

La negociación internacional



Cuando una empresa comienza su andadura internacional, empieza su inmersión en ambientes culturales distintos y, en algunos casos, radicalmente distintos. Por ello, es conveniente ser consciente de estas diferencias y tener en cuenta los comportamientos más habituales de los negociadores internacionales para lograr un mejor entendimiento y alcanzar el éxito.

Esther Rodríguez Fernández

LA COMUNICACIÓN: IDIOMA EMPLEADO Y USO DE INTÉRPRETES

El idioma es una de las particularidades más notorias que se pueden encontrar en una cultura diferente. Por ello, antes de sentarse a negociar, es necesario determinar la lengua en la que se va a llevar a cabo la negociación. Desde hace años, es muy común considerar al inglés como la *lingua franca*.

Como cabe esperar en las negociaciones internacionales, podemos distinguir entre dos grupos de negociadores: aquéllos para los que el inglés es su

lengua materna y aquéllos que lo han aprendido como segunda lengua. Entre los segundos, el dominio varía desde un conocimiento rudimentario hasta casi la perfección. Esta diversidad en el dominio del idioma puede dar lugar a malentendidos y puede poner a los negociadores que no dominan el inglés en una situación de desventaja.

Estos potenciales problemas de comunicación obligan a muchos no nativos a recurrir al uso de intérpretes, siendo en estos casos el proceso de comunicación más lento y restrictivo, pero la única

alternativa viable para poder llevar a cabo las negociaciones.

No es sencillo hacer un buen uso del servicio de los intérpretes, por lo que es aconsejable seguir las siguientes pautas:

- Es conveniente usar un esquema de frases breves y palabras sencillas que no den lugar a equivocaciones e instar a la contraparte negociadora a que proceda de igual modo. Hay que evitar ser agudo o chistoso, porque probablemente la contraparte negociadora no entienda el mensaje.
- Como en cualquier negocio, es necesario prestar atención a los números; si es preciso se deben escribir para evitar cualquier malentendido.
- Conviene mirar al intérprete cuando se conversa con él, pero cuando el intérprete habla con la contraparte negociadora es aconsejable prestarle atención a este último y observar discretamente las expresiones faciales y el lenguaje no verbal, que pueden aportar información muy valiosa.
- Antes de la negociación es recomendable revisar los términos técnicos con el intérprete y, si es necesario, preparar ilustraciones (gráficos, esquemas) que faciliten la comunicación.
- Al finalizar la reunión conviene confirmar por escrito todas las conclusiones importantes con el fin de evitar posibles malentendidos en el futuro.

¿QUÉ HABILIDADES PRESENTA UN BUEN NEGOCIADOR INTERNACIONAL?

Los buenos negociadores, además de seguir estos consejos cuando utilizan intérpretes, presentan un conjunto de habilidades en las distintas etapas de la negociación que pasamos a analizar.

Preparación de la negociación

Antes de la acudir a reunión es imprescindible definir los integrantes y el funcionamiento del



equipo negociador y recopilar toda la información relevante que sea posible sobre la empresa. Además, los buenos negociadores se preguntan cuáles son los intereses de la contraparte y consideran el mayor número de opciones o resultados posibles de la negociación. En esta fase de preparación también conviene anticipar el máximo número de áreas comunes de interés.

Cuando se utilizan los servicios de un intérprete no debemos olvidar que hay que mirar a nuestra contraparte negociadora

Cuando se planifica el desarrollo de las negociaciones internacionales, conviene ser flexible y no ligar los asuntos de una negociación a una secuencia determinada. También hay que evitar marcar el logro de objetivos alrededor de un punto fijo y, por el contrario, plantear objetivos con un margen de aceptabilidad.

Si se plantea tener una relación a largo plazo con la contraparte negociadora, es necesario valorar las implicaciones de los potenciales

resultados de la negociación en un horizonte temporal que se extienda más allá del resultado inmediato de la negociación.

Comportamientos cara a cara

Aunque no todas las culturas dan la misma importancia a la puntualidad, ésta ha de respetarse, sobre todo cuando la contraparte negociadora procede de EEUU o del norte de Europa. Además, conviene cuidar el aspecto físico y ser siempre respetuoso con las costumbres de los interlocutores, así como aceptar los ritmos del país anfitrión.

Una vez comenzada la discusión hay que procurar no interrumpir y reducir al mínimo aquellas palabras que son susceptibles de molestar al homólogo, como por ejemplo «oferta generosa», «así no podemos avanzar», y «sea lógico». Tampoco se debe responder rápidamente a una propuesta con una contrapropuesta, siendo conveniente tomarse un tiempo para reflexionar y valorar las opciones. Por otra parte, los negociadores más competentes usan muy pocas razones para justificar su posición: aunque

TÁCTICAS VERBALES DE LAS COMUNICACIONES (%)

	Japón	Corea	Taiwan	China	Rusia	Alemania	Reino Unido	Francia	España	Brasil	México	EEUU
Amenazas	4	2	2	1	3	3	3	5	2	2	3	4
Castigos (posibilidad de)	1	5	1	0	1	2	0	3	2	3	2	3
Compromisos	15	13	9	10	11	9	13	10	9	8	8	13
Órdenes	20	13	11	7	7	12	9	9	17	14	5	6
Preguntas	20	21	14	34	27	11	15	18	17	22	19	20
Promesas	7	4	9	6	5	7	11	5	11	3	8	8
Recomendaciones	7	1	5	2	4	5	6	3	4	5	5	4
Recompensas (posibilidad de)	1	3	2	1	3	4	5	3	3	2	1	2
Revelaciones de uno mismo	34	36	42	36	40	47	39	42	34	39	42	36

Interpretación: porcentaje sobre el total de manifestaciones hechas por los negociadores internacionales, por ejemplo, el 4% de las manifestaciones de los japoneses fueron amenazas

Una afirmación puede pertenecer a más de una categoría, por ello no suman 100

Fuente: *International Business Negotiations*.

parezca que a mayor número de razones mejor es la posición negociadora, aportar muchos argumentos acaba resultando complejo y en algunos casos hasta sospechoso.

Revisión de la negociación

Los buenos negociadores suelen dedicar algo de tiempo a revisar con calma el desarrollo completo del proceso negociador una vez concluido y a extraer conclusiones y posibilidades de aprendizaje que puedan utilizar en reuniones futuras con el mismo interlocutor o con otro distinto.

¿CUÁLES SON LOS COMPORTAMIENTOS MÁS HABITUALES EN LA MESA DE NEGOCIACIONES INTERNACIONALES?

Todas las culturas en el mundo tienen asumido que la negociación es un proceso de acomodo de posiciones diferentes, en principio incompatibles. Otro punto de similitud en casi todas las culturas es que suelen conceder una gran importancia al «regateo». Esto implica que nuestro homólogo quedará más satisfecho si permitimos cierto regateo que si acudimos a la negociación con una oferta fija e innegociable.

En general, el comportamiento de los negociadores es bastante convencional y muestra más

similitudes, además de las ya mencionadas. El profesor J. Graham¹ ha estudiado en profundidad, en experimentos de laboratorio, el comportamiento de negociadores de diversas nacionalidades. La tabla «Tácticas verbales de las comunicaciones» resume los resultados de algunos de sus estudios y su análisis nos permite extraer conclusiones interesantes. Una de las más importantes es que los comportamientos entre distintas culturas, estudiados en conjunto, son parecidos. Así, el patrón de comportamiento verbal más común de los negociadores es revelar hechos sobre ellos mismos: entre un 34 y un 47% de las manifestaciones que se hacen se engloban en este epígrafe. Esto parece indicar que suele gustar hablar sobre uno mismo, de ahí que sea aconsejable escuchar y dejar hablar a la contraparte negociadora.

Los buenos negociadores se preguntan cuáles son los intereses de la contraparte y consideran una gran variedad de opciones o resultados posibles de la negociación

Las preguntas son el segundo comportamiento verbal más habitual observado, realizadas, probablemente, con el objetivo de obtener más información, o en su caso, información diferente a la que ya se ha proporcionado. Por ello, en

una negociación se debe preguntar, ya que es algo común y a lo que el interlocutor está acostumbrado.

A pesar de la tendencia general a hablar sobre uno mismo, en una negociación es aconsejable escuchar y dejar hablar a la contraparte

El tercer comportamiento verbal más observado se refiere a los compromisos, aunque los buenos negociadores, en general, aplican poca credibilidad cuando la contraparte negociadora afirma que ha hecho todo lo posible por acomodar sus intereses, puesto que suele tratarse de una mera táctica de negociación. El resto de comportamientos verbales observados (emisión de órdenes, promesas o amenazas) son menos comunes, pero aun así todas las culturas los comparten.

Como hemos visto, los aspectos culturales son importantes en el desarrollo de las negociaciones entre nacionales de distintos países. Por ello, conviene distinguir los rasgos de comportamiento verbal de las diversas culturas e identificar las pautas de comportamiento de los buenos negociadores internacionales en las distintas etapas de la negociación, incorporándolas, en la medida de lo posible, a nuestro estilo de negociación ::

¹John L. Graham, profesor de Marketing y Negocios Internacionales en la Universidad de California, investiga las negociaciones comerciales internacionales.