



CENTRO  
DE COMPETENCIAS  
**TECMILENIO**



# Negociación

Negociación y cultura

Semana 10





## Atención plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

<https://youtu.be/1iPwm62dbxU>



Los tratados de libre comercio, la inversión extranjera en los países, el arribo de profesionistas y ejecutivos de distintos países, ha generado una vasta diversidad cultural que se ve reflejada en la forma en la que se llevan a cabo las negociaciones.

Como se ha hablado anteriormente, la negociación entre personas cada vez es más común, por lo que es de suma importancia saber cómo manejar las diferencias culturales para obtener una negociación con éxito.



La cultura determina el modo de trabajar de las personas, los valores que poseen, los estilos para la toma de decisiones, las reglas de cortesía y todo aquello que genera confianza.

Por lo tanto, se considera primordial poder desarrollar una estrategia de negociación que atienda a las diferencias culturales y sacar ventaja de ello para beneficio de ambas partes.

Es importante recordar que si se enfrentan a estos problemas de comunicación derivados de la conducta, las reacciones de la contra parte serán de molestia, incomodidad, desasosiego e incertidumbre.



Rodríguez y Opazo (2019) enlistan tres modelos generales para la toma de decisiones que involucran este tipo de procesos:

**Piramidal:** este modelo corresponde a los casos en donde las decisiones se toman desde la cúspide de la jerarquía de la empresa, misma que se realiza de forma unilateral. Existen culturas en donde, aunque se tome la decisión por medio una posición inferior, la alta jerarquía tiene la gran influencia. Por esta razón, es conveniente asegurar el apoyo de esta aun cuando no se encuentra directamente involucrada en la negociación.

**Consenso:** este modelo corresponde a un modo grupal de toma de decisiones, el cual es característico de las culturas orientales. Este modelo hace referencia a directorios en donde el poder no lo tiene una sola persona, sino que se encuentra dividido. De igual forma, este modelo es común en las culturas en donde se dedica la mayor parte del tiempo a generar una buena relación con la contra parte, antes de iniciar la negociación.

**Coaliciones:** este modelo tiene como objetivo que los procesos de toma de decisiones no puedan ser tan nítidamente adscritos al consenso o a la jerarquía. Durante la negociación, las culturas que utilizan este modelo forman coaliciones, por lo que se recomienda tratar de conocer los intereses de los sectores involucrados, con el fin de generar una alianza estratégica. Es bien sabido que las decisiones son producto de un proceso en el que se juega el poder relativo de los diversos participantes.

Rodriguez y Opazo (2019) señalan cuatro roles clave que operan en las redes de contactos:

1

### Conector central

Es quien relaciona entre sí a la mayor parte de las personas de la red informal. Normalmente no es el líder, pero ocupa un puesto central en la red.

2

### Relacionador fronterizo

Vincula a la red con otras redes informales de la misma o de otras coaliciones.

3

### Comunicadores

Mantienen unidos los subgrupos de una misma red. En caso de que no lo hicieran, la red se desintegraría en múltiples segmentos pequeños e inefectivos.

4

### Especialistas periféricos

Apoyan con su conocimiento especializado a quien lo necesite.

Estas son algunas técnicas para las negociaciones multiculturales:

Intentar abstraernos de  
nuestros presupuestos.

Examinar los comportamientos  
que serían inesperados.

Aproximación a la otra parte.

Equipo de negociación.

Presentación.

Horarios.

Regalos u obsequios.

Temas y tabúes.

Tiempos vs. relación.

Lugar.

Comunicación.

Concesiones.

Resultado vs. relación.



## La negociación internacional

De acuerdo con Guerra (2018), existen distintos tipos de negociación:

- **Negociación competitiva:** se denomina al enfrentamiento antagónico en el cual se impone una posición poco flexible de condiciones, dando como resultado un ganador y un perdedor, generando un desbalance entre ganar con ventaja y otorgar lo mínimo.
- **Negociación cooperativa:** es el acuerdo de voluntades de las partes para generar una sinergia de integración de ayuda mutua, para la creación de opciones de solución convenientes para las partes.
- **Negociación dependiente:** condiciona nuestros intereses a los de la contraparte.
- **Negociación pasiva:** decide no negociar, esperando algo bueno que lo convenza.
- **Negociación comercial:** lograr acuerdos y transacciones económicas por productos y servicios en el propio país o fuera de este.
- **Negociación institucional:** se da en términos de intercambios de valor entre organizaciones.
- **Negociación política:** se realiza entre instituciones políticas a través de los gobiernos y pueblos.
- **Negociaciones colectivas:** se realizan entre grupos humanos o instituciones con intereses comunes específicos.

La negociación ha empezado a plantear principios comunes de cooperación afectiva para los países, su cultura e historia, generando un estándar de actuación que asimila o modifica las formas de actuación locales e internacionales. Para Guerra (2018), estos principios son los siguientes:

- Estudio y conocimiento del mercado internacional y específico a negociar.
- Aplicar un enfoque ganar-ganar, es decir, ser comprendido en lo que se desea, compartiendo y acordando con beneficios de justicia y equidad.
- Atención cuidadosa para la definición de los intereses de las partes. Ser comprendido en lo que se desea, así como alinear intereses con posibles soluciones.
- Prever y planear la negociación, distinguiendo sus etapas y definiendo una agenda, asignando responsabilidades y decisiones.
- Aclarar y establecer una visión de posible asociación a largo plazo.
- Lograr una rentabilidad de la inversión mayor a la de los negocios locales.
- Considerar los elementos culturales e históricos de cada país.
- Saber planificar una negociación completa y poder diseñar el escenario posible de beneficios compartidos para sostener en el tiempo.
- Cuidar la reputación y las prácticas de ética profesional, observando el decálogo de las negociaciones.
- Conocer y estudiar las tendencias sociales, económicas, tecnológicas, legales, datos de mercado y la actividad de la competencia, entre otras.

Existen competencias y características que todo negociador internacional debe conocer al momento de establecer una negociación con su contraparte de otro país, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Negociar consigo mismo y definir su liderazgo y actitud para negociar.
- Ayudar a la contraparte a su propia realización.
- Establecer una actuación con base en ganar-ganar.
- Poseer conocimiento de la materia sobre la que se negocia y su efecto recíproco en otros países y mercados.
- Estar bien identificado con su cultura, valores y prácticas de negocio propias, y no cambiar sus principios al recibir ofrecimientos.





De acuerdo con la información presentada, y para profundizar más en el tema, realiza lo siguiente:

1. Imagina que trabajabas para una empresa internacional y debes realizar tres negociaciones: con una empresa China, una empresa árabe, y una empresa inglesa.
2. Realiza un cuadro comparativo, utilizando las 13 técnicas de negociaciones multiculturales de Saieh, Rodríguez y Opazo (2019).
3. Concluye tu actividad respondiendo a la pregunta: ¿Qué recomendaciones darías a los negociadores que tienen que realizar algún tipo de negociación multicultural?

Durante esta semana identificaste las diferencias culturales que existen entre los países al momento de la negociación. Como pudiste observar, no en todos los países las negociaciones son vistas de la misma manera, ya que hay países en los que la cultura de la negociación se encuentra muy arraigada.

Asimismo, aprendiste sobre las características que todo negociador internacional debe poseer al momento de buscar un acuerdo entre las partes.



- Guerra, F. (2018). *Estrategias de negociación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Saieh, C., Rodríguez, D., y Opazo, M. (2019). *Negociación ¿cooperar o competir?* Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Real Academia Española. (s.f.) *Cultura*. Recuperado de <https://dle.rae.es>