- RAIFFA, H. (1981). *The Art and Science of Negotiations*, Cambridge: Harvard University Press.
- SAWYER, J., and GUETZKOW, H. (1965). "Bargaining and Negotiation in International Relations". In H. C. Kelman (ed.), *International Behavior: A Social-Psychological Analysis*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- STRAUSS, Anselm (1978). *Negotiations. Varieties, Contexts, Processes, and Social Order*, San Francisco: Josey Bass.
- SUSSKIND, L., et al (1988). *Breaking the Impasse*, New York, Basic Books.
- URY, W. (1991). *Getting past No*, Bantam Books.
- URY, Brett, GOLDBERG, J. (1988). *Getting Disputes Resolved*, San Francisco: Jossey Bass.
- WALTON, R., MCKERSIE, R. (1965). *A Behavioral Theory of Labor Negotiation*, New York: McGraw Hill.
- WEISS, S., and STRIPP, W. (1985). "Negotiating with Foreign Business Persons". GBA Working Paper no. 85-6. New York: New York University.
- ZARTMAN, William, (Ed.) (1977). *The Negotiation Process: Theories and Applications*, Beverly Hills: Sage.