

## *Negociación internacional. La perspectiva transcultural*

Glen FISHER<sup>1</sup>

Traducción de Miguel EL-MIR ARNEADO

### RESUMEN

El autor de este texto analiza los grandes procesos de la negociación transcultural e internacional, sirviéndose de su amplia experiencia y de su vasto conocimiento del campo. Su completa visión de la psicología social en la que se analizan los procesos de percepción, procesamiento de información y reacción a la misma, se enriquece con la ciencia social y cultural que analizan la formación de las convenciones y el mundo de los matices semánticos, como factores importantes que se deben considerar. El autor propugna una perspectiva completa que vea la mutua influencia de cada nivel de análisis, incluyendo su propia experiencia de primera mano en procesos de negociación entre personas de culturas tan diferentes como son la Norteamericana, la Japonesa, la Francesa y la Mejjicana.

### ABSTRACT

The author of this paper analyses great negotiation processes such as cross-cultural and international ones, using his broad experience and knowledge in the field. His expertise goes from Social Psychology which studies perception, processing of information and reaction to it, to Cultural and Social Science in which the formation of conventions and norms and the world of semantic nuances are important factors to be considered. The author seeks a

---

<sup>1</sup> Doctor en Filosofía. Experto en Ciencias Políticas y Negociación.

holistic perspective which sees the mutual influence of each level of analysis, together with his own experience in this area and his know-how of negotiation processes between people of cultures such as North-American, Mexican, Japanese and French.

L'auteur de cet article analyse des grandes procès de négociation comme sont les internationaux et interculturels, en se servant de sa formation et expérience dans le champ. Son expérience va de la Psychologie Sociale ou la perception, le procès de l'information et la réaction sont étudiés, jusqu'à la théorie culturelle et sociale que contemple la formation des règles et des conventions ainsi que les nuances sémantiques dans la communication entre cultures. L'auteur cherche une perspective globale dans laquelle il voit les influences entre les différents niveaux d'étude, et ou il peut insérer les dates de son expérience professionnelle avec des peuples si différents comme les Nord-américains, les Japonais, les Mexicains et les Français.

**KEY WORDS:** International Negotiation, Psychology, Social Psychology, Cultural and Social Studies, professional experience in negotiation, character of North-American, Japanese, Mexican, French people.

**MOTS CLÉ:** Négociation internationale, Science Sociale, Psychologie Sociale, considérations culturelles, expérience professionnelle, caractère nord-américain, japonais, mexicain, français.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo trata de orientar la faceta a menudo precaria de la negociación internacional: proceso de comunicación transcultural que se supone cuando personas de procedencias muy distintas tratan de alcanzar acuerdos. El problema central es que, aun reconociendo en la negociación internacional la tarea de afrontar la toma de decisiones con la mayor amplitud de estilos, así como la percepción de unos objetivos o el pensamiento que se elabora desde casa, el vago y confuso concepto de «factores culturales» no puede trasladarse fácilmente a la aplicación práctica. Intentaremos demostrar esta realidad transcultural en la negociación internacional con colegas japoneses, mejicanos y franceses, así como sugerir líneas de preguntas y análisis útiles para cualquier negociador, sea cual fuere su identidad nacional.

Se reconoce, en efecto, la dimensión transcultural en la simple anticipación de que probablemente habrá algo «extranjero» a la hora de hacer negocios, incluso con colegas canadienses o alemanes cuyas culturas y puntos de

vista son muy parecidas a las de los americanos, y en la sospecha de que, casi con certeza, habrá que tomar ese «algo» muy en cuenta cuando los contrastes culturales sean más pronunciados. A mayor posibilidad de malentendimiento, más tiempo se gastará en aclararlo. Tal vez hagan falta explicaciones más completas de las respectivas posiciones, o se requiera un tipo especial de destreza persuasiva. De hecho, resulta ingenuo aventurarse en una negociación internacional con la intempestiva seguridad de que «después de todo, la gente se parece mucho en todas partes.» Las mejores experiencias domésticas tal vez no lleguen muy lejos en el extranjero.

La diferencia cultural a tener en cuenta puede revestir tanta importancia como ciertas escalas contrastadas de valores que determinan la marcha de los propios objetivos a negociar, o ser algo tan trivial como los comportamientos peculiares que bloquean sutilmente la confianza y la seguridad. Incluso los gestos y otras expresiones no verbales pueden motivar una inquietud psicológica que dificulte la comunicación. Las diferentes formas de las conveniencias sociales, o las nociones de status y dignidad, pueden desequilibrar los egos personales. Todos estos factores producen impacto incluso antes de llegar a la sustancia de la negociación.

Tales complicaciones suelen persistir incluso cuando la experiencia cosmopolita de ambas partes, o una misma procedencia cultural, parecen reducir la dificultad. En dichas situaciones, las pequeñas pero auténticas diferencias son menos fácilmente reconocibles y tomadas en consideración. Y los factores culturales pueden resultar significativos en los estratos de una escala que va de las negociaciones más oficiales a las más rutinarias en el contexto real de la negociación. Por consiguiente, estos asuntos requieren meditada atención a lo largo del trabajo: desde el que trata de aprehender la lógica del contrario, hasta el que intenta ser persuasivo y asegurarse que su propia postura se entienda sin distorsión ni malentendido.

Sabido es que los factores culturales son menos relevantes en algunos cometidos internacionales. Obviamente, la intensidad de la interacción internacional, sobre todo en los negocios, la tecnología, la comunicación y la educación, ha producido una especie de «cultura» internacionalizada que reduce el impacto de la procedencia cultural y de las imágenes estereotipadas. Felizmente para nosotros, este *modus vivendi* está fuertemente arraigado en las prácticas occidentales e incluso en el inglés, por lo que numerosos colegas «extranjeros» se acomodan al estilo americano para negociar.

Muchas rutinas negociadoras aún tienen lugar en lugares menos cosmopolitas, y a menudo entre gentes altamente especializadas a las que piden que dirijan cualesquiera negociaciones sin antecedentes de experiencias extranjeras satisfactorias. Lo ejemplifican los científicos, los técnicos expertos, o los reguladores del tráfico aéreo, con sus complicados problemas, que trabajan in-

tensamente, por cortos períodos de tiempo, en países y culturas diferentes. Además, por la naturaleza de las tareas que les han sido conferidas acaso deban tratar con colegas especializados que también cuentan con limitada experiencia internacional.

A tenor de los acuerdos escritos y firmados, o de los tratados, ni siquiera la práctica diplomática debe confinarse necesariamente en hablas formales. Es práctica rutinaria en la diplomacia de embajada la llamada del Ministerio de Asuntos Exteriores para instrumentar el apoyo de una determinada posición en debates de las Naciones Unidas. La negociación puede implicar la forma en que debe aplicarse un impuesto local como ayuda para organizar un acto cultural, obtener un sistema libre de impuestos o alquilar espacio para una oficina. La comodidad del consulado y el bienestar de un diplomático se enfrentan al constante acecho de situaciones frecuentemente ambiguas, que buscan asentimiento en la vista gorda oficial, a menudo estrechamente unida a las de la sociedad local. E incluso en lo que atañe a las relaciones oficiales se invierten muchas horas de trabajo preparatorio para que percepciones y reacciones se aproximen al espacio cultural en que se desarrollan.

Este artículo se basa en un proyecto llevado a cabo por el Instituto Exterior de Servicios del Departamento del Estado para apoyar las actividades formativas. Ve la luz por su aplicabilidad genérica a una serie más amplia de profesionales que trabajan internacionalmente: ejecutivos de negocios, educadores, científicos, especialistas en asistencia técnica, agencias de personal voluntario, periodistas y aquellos que manejan conexiones entre una creciente variedad de organizaciones e instituciones transnacionales. Para reflejar la experiencia actual, decidimos elegir tres países que pudieran presentar distintos problemas en las negociaciones. A continuación establecimos, explorando comparativamente la dinámica de las negociaciones bilaterales en tal contexto, una escala de los factores que la dimensión cultural comprende en cualquier negociación. La elección de Japón, Méjico y Francia fue bastante arbitraria. Esta no será, por tanto, una discusión definitiva sobre cómo negociar específicamente con los japoneses, los mejicanos o los franceses. Se trata más bien de suplir los ejemplos —con un margen razonable de exactitud— en apoyo de una importante dirección de la pesquisa. Es el sentido de la misma investigación la que proponemos como principal objetivo a la mayor parte de los lectores cuyas preocupaciones estén ligadas a las negociaciones con otras nacionalidades y grupos culturales.

Para probar la experiencia real, treinta directores del Servicio de Asuntos Exteriores que habían vivido, se habían especializado o llevaban negociaciones en uno o más de estos países, moderaron las discusiones en forma de entrevista. El contenido de dicha negociación estaba típicamente relacionado con proyectos de cooperación o problemas comerciales, militares, administra-

tivos o reguladores. También emplearon como fuentes materiales diversos. Las más importantes fueron las notas a pie de página.

Ello no obstante, el procedimiento seguido refleja mi propia especialización analítica de los factores psicológicos y culturales en los asuntos exteriores y en procesos de comunicación internacional. Mi perspectiva es la de un antiguo ministro de Asuntos Exteriores que, quizás como caso único, tuvo preparación académica y desarrolló una investigación en cultura antropológica y sociología. Con asignaciones del Departamento y las externas, fui decano de la Escuela de Estudios Regionales del Instituto Exterior de Servicios y proseguí mis estudios sobre la dimensión psicocultural de las relaciones internacionales durante un trabajo en la Escuela Fletcher de Derecho y Diplomacia de la Universidad Tufts.

## 2. NEGOCIACIONES, CULTURA Y PSICOLOGÍA SOCIAL

Por su naturaleza, el proceso negociador es un estudio de psicología social. No en vano se manifiesta como interacción de percepción, procesamiento de información y reacción, todo lo cual se transforma en imágenes de la realidad (ajustadas o no), sobre presunciones implícitas a propósito del asunto que se negocia, y sobre una destacada matriz del saber convencional, las creencias y las expectativas sociales. Si el proceso negociador es internacional, esto adquiere aún mayor relieve en los asuntos funcionalmente culturales. Tienden a suscitar escasa atención cuando los actores comparten la misma base cultural, pero salen pronto a superficie cuando se enfrentan las diferentes predisposiciones psicológicas de dos culturas.

Domésticamente, es típico que el estudio de la negociación tienda a centrarse sobre todo en lo que pasa entre las partes: tácticas y trucos, estrategia negociadora, uso de datos de apoyo, nivelación de los intereses, posiciones retroactivas, etc. Llegados a ese extremo, el acercamiento queda a veces reducido a un juego de ejercicios teóricos en el que los negociadores mismos parecen ser casi intercambiables —y en parte pueden serlo, pese a las cualidades individuales— y compartir familiaridad con la misma sociedad y cultura. Sin embargo, cuando los actores han sido socializados en diferentes culturas resultan mucho menos intercambiables. En consecuencia, hay que prestar una atención más específica a lo que llevan en sus cabezas los negociadores del otro lado de la mesa, ya que perciben los intereses y asuntos que les son familiares, y de ellos extraen sus respuestas. Más allá de las variantes individuales referidas a lo que los pragmáticos negociadores perciben completamente, habrá variantes en los modelos de comportamiento psicológico afines a la cultura compartida. Por esta razón fracasan a menudo los juegos y simulacros aplicados a las negociaciones internacionales.

En su aplicación práctica, podemos someter a debate cómo definir casos de significación cultural contrastada, según el problema que se trate. Cabe argumentar que los directores de corporaciones, o los diplomáticos, comparten una mayor cultura profesional con sus colegas internacionales que la vincula a estos mismos, en sus propias sociedades, con profesores universitarios o trabajadores. Sin embargo, a los fines del presente trabajo nos interesamos en primer lugar por la cultura en términos de sociedades nacionales.

Todo esto, que puede parecer formidablemente técnico, resulta básico. El negociador necesita algunas de las perspectivas del psicólogo social incluso cuando los aspectos más técnicos de la psicología se dejen necesariamente a los profesionales en la materia. Es uno de esos casos en que la psicología adquiere demasiada importancia para dejársela a los psicólogos.

Recapitulando sobre los asuntos internacionales, vale la pena apuntar que existe un creciente precedente en el uso de las aproximaciones culturales y psicológicas. Aunque se les concediera un cierto interés en la dirección y las negociaciones a nivel corporativo, la investigación más extensa se ha dirigido a las relaciones intergubernamentales. Por ejemplo, John SCHLESSINGER en sus *Naciones de la oscuridad* (SCHLESSINGER, 1971) muestra gran empeño en ejemplarizar cómo se han tomado EE.UU., Rusia y China ciertos errores de percepción en el marco de sus relaciones mutuas. Los ejemplos van desde las presunciones americanas sobre las cualidades de liderazgo de CHIANG KAI-SHEK hasta las presunciones de Rusia acerca de la docilidad americana en la crisis de los misiles de Cuba. El psicólogo de Yale, Irving JANIS, en su libro provocadoramente titulado *Víctimas de la mentalidad de grupo* (JANIS, 1972) muestra cómo las presunciones irracionales del colectivo sobre la política a seguir se refuerzan con los procesos del grupo implicado en la toma de decisiones. *Percepción e impercepción en las políticas internacionales*, de Robert JARVIS (JARVIS, 1976) consiguió un notable impacto con su análisis erudito de las relaciones internacionales. JARVIS sugiere que los expertos no sólo deberían tener en cuenta esta dimensión, sino estar también mucho más capacitados para usar los instrumentos y los accesos psicológicos básicos. La disputa de Chipre y, por supuesto, la confrontación árabe-israelí, se prestaron a una serie de estudios psico-culturales.

Alexander GEORGE, profesor de la Universidad de Standford, acentúa en su *Toma de decisiones presidenciales sobre Asuntos Exteriores* la necesidad de considerar la medida en que los procesos psicológicos afectan la calidad del razonar: el Uso Efectivo de los Consejos y de la Información (GEORGE, 1980). Ve en parte el curso de las relaciones internacionales como una representación de la forma en que los líderes utilizan la información disponible a la luz de sus creencias y de las imágenes existentes, y en parte como resultado de su habilidad para resolver problemas, programar objetivamente sus procedimien-

tos mentales, establecer el contexto y el significado de nuevos sucesos o tratar de entender la perspectiva de un oponente.

Con optimismo, el lector encontrará que la aproximación psico-cultural se convierte en un foco más definido, ya que los ejemplos comparativos ayudan a distinguir las categorías de los problemas culturalmente relatados y establecidos en los siguientes capítulos de este estudio. Pero todo encajará mejor si anotamos brevemente cómo algunas de las características normales del pensamiento y de la percepción se vuelven trampas explosivas en la comunicación, cuando implican a dos o más culturas.

En primer término, especialmente aplicado a la negociación, las mentes humanas son procesadoras de información y pueden ser entendidas por la manera en que la reciben, almacenan, organizan y usan. Si bien la gente nace con esta capacidad, sólo el modo en que lo hace una mente adulta determina su puesta en marcha para ser programada. En efecto, la mente debe autorganizarse para disponer de algún sistema por el que la información recordada y la experiencia puedan aplicarse, en la subsiguiente exposición, a asumir una mayor experiencia e información. Hablamos de las construcciones mentales del mundo exterior, las creencias, las imágenes, las presunciones implícitas y los hábitos de desarrollar el razonamiento, a fin de asimilar nuevos estímulos e incluso percepciones fragmentadas, pudiendo darles un significado sin buscar siempre a tientas. Por ejemplo, uno puede pensar que cierta mesa es rectangular incluso cuando ningún ángulo recto impacta la retina, o puede ver un precio en una bombona de gas y pensar: le falta energía. Un pasaje musical puede inspirarnos la imagen de un compositor alemán; la firma de un contrato pondrá en marcha una expectativa sobre cómo cumplir los términos del acuerdo...

El problema es que la comunicación depende de que haya una razonable similitud de programación entre comunicadores. Pero como la cultura suple en gran medida el dominio de la programación, no cabe confiar en dicha similitud cuando las culturas difieren. Y, en general, cuanto más abstracto sea el tema, mayores son las probabilidades de que las cosas básicas difieran culturalmente.

En segundo lugar, nuestros hábitos perceptivos quedan mucho más inmovilizados de lo que imaginamos, hasta el punto de que en la percepción física y social se haga casi imposible «ver» algo que difiere de la forma en que esperábamos verlo. Por lo tanto, estamos sujetos a ilusiones ópticas o dejamos que los estereotipos influyan en nuestros juicios de valor. La idea aquí fundamental es que, para ser mínimamente eficientes, debe desarrollarse en nuestro proceso normal de aprendizaje y maduración una cierta consistencia interna entre creencias, imágenes, construcciones informativas, etc. Entonces, puesto que la mente se resiste a esa consistencia distorsionada, trataremos de percibir

de modo que los nuevos estímulos o informaciones encajen en la organización ya existente de ideas y creencias, o tenderemos a buscar explicaciones sólidas para la nueva información que no encaja correctamente. Negociar a nivel internacional casi es enfrentarse a una información nueva e inconsistente, que por lo común aparece acompañada de un nuevo comportamiento, entornos sociales, incluso olores y visiones. Cabe no hacer caso de algunos de esos hábitos inconscientes de la mente, pero el rechazo no es automático ni siquiera cuando las señales detectan problema. Se requiere un esfuerzo intelectual de distinto orden, que depende del análisis consciente de las explicaciones alternativas, e incluso de tomar nociones de la consistencia cultural interna de algún colega.

Como tercer punto, cabe notar que, normalmente, la perspectiva ingenua consiste en asumir que las presunciones implícitas y las formas habituales de pensar de la propia sociedad son asunto de la naturaleza humana y tienen —o debieran tener— aplicación universal. Consecuentemente, en situaciones transculturales crece la confusión cuando la mente no sólo imprime su propio significado a un mensaje que está por venir, sino que va más allá para proyectar ese mismo significado en la otra parte. Pudiera parecer un largo paso el de la teoría proyectada —establecida en un curso de psicología introductoria— a su aplicación a los asuntos mundiales. Marc LEWIS, por ejemplo, documentó esta tendencia de la CIA en sus escritos sobre Vietnam. A su juicio, los analistas interpretaron los desarrollos proyectando mucho más que un óptica americana sobre los sucesos que conocían. Esto condujo a serias distorsiones del significado y la implicación cuando trataban de explicar los sucesos «extranjeros» en la sociedad y la cultura vietnamita. Su informe se titula *El punto ciego de la CIA* (LEWIS, 1976).

En cuarto lugar, la atribución de un motivo es una forma de protección inconsciente que causa particulares estragos en la negociación. La idea, al igual que las tratadas de otro modo por la teoría atributiva en la psicología social, es que la gente atribuye a otros, normal y constantemente, motivos con los que interactúan, sean o no conscientes de que lo están haciendo. Los motivos atribuidos son, por supuesto, los comunes de la experiencia normal de cada uno con la gente en general y con la persona en cuestión, o al menos esa categoría de persona, además de la propia definición de la situación del momento. Dicha atribución —p.e.: «naturalmente, él quiere sacar provecho,» o «está dudando porque no ha entendido lo que le ha dicho,»— pueden mostrar motivos asumidos que apenas necesitan ser formulados en intercambios dentro de la propia cultura. En este caso, las oportunidades de acertar son relativamente altas. Sin embargo disminuyen rápidamente ante una situación transcultural, y decaen aún más cuando el asunto es complejo y abstracto. Esta realidad es usual en el servicio extranjero o en las corporaciones de relaciones públicas

en el exterior; parece que otros nos atribuyen sin cesar motivos de manera equivocada, ingenua o perversa. Pero nuestro etnocentrismo nos impide reconocer que también atribuimos motivos erróneamente. Combinando el error de ambos lados, puede argumentarse que nada obstruye tanto la negociación internacional, ya que un mecanismo psicológico tan natural se trastoca por completo en una situación transcultural.

Sin ir más lejos en esta incompleta visión de la psicología social de la comunicación transcultural, pasemos a aplicaciones más concretas.

### 3. PRIMERA CONSIDERACIÓN: LOS ACTORES Y LA SITUACIÓN

Para mostrar los factores psico-culturales de la negociación, empezaremos, lógicamente, por el mismo proceso de interacción social. Al igual que la concepción americana de una fiesta difiere de la de un japonés o un francés, también difieren las preconcepciones relacionadas con una sesión negociadora. Las imágenes mantienen diferencias en aspectos tan sutiles como una sesión de significado social: quién acudirá, qué tipo de conversaciones tendrán lugar, con qué cortesía, y con qué estilo de debate. Parece posible una dimensión cultural en el sentido de que los negociadores vean la negociación como un encuentro en sí mismo.

Empezando con el caso japonés: los occidentales que negocian con japoneses sienten que la sola idea de mantener una sesión oficial de negociación específica les resulta extraña para muchos japoneses. Los americanos se frustran cuando sus colegas no entran en el esperado toma y daca, y algunos argumentan, con evidente frustración, que ya va siendo hora de que los japoneses aprendan a adaptarse a unas convenciones negociadoras más internacionalizadas. La frustración es aún mayor cuando los japoneses parecen ganar, al menos, su cuota en los puntos a negociar.

Los factores transculturales no son aquí difíciles de localizar. Poco hay en su cultura que haga a los japoneses sentirse bien sin una compañía educada en términos oficiales. Ellos ven en todo la ocasión de adoptar ceremoniosamente lo que ya ha sido elaborado en paciente consenso. Diferir abiertamente de una escena oficial les resulta repugnante y embarazoso, como lo es aguantar a un marido y a su mujer discutiendo en la fiesta arriba mencionada. A pesar de ello, los japoneses no están dispuestos a cambiar su posición. No sólo sería de mal gusto, sino que influiría en su proceso de toma de decisión, como veremos más adelante. Tampoco toleran fácilmente las sorpresas que normalmente forman parte de los procedimientos del adversario. Un director recuerda su agudo embarazo cuando, después de repasar cuidadosamente el discurso de su embajador antes de leerlo a los colegas japoneses, precisamente para propiciar

una suave y distendida sesión, el embajador tiró de pronto el discurso y habló espontáneamente. Aún sin alterar el contenido, la credibilidad del director se vio severamente mermada.

La armonía es importante para los japoneses. Siguen desplegando estrategias para asegurar la cordialidad en las relaciones sociales de todo tipo, desde organizar una boda hasta disponer alojamientos para los políticos. Uno de los directores declaró que la hija de su patrón de Yokohama desempeñaba ese papel en el lejano Seattle con el solo expediente de enviarle él su nevera (pero no la cocina) cuando se iba. De hecho, este énfasis en las cordiales relaciones públicas es común a muchas sociedades y muy frecuente en Indonesia o Tailandia.

Por otro lado, el punto de vista americano sobre una reunión negociadora está influido por una distinta base cultural, para la que la eficiente dirección de los negocios es todo lo que vale en la vida, pues la gente se gana su prestigio con la persuasión en los foros públicos, se aceptan las tácticas para maniobrar en un debate y se asume que cada cual probablemente tendrá que ceder un poco, pragmáticamente, para ganar un compromiso, siendo éste el resultado más honroso. Los americanos esperan detectar en la otra parte una posición de retroceso, pero les gusta una aproximación directa. Un observador sugirió como más probable que los americanos empiecen confiando en la otra parte hasta que se pruebe lo contrario, mientras que los franceses, por ejemplo, se inclinarán a desconfiar hasta que se demuestre la buena fe.

La mayor parte de los americanos ven las sesiones negociadoras como un ejercicio de resolución de problemas, y «los problemas» son, precisamente, los dragones que les divierte matar. Del Departamento de Estado recuerdo a unos directores que acusaban a un Director Regional de haber creado crisis falsas o inexistentes, porque le gustaba enfrentarse a las crisis. ¡En la perspectiva japonesa sería casi imposible!

Por consiguiente, como hemos visto en los países tomados como muestra, las dificultades en las negociaciones aparecen a veces porque hay diferencias en lo que los negociadores esperan de un marco social negociador, incluso aunque los negociadores sean escogidos a menudo por su experiencia en el trato con los americanos. Las expectativas francesas serían similares a las americanas en cualquier evento. No tendrían dificultades con el apoyo o el desacuerdo, y en la negociación rutinaria parecen ser relativamente pragmáticos para el trabajo de resolver problemas. Pero su sentido de la situación aún es diferente. Para ellos, la negociación es un arte con larga tradición en la diplomacia internacional y las relaciones de negocios, con los negociadores franceses y la lengua francesa como punto de referencia. Por eso, reflejan una sensación de seguridad en sí mismos ya que presentan la lógica de su posición. No ven en la mesa de negociación tanto un lugar para negociar como

para encontrar las soluciones razonadas que han preparado cuidadosamente. Para ellos, el marco negociador es más un foro de debate, con flexibilidad y holgura en la expectativa más que en el acuerdo.

¿Cuál es la importancia de las formas, la hospitalidad y el protocolo? Los americanos tienden a minusvalorarla. Ciertamente, los franceses lo llevan con mayor sentido de la formalidad y hospitalidad propias. Los representantes del gobierno francés encuentran poca reticencia en los contribuyentes cuando proveen cenas y recepciones apropiadas a la ocasión, incluso en bajos niveles negociadores. En contraste, cabe notar que los americanos que trabajan en el extranjero sufren por desgracia la suspicacia de la ciudadanía respecto a las cuentas de representación gubernamental y los excesivos gastos de pompa y circunstancia. Por tanto, las delegaciones americanas buscan a menudo la cooperación de grupos o compañías privadas americanas para soportar el coste de las recepciones, ya que su propio Congreso las considera relativamente innecesarias para negociar. El mismo presidente CARTER tuvo que vender lugares honoríficos en el banquete de la Casa Blanca para la firma del tratado de paz egipcio-israelí; procedimiento, indudablemente tosco para las formas francesas, e incluso asombroso para los japoneses en su cultura de gastos cuantiosos.

La misma función de entretenimiento y actividad social adherida a la negociación puede variar claramente según las normas culturales. Los americanos usan las ocasiones sociales como relax para llevar a cabo los negocios; esto puede resultar a otros desagradable, algo así como una ruptura de la etiqueta, sobre todo si el americano es el invitado.

El sentido de la negociación mejicana parece variar ampliamente, dependiendo del tema y de la ocasión, y difiere si la negociación es con los Estados Unidos o con otros países. Cuando no están tratando con los americanos, su sentido formal de la ocasión social y el protocolo es más fuerte. Es muy poco satisfactoria la tradición mejicana de ponerse a negociar para solventar problemas en foros públicos. Por contra, su valoración de la ceremonia retorna a través de la herencia española, caballerosa y propia de la élite. Se maneja la retórica y las grandes ideas. Hay tiempo para la realización distinguida y para mostrar las concepciones ideales de la civilización mejicana. No hay tiempo para el análisis objetivo y la aplicación pragmática.

Esta preferencia por las formas se desvanece en gran parte al tratar con los americanos, con la resignada aceptación de que, por ser quiénes y cómo son, la discusión se centrará en el negocio práctico. Los mejicanos aún valoran un poco el intercambio franco y son conscientes de que negociar con el Norte siempre pone a prueba el honor mejicano. Les gusta verse a sí mismos como más reservados y capaces de conservar la dignidad, no como los americanos, que, según dicen, son como ranas —cada vez que abren la boca sueltan todo lo que llevan dentro—.

Se puede aducir que es occidental la propia idea de organizar específicamente una ocasión para sentarse y negociar. Los que proceden de una tradición no occidental deben aprender la dinámica del toma y daca. Son conocidos, por ejemplo, los esfuerzos de Indonesia para entrenar a sus inexpertos negociadores en conferencias internacionales, esto es, prepararlos a la confrontación intelectual que cabe esperar. Los indonesios se quejan de no poder hablar «de corazón». La comunicación de los japoneses depende a menudo de la interacción de los sentimientos como sustituta de la exposición intelectual. Se sienten cómodos en su «hablar de barriga».

Incluso cuando estos contrastes son entendidos intelectualmente por ambas partes, quedan latentes sentimientos incómodos y tendencias a atribuir motivos erróneamente. Los americanos pueden parecer agresivos y groseros; los japoneses inescrutables y reservados. Los mejicanos parecen a primera vista dramáticos y poco prácticos. Se dice que los franceses son los más «difíciles» de los europeos —malgastan su tiempo haciendo discursos y razonando sin negociar ni comprometerse—. Desde un punto de vista transcultural, una maravillosa sesión negociadora depende de la mirada de cada contemplador.

Llegan, entonces, las preguntas: ¿Hay un estilo nacional para elegir a los negociadores? ¿Quiénes están preparados para ocupar posiciones dirigentes en la negociaciones con colegas extranjeros? ¿Cómo son seleccionados los equipos negociadores? Cuando uno trata de anticipar el comportamiento de un colega, es bueno explorar sus datos biográficos para entender lo que puede esperarse de él en cuanto al papel organizativo o institucional. En el caso de los equipos de negociación, es útil saber el grado en que su cultura burocrática o de negocio determina las relaciones entre los miembros. Esto establece la dinámica interna del equipo.

Para los americanos, la competencia técnica es básica. Es la posición que da autoridad a los actores nacidos de una sociedad igualitaria. Sólo a los niveles negociadores más altos trata el negociador americano de ser más selectivo en atributos personales de poder o autoridad —quizás un representante del presidente, un reconocido político o un reconocido líder—. Normalmente, los americanos se creen selectos negociadores porque ocupan una responsabilidad que los coloca en esa disposición, para negociar solos o en equipos. A menudo en los equipos de gobierno representan ante todo a una agencia y su punto de vista sobre los intereses nacionales, más que a todo un país. Obtienen sus trabajos como profesionales especialistas. Tales factores, como también la procedencia social, la edad, la escuela en que se han graduado y sus conexiones personales tienen relativamente poco que ver con el hecho de ser negociadores. Y lo mismo cabe aplicar a los hombres de negocios. En gran parte, se juzgan a sí mismos y a los demás por la competencia y el éxito, y, de camino, porque representan a sus firmas o a sus secciones en el gobierno. Su

ego social no están particularmente alineado, en especial si los comparamos con los negociadores de otros muchos países.

El equipo japonés representa en mayor medida un círculo cerrado. El condicionamiento social, que acentúa la jerarquía en las dinámicas de grupo, ordena las relaciones entre los miembros y define su confrontación con el mundo no japonés. La competencia profesional determina el crecimiento en liderazgo y estatus, pero también influye mucho la experiencia y la veteranía. Por consiguiente, el líder del grupo puede ser sólo marginalmente competente en el específico asunto de la negociación, pero no deja de ser la cabeza visible. Sostiene su posición por ser el representante de un proceso consensuado del que deriva la posición negociadora. Para el dominio técnico puede contar con subordinados, pero su autoridad simbólica es alta. Importa la edad. Sus credenciales de líder dimanar de la supervivencia en un proceso educativo altamente competitivo que, para empezar, le ubica en la Universidad correcta —la de Tokio si termina en la Oficina de Asuntos Exteriores— y en la red de colegas que se han movido con él en la poderosa estructura de la coetaneidad. Por eso los miembros de los equipos japoneses atesoran como directivos una mezcla de cualidades bastante diferente de la de los americanos.

El modelo mejicano es diferente. Los individuos destacan en un equipo negociador. Los factores que les han llevado a una posición negociadora son, con mucha más probabilidad, los que reflejan sus cualidades personales y conexiones sociales, o la influencia en un sistema político de negocios que da a la personalidad mucho mayor relieve que en Estados Unidos. Los mejicanos hablan de las posibilidades de un individuo en términos de ubicación —dónde está «enchufado» en el sistema—. Las relaciones personales entre los miembros de los equipos —o la carencia de las mismas— tiene mucho más que ver con las dinámicas de los equipos. Los líderes ven su ego social más en línea, y su cultura les hace más sensibles a las violaciones de la dignidad personal. Por ello, para juzgar la autoridad de un colega mejicano es más importante explorar sus conexiones personales y sus facciones o intereses especiales, que el grupo que representa —corporaciones gubernamentales, trabajadores o lo que sea—. Por ejemplo, una negociación de acuerdos sobre transporte aéreo incluía no sólo a representantes de las líneas aéreas, sino también de los pilotos y del personal de tierra. Se sabe que en algunos casos puede ser tan fuerte el reto de alcanzar posiciones, que los miembros de los equipos mejicanos se ponen de acuerdo para llegar a soluciones aceptables por ambos equipos. Este sistema dificulta el trabajo preparatorio de los mejicanos y plantea problemas a los americanos que trabajan con negociaciones formales.

No siempre es explícito cuál de los miembros del equipo mejicano tiene autoridad personal. En ocasiones señala ese poder la presencia de un asis-

tente personal o un subalterno, e incluso otros miembros del equipo negociador. Este es el hombre que lleva los papeles, se comporta diligentemente con su patrón y amplía la presencia del directivo de más peso.

La calificación francesa para ser negociador del gobierno se restringe a una élite que refleje las cualidades y la función de la burocracia francesa. Tradicionalmente, la administración francesa ha tenido más prestigio que la americana, confiando mucho más en ella como elemento estable y responsable del gobierno. Los directivos franceses provienen de una sociedad menos igualitaria que la americana; sus miembros reflejan algo más el respaldo de la posición social. Pero no existe necesariamente una conexión social como en el caso mejicano. Es más un título de estatus social para entrar en el sistema, acentuado después por la competencia y la adhesión a las normas. El típico director maduro puede perfectamente haber ascendido a través de la Escuela Nacional Francesa de Administración. El sistema francés incita a sus negociadores a cuidar el trabajo preparatorio con visión práctica para dirigir las consideraciones políticas y los intereses interrelacionados de los ministerios y oficinas francesas. La misma batería de criterios y valores se aplica al contexto de las corporaciones francesas.

Al sopesar la competencia entre colegas franceses es valioso que disfruten de un alto nivel de seguridad en sí mismos para la negociación internacional puesto que su sistema les prepara para ello y les respalda, dándoles prestigio y autoridad. Además, suple una cierta tradición de la primacía francesa en las relaciones internacionales —han negociado con «bárbaros» durante siglos—. No es probable que el negociador francés se sienta incapaz para la tarea. Por el contrario, es de un americano la observación de que los franceses tienen una habilidad altamente sofisticada para hacer que sus opositores se sientan incapaces.

... Hay, pues, diferencias en la imagen proyectada por los negociadores americanos, japoneses, mejicanos y franceses cuando la posición social, la educación y el uso que hacen de ella, el método de selección y la forma en que influyen en sus propias organizaciones son elementos tenidos en cuenta.

Esto sirve para definir un problema que a menudo atormenta las negociaciones internacionales: las expectativas de conflicto en el plano del comportamiento —instrumento conceptual particularmente útil en el análisis transcultural—. Uno puede empezar a clasificar lo que sucede observando cuidadosamente el entorno social y cultural de un colega y explorando los modelos de comportamiento que cabe esperar de un ejecutivo, una corporación, un director diplomático, el director de una oficina, un consultor técnico, un asesor jurídico o un jefe de policía en Japón, Méjico o Francia —a los fines ilustrativos de este debate—. Es una línea de investigación de la que cualquier negociador puede aprovecharse. Se pregunta tanto por la «descripción

del trabajo» formal como por las sutilezas, menos claramente establecidas pero obligatorias. Estas pueden abarcar cuestiones específicas como el estilo de vida o la percepción de las deferencias por el interlocutor, así como al mecanismo que la moviliza.

Son estas cuestiones preparatorias las que ayudan a saber, si hay respuestas, «de dónde proviene» el colega —por usar la jerga actual—. Puesto que él puede comportarse en un encuentro internacional de manera distinta que en su propia oficina —culturalmente próxima—, es muy útil anticipar quién piensa tu colega que es, qué cualidades respetan él y sus colegas en alguien que ocupa su posición, cómo espera tratar con otra gente dentro de su propia organización, etc.

Por ejemplo, en Méjico no hay nada que indique específicamente de un ejecutivo o un director de oficina que se supone actúa de forma autoritaria o incluso que refleja un grado de machismo, pero la observación de esos rasgos efectivos y estimados, frente a los que no lo son, resultará sugestiva. La descripción de su trabajo por parte de un japonés puede que no sea la específica de la Universidad de Tokio, pero la búsqueda de cualidades para un rol pueden crear esta expectativa.

La conducta en el rol es, por supuesto, el asunto esencial de este capítulo. Muchas de esas cosas aparecen resumidas en una aproximación particularmente útil para los americanos. El contraste de las expectativas puede basarse en la competencia social o técnica que cada cual debe mantener como cualificación para dirigir negocios. En realidad, la mayor parte de los negociadores necesitarán de una mezcla de las dos y se sentirán halagados por el reconocimiento de cualquiera de ellas. Pero la mezcla tiende a cambiar notablemente de un lugar a otro, y los colegas procedentes de sociedades tradicionales pueden operar mucho más sobre la base de su competencia social: quiénes son, cuáles son sus conexiones, la clase social a que pertenecen, cómo fueron educados formalmente, con quién están relacionados. Estas son las cualificaciones que apoyan su autoridad y su acción.

La mayoría de los negociadores americanos tienden a ocupar el último lugar de la escala que conduce a la competencia técnica cuando se revisan sus credenciales para un nombramiento posicional o para asignarles autoridad. Por consiguiente, a menudo se encuentran tratando con colegas que colocan más capital en su competencia social de lo que parece razonable a los americanos. Una diferencia notable en la definición de este rol ayuda a explicar algunos sentimientos de distancia social en el logro de la armonía, tanto dentro como fuera del proceso negociador. Explica sutiles irritaciones resultantes de desigualdades en la forma en que cada lado juzga la credibilidad del otro. Muchas de las negociaciones entre americanos y mejicanos parecen ser complicadas por la intrusión de la realidad transcultural (FISHER, 1972).

#### 4. SEGUNDA CONSIDERACIÓN: ESTILOS EN LA TOMA DE DECISIONES

Obviamente, el arte del negociador debe incluir la habilidad de intuir el proceso de toma de decisión de la otra parte, y, en el mejor de los casos, influir en ella. En la negociación a nivel internacional significa eso tener en cuenta los contrastes en la «cultura» de la toma de decisiones, ó forma en que directores y ejecutivos alcanzan sus decisiones institucionales e instruyen a sus negociadores, al igual que los modelos culturales genéricos que hacen a los individuos reflejar sus peculiares estilos de comportamiento a la hora de tomar la decisión. Estos contrastes probablemente son el mayor problema cuando los americanos trabajan individualmente con sus colegas o con directores que presiden un área de implicaciones específicas; por ejemplo, cuando se trata con el Director de Inmigración, el Ministro de Obras Públicas, el controlador de una compañía, el Rector de una Universidad, e incluso el director de una taller de reparaciones de automóviles, o un contratista.

Tales individuos reflejarán normalmente la configuración mental de su cultura institucional. Puede que algunos estén simplemente preocupados por ascender en su compañía o en lides burocráticas y competiciones para los presupuestos. Pero hay muchas cosas que son menos obvias: sobreentendidos implícitos y un sentido de la operativa standard, así como otras reglas formales y regulaciones que se convierten en la segunda naturaleza de pensamiento de aquéllos cuyas profesiones se desarrollan en las organizaciones e instituciones en cuestión. Por eso los sistemas institucionales en contraste pueden introducir marcos de referencia completamente distintos en la toma de decisiones. Raymond VERNON, por ejemplo, observó que los americanos y los rusos aportan implícitamente presunciones en contraste cuando los empresarios tienen que negociar con los *apparatchiks*. El problema es tangible al tomar una decisión sobre exportaciones. Para el americano, «cualquier cosa está permitida salvo que sea expresamente prohibida por el estado.» Para el colega soviético, «nada está permitido, salvo que lo inicie el estado» (VERNON, 1974).

Hasta cierto punto esto no es más que un estudio comparativo de los gobiernos y las direcciones, y el lector tal vez prefiera clasificar el problema en estos términos. Pero al estar definida la perspectiva transcultural, parece útil seguir dos preguntas esenciales:

1. ¿Cómo produce la naturaleza de una cultura institucional nacional un patrón único de la forma de tomar decisiones colectivas?
2. ¿De qué forma afecta una cultura local el estilo de toma de decisiones de un individuo?

Cabe hacer notar que, por el momento, consideramos la cultura en cuanto factor que determina cómo se toman las decisiones, no el contenido de las mismas. Japón presenta el caso clásico. Hay considerable literatura, y le prestaremos mayor atención. Pero, primero, unas notas de Méjico y Francia.

En Méjico, los americanos encuentran un proceso de toma de decisiones relativamente centralizado y un estilo de toma de decisiones que incluye una mayor proyección de la personalidad del individuo. Es un sistema en el que la decisión va de arriba abajo. Su propio partido político en el poder está centralizado y es reservado. Los mejicanos, lógicamente, prefieren tratar en el extranjero a niveles más altos de gobierno y de negocios, y sobre una base personal y privada cuando hay que resolver los problemas. Para ellos es normal pensar en la negociación como conexión de temas para hacer tratos —quizás cediendo un punto en el control de del narcotráfico—, a cambio de un mercado más libre para la importación de vegetales a Estados Unidos. Por el lado mejicano hay algún responsable con potestad para orquestar dichas posiciones. No resulta sorprendente que se frustren al tratar con los americanos, cuyo sistema está basado en la burocrática compartimentación de los asuntos, y en burócratas preparados para negociar tan sólo en determinadas áreas. Los negociadores americanos se ocupan de coordinar armónicamente las propias divisiones, agencias y grupos de interés que ejercen control influyente sobre el asunto a mano. Como ejemplo, extraído de un informe de la Corporación Rand:

«... el tema de la inmigración sólo implica regularmente elementos de Trabajo, HEW, Justicia, INS, la Patrulla Fronteriza, el Instituto Doméstico, el Estado, y el Congreso, sin mencionar a las Asociaciones de Trabajadores, las organizaciones de patronos, los grupos chicanos, la policía y otras agencias a nivel público y privado.» (RONFELD Y SERESERES, 1978).

El equilibrio exigido en el gobierno de Estados Unidos para adoptar una posición relativa a un simple punto de la negociación conlleva suficientes problemas para los americanos. Resulta excesivo intentar tratos entre asuntos diversos. Por consiguiente, a los mejicanos les parece imposible alcanzar un acuerdo con un proceso de toma de decisión más largo, como es el americano, y motivar una seria atención americana a la totalidad de sus problemas y preocupaciones. El resultado final es un arreglo incorporado al encajar los engranajes de la negociación. El punto de vista de uno acerca de los objetivos negociados no encaja con el de la otra parte. Ni siquiera un presidente americano puede ajustar fácilmente la totalidad de las posiciones americanas en la medida que puede hacerlo el presidente mejicano.

Otra divergencia de sistema se sustancia en que los americanos determinan difícilmente el grado de autoridad mejicana contenido en la posición que de-

fienden a la hora de tomar decisiones. Aquí, como en otros sistemas tradicionales, la autoridad tiende a estar más en la persona que en la posición, y el organigrama dice poco a un extraño sobre la influencia —*palanca*— del implicado. Cuando el directivo o ejecutivo mejicanos tienen autoridad, la fuerza de su personalidad y las conexiones personales tienden a ser factores claves, aunque abunden las excepciones notables. Si bien los *caudillos* —los hombres a caballo— han desaparecido, su estilo de tomar decisiones persiste en la cultura, y la imagen de ser particularmente enérgicos en la toma de decisiones es parte de la base cultural para mantener la autoridad en primer lugar.

Pero esta enérgica forma de tomar decisiones no se funde en el molde del ejecutivo triunfante que merece respeto por las mercancías producidas y las organizaciones sabiamente dirigidas. No es una forma de tomar decisiones que se derive de «la ética protestante y del espíritu del capitalismo.» Un observador ha notado que en buena parte del sur de Europa y de Sudamérica la imagen del éxito está más relacionada con haberse ganado reputación y habilidad para proyectar una aura de poder y trascendencia pública personal, de ser aquel al que se busca por su sabiduría y capacidad de liderazgo, alguien esencial para un grupo de clientes. Ostentar la autoridad es el objetivo; delegarla supondría regalar la propia posesión (DEALY, 1977).

Incluso la secretaria particular de un hombre con autoridad establecida en el sistema mejicano puede ser mucho más importante a la hora de influir sobre una decisión que un directivo en posición equivalente pero sin *palanca*. (La gente mejicana hace de la profesión de secretario particular una personalidad clave: rol altamente significativo que a menudo no se tiene en cuenta.) El americano triunfador, consiguientemente, es el que ha tenido tiempo, experiencia o buen consejo para alcanzar un conocimiento de conjunto de las personalidades mejicanas, sus ambiciones y los equipos con que trabajan. Hay que conocer bien este asunto para saber a qué directivo acudir —o cuál no debe pasarse por alto— para dirigir un negocio.

¿Cómo trabajan los americanos con este sistema? Tratar de influir en el proceso de toma de decisiones es un asunto delicado, ya que los mejicanos muestran especialmente sensibilidad frente a los intentos americanos de manipular sus decisiones. La sensación de ser manipulado puede producir reacciones negativas y, desde el punto de vista de un extraño, a menudo irracionales. Ellos perciben rápidamente una postura paternalista. Sin embargo, se ha alcanzado un cierto nivel de ajuste transcultural por mecanismos negociadores especialmente elaborados para seguir manejando estos asuntos. Las comisiones permanentes resultaron particularmente efectivas, como, por ejemplo, la Comisión de los Estados Unidos y Méjico para el Desarrollo Fronterizo y la Amistad, y la Comisión Internacional Limítrofe y Acuífera. Al ser cuerpos permanentes con miembros que trabajan juntos a lo largo del tiempo, generan

relaciones personales esencialmente armónicas, en las que cabe apreciar una familiarización con el proceso de toma de decisiones de la otra parte. Las organizaciones binacionales establecidas proporcionan aún más oportunidades para una relación personal armoniosa que impulse el desarrollo.

Para los asuntos tratados por primera vez con Méjico, existen posibilidades mucho mayores de éxito en la exploración discreta de las obligaciones y objetivos, así como alcanzar un acuerdo con las personalidades claves antes de que se encaren con la posición americana en un contexto más formal.

Pasando al caso francés, los americanos encuentran menos dificultades para entender cómo toman sus decisiones y para comprender por qué la esencia de sus decisiones no puede ser más «razonable.» Algunos sugieren que el problema reside en una diferencia de perspectiva temporal en la mente cuando se toman las decisiones. Los franceses empiezan con una visión a largo plazo de sus propósitos y adjudican menor prioridad a las decisiones a corto plazo para alcanzar objetivos cuyas consecuencias parecen mínimas. Al centrarse los americanos en el corto plazo, les es más duro ver un posible propósito en las decisiones francesas.

Generalmente el proceso francés de toma de decisión presenta pocas sorpresas si comparamos las instituciones gubernamentales, de negocios o de otro tipo, tanto francesas como americanas. Por ejemplo, cabe notar que la rama ejecutiva del gobierno tiene relativamente más autoridad que la americana o que el contenido de un asunto puede delegarse en distintas combinaciones de ministerios y de agencias. Como en los Estados Unidos, el proceso coordinador para alcanzar posiciones de acuerdo es complejo y requiere mucha negociación interna. Pero difiere en los detalles específicos, y esto motiva en el negociador americano una pérdida de los matices de las maniobras político-burocráticas de su colega. El resultado puede llamar demasiado la atención si ciertos aspectos de la posición francesa, delicadamente alcanzados mediante amenazas, dan la imagen de un logro de la opción más favorable a ellos. Negociar con los franceses parece ejemplificar el caso en que la ausencia de diferencias amplias y obvias en el estilo de tomar decisiones entorpece a las importantes que realmente existen.

Los negociadores americanos encuentran más dificultades en las tomas de decisión conjuntas cuando tienen que trabajar fuera de París. Las organizaciones de negocios provinciales francesas reflejan aún más su cultura de negocios tradicional y provincial. Materias como la forma en que los ejecutivos se relacionan entre sí, o el grado en que las organizaciones laborales afectan a la política, representan un reto a la hora de engranar los distintos estilos de tomar decisiones.

Volviendo a la estructura de toma de decisiones en Japón, la sensación de los americanos es que, a pesar de la modernidad japonesa, están tratando con

extraterrestres. El sistema japonés anula la flexibilidad en la mesa negociadora y exige largo tiempo para considerar nuevas propuestas. Aparece como algo inalcanzable para el extraño que espera influir en el proceso de toma de decisión, o al menos injertar la información pertinente o anticipar la dirección en que se mueven las negociaciones.

Al explicar el problema a una audiencia americana, el presidente de una corporación japonesa sugirió que quizás el término «toma de decisión» no es aplicable a los japoneses, pues, tal como en Occidente se entiende el concepto, implica tantas comparaciones filosóficas complejas y tantos contrastes en las sobreentendidos básicos que no debiera emplearse. Sería mejor algo así como «toma de direcciones», pues permitiría considerar el proceso de creación de un consenso en la forma japonesa de solventar los problemas y evitaría la noción de una decisión como acto finito y aislado entre ejecutivos que pueden poner en marcha las acciones subsecuentes en una organización para cumplir el deseo de la dirección (TERASAWA, 1974). Este consejo se dirige al habitual deseo americano de saber quién toma las decisiones, y es precisamente en esta esfera donde aparece la comparación con la cultura institucional japonesa. Incluso así explicado, parecía todo tan contrario al sentido común que los americanos lo encontraron increíble y difícil de tomar en serio.

La lógica japonesa en la toma de decisiones contrasta no sólo con el estilo americano, sino también con mejicano y el francés. Por ejemplo, las personalidades individuales no destacan como en el caso mejicano. A pesar de la naturaleza jerárquica de la sociedad japonesa —cabe considerar los problemas de aprendizaje de todas las exigencias de cortesía que conlleva una conversación educada en la lengua japonesa— es un proceso de toma de decisiones en que las ideas y el apoyo de las decisiones tiende a proceder de abajo hacia arriba, o al menos desde el nivel medio hacia arriba, bastante más que de arriba a abajo. El negociador habla desde la autoridad de un consenso —algo que no puede suplir fácilmente en el toma y daca de una negociación—.

Trataré con detalle las pautas sobre las que descansa todo esto en el siguiente apartado. ¿Pero cuáles sobresalen en la práctica organizativa?

En primer lugar, el sistema japonés hace único el proceso de consenso-reunión para adoptar nuevas políticas o direcciones, y la preparación para plasmarlas y seguirlas. Por consiguiente, mientras que el proceso es excesivamente lento en la producción de conclusiones, es efectivo en la realización posterior. Muy al contrario que el americano, en que todos permanecen bajo la línea de flotación y tienen que ser llevados a bordo una vez tomada la decisión. Notemos las diferencias entre los Estados Unidos y los demás. En la burocracia americana resulta a menudo asombrosamente pequeña la habilidad de un director de agencia recién nombrado que cambia ideas en su organización después de haberse decidido por un nuevo programa. Esto también

ocurre a niveles significativos en las organizaciones de negocios. Los burócratas tienen una larga experiencia en resistirlas. En Méjico, a menudo no se puede hacer mucho más que esperar hasta que el responsable máximo se decida. Y en Francia, la autoridad para tomar una decisión se distribuye más a través del sistema administrativo. Ninguna de estas cosas encaja con la lógica del sistema japonés.

En Japón, las nuevas iniciativas dependen en gran medida de los expertos de nivel medio, y sus superiores tienden a aceptar sus juicios de valor. Su acumulación de datos y de información sirve tanto para el proceso deliberativo como para el proceso de realización. Es aquí donde los americanos que preparan la negociación se sienten desbordados por los requerimientos de información, a menudo detallada por encima de la utilidad imaginable, o, al menos, más allá de cualquier utilidad que los americanos vean necesaria en esta fase. Sin embargo, es la fase en que aún puede entrar el extraño; el resto del proceso de toma de decisión está cerrado, excepto a un contacto personal en determinados puntos de la revisión del consenso.

La coordinación de posturas entre las subsecciones interesadas del gobierno o de las corporaciones es débil. Por razones de igualdad, se debe hablar entre iguales. Los subordinados deben informar sin cesar, mientras que sus superiores usan sus redes personales de asociación para sondear las posiciones de los demás actores, o para tratar de persuadirlos sin confrontación. Este es el proceso oculto para el extranjero. Una vez completo, los directivos más cualificados, incluso tal vez los iniciadores de todo el proceso, terminan como prestigiosos representantes de la estructura que presiden, evitando la postura dinámica en la toma de decisión ejecutiva.

A pesar de esa aparente oportunidad, el proceso no es necesariamente secreto ni se le oculta al público japonés. Largas deliberaciones para llegar a un consenso en asuntos nacionales se mantienen en parte en los medios de comunicación públicos, ya que se lanzan, intencionadamente o no, globos sonda que añaden canales al debate. Cuanto más amplio sea el arco de intereses relativos a un asunto y menor sea el consenso real, más lento será el proceso de toma de decisión, y más grande la preferencia por decisiones ambiguas e imprecisas que faciliten la armonía.

Debe apuntarse que el gobierno y la industria privada también buscan consenso en asuntos que les afectan recíprocamente. Los líderes corporativos son con frecuencia incluidos desde el principio en discusiones de política nacional y coadyuvan en la decisión final —una vez más, para que nadie sorprenda a nadie—.

Vemos, pues, que las posiciones japonesas están laboriosamente determinadas. En las negociaciones no están sujetos bruscos cambios que requieran volver atrás. Como esta aproximación contrasta con los negociadores ameri-

canos —que pueden no haberse decidido completamente hasta haber puesto a prueba las posiciones negociadoras— no es sorprendente que los americanos consideren obstinados a los japoneses por ser tan sólo capaces de adoptar una postura. En su impaciencia por resolver los problemas, los americanos se dejan convencer por la posición japonesa o adoptan una actitud reservada. En cualquier caso, los japoneses ven el acuerdo negociado como una indicación de la dirección a tomar, con ajustes y modificaciones que deben hacerse según las condiciones y el consenso entre las partes. Por eso, la expectativa americana de un remate contractual no congenia con la cultura institucional japonesa. Y la inclinación japonesa a sugerir cambios «apreciables» una firmado el contrato, resulta enrevesada en la óptica americana.

Cuando en Japón se trata de dirigir asuntos rutinarios, el problema cultural de la toma de decisión se resuelve trabajando ampliamente con una zona cultural establecida como amortiguador. Tal vez más que en cualquier otra nación cuya cultura presente agudos contrastes, los japoneses han tenido que emplear técnicas y gente especializada para trabajar con el estilo americano de toma de decisiones, tendiendo puente sobre las diferencias con el estilo japonés. El período de ocupación tras la Segunda Guerra Mundial produjo una generación de directivos y personal de apoyo cuya misión en la vida era trabajar con extraños —algo que resulta todavía poco natural para la mayor parte de los directivos y ejecutivos japoneses—. Esa generación se jubiló, y sus sucesores, al ser más capaces de trabajar con tecnología extranjera, acaso se muestran menos inclinados a proseguir, por la fuerza del hábito, con sus deferencias hacia una aproximación con los americanos. Japón hace todavía esfuerzos conscientes para facilitar con talento el trato con los extranjeros, especialmente americanos.

La forma en la que la mayor parte de los extranjeros hace cosas en Japón, es a través de los japoneses preparados para actuar como amortiguadores. La embajada y las misiones oficiales americanas confían mucho en sus empleados locales. Los hombres de negocios americanos no tratan de implicarse tan profundamente en Japón como harían en cualquier otro lado, sino que trabajan a través de los ejecutivos japoneses.

El problema, por tanto, —y esto es aplicable a distintas situaciones— es entender entre líneas cuando se juega ese rol de amortiguador. Un objetivo mínimo es conocer lo suficiente acerca de las diferencias, para que las decisiones se alcancen y sean procesadas sin que al agente cultural mediador se le presenten tareas imposibles o sus obligaciones temporales no le resulten irreales.

Generalmente, el mejor amortiguador es una persona claramente identificada con la sociedad japonesa. Sólo el mejor personal americano entrenado en lenguas puede hacerlo bien, y a pesar de ello tiene severas limitaciones. Inte-

resadamente, los americanos descendientes de japoneses tratan de ser aceptados o personalmente preparados para ese rol. (En menor medida, puede decirse lo mismo de los mejicano-americanos para los tratos oficiales con Méjico)

## 5. TERCERA CONSIDERACIÓN: ¿CÓMO AFECTA EL «CARÁCTER NACIONAL» A LA NEGOCIACIÓN?

Por una serie de razones técnicas y de investigación, el término «carácter nacional» no ha alcanzado la más alta reputación entre los científicos sociales, pero puede servir a los propósitos de los negociadores. Por eso llaman tanto la atención los patrones de personalidad que los negociadores tienden a exhibir como productos de su propia sociedad, así como los colectivos implicados y las características que dan a una nación «carácter» distintivo y una perspectiva en las relaciones internacionales.

Empezamos recordando la proposición antropológica de que los modelos de personalidad sí existen para los grupos que comparten una cultura común, y que en el proceso socializador recoge el individuo el conocimiento, las ideas, las creencias y los valores, las fobias y ansiedades del grupo. Algunas de estas cosas se enseñan explícitamente; en la mayor parte de los casos se absorben inconscientemente. Los americanos suman el valor del tiempo y de la eficiencia, ponen énfasis en los individuos y en los logros individuales, y aman las estadísticas. Los japoneses enfatizan el grupo, valoran y honran complejas baterías de obligaciones, se sienten cómodos comunicándose en silencio y reconocen las virtudes ejemplificadas por sus legendarios antepasados. Los mejicanos aprenden a tratar menos frenéticamente el tiempo, a valorar la respuesta y las relaciones humanas próximas, y a aceptar más estoicamente el destino que sus vecinos nortños. Y los franceses presentan variaciones en relación con los temas americanos al diferenciar más cuidadosamente su mundo público y privado, viéndose a sí mismos como gente que piensa y razona, y tomándose la historia más seriamente. La validez parece más clara si uno hace tales comparaciones apoyándose en las medias estadísticas o de la probabilidad, más que en las rígidas fórmulas del entendimiento individual de los colegas.

Al comparar el carácter nacional, debemos reconocer que los sistemas de creencias fundamentales conllevan profundas cargas emotivas y son muy resistentes al cambio. Lo demuestra la psicología de los muchos conflictos de Oriente Medio. Incluso la perspectiva sobre la vida y la muerte está afectada por la cultura. Hace algunos años, un grupo de psiquiatras comparó sus notas sobre su experiencia en Egipto e Israel durante y después de la guerra de octubre. Encontraron que habían amplios patrones distintos en la respuesta públi-

ca a las muertes en el campo de batalla. Los israelíes estaban más agitados y era más probable que tuviesen en cuenta ese factor en sus debates políticos.

El grado de «racionalidad» o «irracionalidad» de las creencias sociales tiene poco que ver con su efectividad como factor de percepción y motivación de la acción. Es de aplicación del consejo del psicoantropólogo: así como la gente puede asemejarse en las cualidades humanas básicas, no tiene necesariamente por qué pensar igual. Incluso si los sofisticados negociadores internacionales pueden hacerlo así por su inmersión en una cultura internacionalizada, sus clientes reflejarán todavía los especiales patrones emocionales y cognitivos de las respectivas sociedades. Es esta realidad la que hace de una negociación internacional un arte tan especial.

A efectos negociadores, es útil reconocer las áreas en que necesita ser explorada la posibilidad de contrastes en el carácter nacional. Incluyen asuntos de imagen nacional, valores y sobreentendidos que afecten al contenido de la negociación. Por tanto, la discusión se organizará en torno a varias cuestiones fundamentales:

### 5.1. ¿CÓMO LA IMAGEN NACIONAL Y LAS IMÁGENES DE LAS OTRAS PARTES AFECTAN A LA NEGOCIACIÓN?

Ninguna otra batería de factores psicológicos mencionaron tanto las personas que contribuyeron a este estudio, en función de la percepción de los colegas sobre la posición internacional de su país o de sus especiales cualidades como nación. El contexto usual era, por supuesto, la negociación con Estados Unidos, razón por la cual las percepciones más repetidas fueron las de Estados Unidos y sus intenciones. Los entrevistados aún más analíticos incluían la autopercepción americana y la imagen americana de los demás, admitiendo que estaban a menudo más cargadas de conocimiento de lo que los negociadores americanos reconocían.

La autoimagen de los franceses parecía sobresalir especialmente como factor de la negociación. Al lector le resulta familiar su preocupación por la cultura y la lengua francesas. La proyección de esa cultura es casi prioritaria en la política exterior francesa. No ven nada malo en su imperialismo cultural. Cierta observador constató que una visita estatal francesa a Rumanía se consideró productiva, pese a haberse firmado tan solo un acuerdo para incrementar la enseñanza del francés en las escuelas locales. Los franceses tienen una aguda conciencia de la historia —desde su punto de vista— y, junto a ello, la gloria de Francia como única fuerza en la civilización occidental. Este componente de su carácter nacional fue un factor primordial en el llamamiento de De Gaulle a la gente francesa y en su habilidad para proporcionarle una sen-

sación de autoseguridad en tiempos difíciles. De Gaulle proclamó que Francia había sido extraordinaria incluso en sus derrotas.

A continuación, los franceses tienden a verse a sí mismos como garantes de una posición especial en la arena internacional. Francia no es simplemente uno de los países europeos: es Francia. El país tiene una mística que es parte de su alma. Sus políticos no necesitan pedir disculpas por emprender las acciones que consideren estrictamente en favor de los intereses franceses. No dudan en ser la excepción. Cierta persona observó como inconcebible la autoimagen de un líder francés permitiéndose decir, como hizo el presidente Kennedy en el muro de Berlín, «Ich bin ein Berliner».

En su excepcionalidad, Francia se ha visto jugando papeles internacionales tan singulares como el de puente entre China y el Este, o el de desarrollar una especial relación de mentor con el mundo en vías de desarrollo. El sentido francés de una estrecha alianza con Estados Unidos fluye profundamente, y por lo común esperan ampliar esa íntima cooperación. Pero no ven con pavor el liderazgo de Estados Unidos. Según Stanley HOFFMAN, creen que Estados Unidos, al igual que Francia, actúa a favor de sus propios intereses, y no se dejan impresionar por las declaraciones altruistas americanas. Los franceses apreciaron la ayuda del Plan Marshall, pero ya no lo ven como si generase obligaciones en ellos. Donde la confianza en su imagen puede sufrir merma, es en la esfera de la realización tecnológica. Siendo un patrón de prestigio en los asuntos mundiales contemporáneos, los franceses sienten aparentemente la ansiedad de ser vulnerables, y preferirían ser juzgados por otros patrones de civilización (HOFFMAN, 1967: 57-71).

Para Méjico, los asuntos de la identidad nacional apenas difieren en algo. Más que una fuente de seguridad, su historia es un problema. A lo largo de su independencia, la abrumadora realidad de Estados Unidos es el espejo en que Méjico ve reflejada su menor entidad nacional. Aunque una mezcla de la distinguida tradición india y una lejana revolución social autosatisfacen la visión de lo mejicano, la conciencia de estar «tan lejos de Dios y tan cerca de los Estados Unidos» ha moldeado muchas autopercepciones. Quizás la más importante, la conciencia de la imagen recíproca que los americanos tienen de Méjico y de los mejicanos, combinada con la sensación de haber sido utilizados desdeñosamente, ha incrementado la sensibilidad defensiva ante acciones posteriores del coloso del Norte que afecten a su dignidad.

Un observador notó que el tiempo máximo de que un mejicano, incluso amistoso, es capaz de estar con un americano sin sacar a colación algo de lo que Estados Unidos ha hecho a Méjico, es de dos horas. Sin embargo, esto puede hacerse más complejo en cada negociación, por sensibilidad a la relación de dependencia percibida con Estados Unidos y los densos antecedentes de paternalismo y acciones humillantes llevadas a cabo por el gobierno, las

compañías americanas y los americanos como individuos. Incluso cuando los americanos creen tenerlo en cuenta, advierten que haber valorado la profundidad y la carga emocional de esa perspectiva. Tampoco aprecian cuán subrepticamente han arraigado sus propias percepciones. El resultado es que todavía manifiestan inconscientemente una conducta que puede considerarse paternalista o menoscabadora del valor mejicano. Incluso el presidente CARTER intentó con honestidad, sin lograrlo, ser informalmente amigable y hablar como un igual cuando bromeó sobre «la venganza de Moctezuma» en unos comentarios durante su visita a Méjico en 1979. Se refería, como presuntuoso constructor, a la eficiencia de una nueva valla en la frontera o a las tácticas en la política inmigración ilegal, pero produjo de inmediato la indignación pública de Méjico.

Evaluar la proximidad entre un mejicano y Estados Unidos puede ser un tema delicado, aunque menos en ciudades como Monterrey y en las secciones de negocios de las comunidades limítrofes. El director de un centro binacional notó que, al tratar con su junta directiva, tenía que asegurarse de no forzar demasiado a los cooperantes mejicanos cuando pedía que defendieran el Centro de toda crítica, y procurar que no se creyesen al servicio del director americano en lugar de lo contrario.

Se sabe, sin embargo, que algunos mejicanos han aprendido que ese desequilibrio no es necesariamente una desventaja. Para ellos, los americanos son sensibles a la acusación de insensibilidad. Por eso es útil, en los acuerdos de negocios, jugar el papel del más débil, que necesita una consideración especial por estar en desventaja, e incluso ser capaz de halagar la capacidad del colega más fuerte para obtener una ayuda extra. No es fácil determinar cuándo pasa esta aproximación pasa el punto de la inferioridad para entrar de lleno en las tácticas calculadas. Como el petróleo va a fortalecer la posición de Méjico, es previsible que los americanos utilicen menos esas técnicas.

Pero la perspectiva mejicana básica es que no quiere estar supeditada a Estados Unidos más de lo estrictamente necesario. El hecho de que la ayuda y los Cuerpos de Paz nunca hayan sido aceptados en Méjico como en otras naciones de Latinoamérica, o se rechace cualquier iniciativa filantrópica privada que parezca paternalista, demuestra su espíritu luchador. Esta perspectiva es, más que un problema de pobres frente a ricos, un asunto de interpretación de por qué los ricos son ricos y los pobres son pobres. Desde la historia que se enseña en las aulas mejicanas hasta la memoria de la expropiación de las compañías petroleras (1.938), y desde la revolución que denunció los privilegios hasta la persecución política de los estudiantes universitarios, el apoyo de Estados Unidos es valorado como origen de la mala suerte mejicana. Exige montones de razonamientos superar ese perverso patrón de percepción.

Otra fuente sensibilizadora es tener que vivir a la sombra de los logros tecnológicos americanos y la celeridad americana para juzgar a los mejicanos en esa comparación. Los mejicanos apenas pueden ignorar los estereotipos resultantes. El presidente LÓPEZ PORTILLO aludió específicamente a estos estereotipos como un obstáculo para el entendimiento. Desde que gran parte de la negociación americano-mejicana implica asuntos tecnológicos y patrones de realización, estas imágenes tienen efectos mucho más importantes.

Los japoneses presentan un modelo bastante distinto de autoimagen y autorrealización respecto a Estados Unidos. En realidad, para muchos japoneses, la sola idea de «autoimagen» puede resultarles bastante abstracta. A diferencia de los americanos, constituyen una sociedad muy homogénea y normalmente encuentran pocas razones para compararse con el exterior. En gran parte de la historia japonesa, los extranjeros aparecen lejos de las distintas categorías de relación social cuyo único fin es situarse al margen del universo humano. Pero al propio tiempo, en lo que concierne a la opinión mundial, tuvieron encanto y poder motivador en la realización colectiva de su reconstrucción tras la segunda guerra Mundial y la humillación de la derrota.

A diferencia de los mejicanos, los japoneses reconocen sin problemas que América representa una fuerza superior. Quizás ayude la distancia, pero se dice que el factor clave es la predisposición japonesa a extender a la arena internacional su visión del lugar en la escala jerárquica. Hay mayor inclinación a ver la jerarquía establecida como garante de la seguridad de la posición y promotora de la armonía. La guerra liquidó el viejo orden. Así que cualquier problema de los japoneses, relativo a su desequilibrio con el poder de Estados Unidos, pone en marcha la forma de manejar el poder en esa relación, y no, como se ha venido sugiriendo, la lentitud de Estados Unidos para reconocer el pujante estatus japonés como fuerza económica.

Por eso, cuando Japón percibe negativamente la posición americana, es asunto de sensibilidad no utilizarla mal dándola por sentada, o ignorar sus intereses por el poder del que dependen. Por ejemplo, el «shock» de no ser previamente informados de la apertura de contactos con China, fué menos sustancial que reactivo ante un comportamiento unilateral inapropiado por parte del poder superior con el que pensaban mantener un entendimiento especial.

En contraste con la situación mejicana, los japoneses no ven necesariamente la relación de dependencia como indignante o indeseable. En la cultura japonesa coincide esto con el concepto *amae* de las relaciones personales, como cuando un estudiante depende de su profesor, un niño de sus padres o un empleado de su patrón (DESTLER y otros, 1976: 108-109). La benevolencia americana en el ejercicio de su poderío tras la guerra hizo la relación *amae* bastante natural. El problema es que como hay otras relaciones que demandan la atención americana, y los americanos encuentran poco necesario ser hoy

patrón del Japón, se resisten cada vez más a la petición japonesa, a menudo comunicada por los negociadores, de que Estados Unidos sean comprensivos con las especiales circunstancias japonesas. La reacción japonesa a este rechazo encaja en un molde psicológico muy diferente del que encontramos en las relaciones de negocios americano-mejicanas.

También la autoimagen japonesa incluye el reconocimiento de su exclusividad racial y cultural. Los japoneses que se mueven desde la primera hora en círculos internacionales suelen ser inexpertos en proyectar su identidad fuera de su sociedad homogénea, y esto es causa de alguna ansiedad. La posible discriminación es un problema doble: lo desagradable de la misma discriminación cuando se produce, y la incertidumbre de saber cuándo está presente y las formas que puede adoptar. Cuando se está entre occidentales, la distinción racial y cultural resulta demasiado obvia como para ser ignorada fácilmente. Además, en los tratos internacionales, la presión cae normalmente sobre ellos para que hagan las pertinentes adaptaciones sociales, no al revés, y esto plantea cargas añadidas en su capacidad para la negociación y en su propia imagen. Todo esto proporciona a sus directivos y ejecutivos internacionalmente experimentados en el arte de manejar su diferencia racial, un estatus y una responsabilidad especiales, hecho no siempre apreciado en las situaciones negociadoras (KITAMURA, 1971).

Antes de dejar la discusión de las imágenes nacionales como función de la cultura y del carácter nacional, conviene señalar que los observadores subrayan en los americanos la necesidad de ser conscientes del bagaje psicológico que conllevan, tanto en su autoimagen como en la que tienen de sus oponentes. En los casos tratados aquí, es obvia la imagen americana de los franceses, mejicanos y japoneses en dinámicas de negociación oficial o no oficial. Cuando estas imágenes estaban fuera de lugar respecto de la realidad o de la imagen de otro, no sólo originaban ofensas innecesarias, sino, más importante aún, nublaban el juicio sobre la posición o intenciones de los colegas. Han conducido a una atribución errónea de motivos y, algunas veces, a una mala percepción de las tácticas y de la estrategia.

Con propósito ilustrativo, sólo mencionaremos algunos de los detalles que parecen relacionarse con el estilo de negociar americano. Vienen más a cuento para establecer un tipo de introspección como procedimiento lógico, que para ahondar demasiado en las autoimagen americana.

Los negociadores americanos se ven ante todo a sí mismos, frecuente y necesariamente, como negociadores multilaterales; esto es, contemplan los intereses americanos y las implicaciones del asunto en cuestión extendidos a una serie de países, de los cuales el colega de cada momento sólo representa a uno. Por eso hay una cierta reserva matemática en la perspectiva: el colega está interesado únicamente en la negociación uno a uno con Estados Unidos, y los

americanos ven cada nación como una de tantas con asuntos similares pendientes de Estados Unidos. El «gran cuadro» americano es una perspectiva que muy probablemente chocará con la del oponente. En las negociaciones puede ser menos prevalente esta gran visión, pero en el caso de las grandes industrias y multinacionales americanas, no hay duda de que todavía se aplica.

Los americanos llevan sobre sí el rol del líder y tienden a ver los objetivos americanos como coincidentes con los de una amplia comunidad mundial que incluye al país del colega. Aunque esta suposición puede o no ser exacta, la visión afecta al estilo americano. Los franceses y los mejicanos, por ejemplo, tienden a ser menos impresionables, mientras que los japoneses son más receptivos.

Los americanos se ven a sí mismos como modelos de modernidad y éxito tecnológico y, por tanto, como asesores. Esto parece concederles licencia para «recetar», atribución que se toman, sean o no invitados a ello en muchas negociaciones.

Entre otros tipos de «imperialismo,» los americanos han sido acusados de «imperialismo moral.» Tal vez sea ésta la forma de tipificar una particular «dureza de mollera» en la autorrigidez que a veces traslucen en las negociaciones.

Los americanos también se ven a sí mismos en el rol internacional de trabajadores que siempre solventan problemas en defensa de los intereses de todo el mundo. Esperan, por ello, una especie de deferencia en la negociación y suponen que todas las posiciones llegarán a buen puerto durante la negociación. Pero el sentido americano de resolver un problema puede interpretarse como intento de manipulación.

## 5.2. ¿QUÉ VALORES ESPECÍFICOS Y SOBREENTENDIDOS EXPLÍCITOS LLEVAN CONSIGO LOS NEGOCIADORES?

En la comunicación es raro que dos personas hablen exactamente del mismo tema, porque su significado específico está condimentado con los elementos de interrelación que conforman el mundo cognoscitivo de cada uno. En la negociación internacional esto se transforma en la pregunta anticipadora sobre las ideas culturalmente relacionadas, valores o tendencias asumidas explican implícitamente que el tema en cuestión sea tal vez mejor entendido por una persona socializada en una determinada cultura. Puede que dicho condicionamiento cultural no encierre a cada individuo en un corsé cognoscitivo, pero la posibilidad de que ejerza un efecto básico merece una exploración.

Es cierto que no disponemos de recursos para un análisis completo en los casos de Japón, Méjico y Francia, pero pueden ser útiles media docena de muestras de valores en conflicto y sobreentendidos.

En muchos casos, los sobreentendidos implícitos relativos a la ética o al comportamiento ético descansan cerca o justamente bajo la superficie de la discusión. Puesto que estas ideas modelo llevan una carga emocional, son más difíciles de tratar, y, más allá de su impacto en la esencia de la discusión afectan al nivel de confianza y la seguridad. Una muestra es que los especialistas sobre el Japón han citado la «situación ética» como problema americano respecto a los japoneses. O sea que cuando un japonés parece adoptar distintas posiciones en distintas situaciones, el americano ve en ello duplicidad y falta de integridad individual, más que un comportamiento normal en una sociedad consensuada. Los japoneses, por otro lado, tienen problemas al tratar de anticipar el efecto de la base ética cristiana y la importancia de los principios en las posiciones americanas. Ven a los americanos rechazar innecesariamente seguras ideas prácticas simplemente porque violan principios irrelevantes en la forma de pensar japonesa.

Los americanos sintonizan con frecuencia el reto moral cuando deciden si un comportamiento extranjero constituye soborno o corrupción. En la mayoría de las sociedades, incluyendo Estados Unidos, la divisoria entre las pesquisas aduaneras y las formas esperadas de recompensa por servicios inaceptablemente abusivos se define a menudo más por un patrón cultural tácitamente entendido que por la misma cultura oficial o unos códigos públicos. Esto no elimina la sensación del bien y del mal ni los sentimientos subjetivos que conllevan los asuntos éticos; sólo hace más duro el entendimiento transcultural. Desde botellas negociadas en las aduanas como regalo navideño hasta acuerdos de comisiones especiales de expedición, la fórmula adecuada responde rara vez a un proceso emocionalmente neutral. El problema puede verse en la imagen de un espejo, puesto que los hombres de negocios extranjeros o los representantes gubernamentales tratan de trabajar en el área de sombra de Estados Unidos.

Diferentes valores localizables en acuerdos o contratos, y diferentes sobreentendidos de la forma en que debieran ser respetados, son ejemplos fundamentales de ese problema psico-cultural. De hecho, los americanos se lo toman en serio y asumen que la credibilidad americana en los asuntos mundiales depende de la transparencia más estricta. Vean los tropiezos rusos como una evidencia más de la inmoralidad de su sistema. Pero los japoneses también tienen una visión diferente. De hecho, han preferido tradicionalmente operar sobre la base del entendimiento y de la confianza social antes que sobre la necesidad de un contrato moral más formalista, que consideran bastante enojoso. Incluso señalan la ventaja económica de un sistema más eficiente y con menos dilaciones o gastos en abogados y pleitos judiciales, que el que comporta una sociedad tan obsesionada por los contratos como la americana.

En cualquier evento tratan de ver el contrato o el acuerdo oficial como inicio, no final, de un proceso de adaptaciones. Sobreentienden que los cambios y ajustes se harán naturalmente de buena fe, según los desarrollos o las circunstancias indicados. En la mentalidad americana, esto es empezar firmando de mala fe. En la moderna dirección de negocios, los japoneses se ajustan, por supuesto, al ámbito de las obligaciones contractuales, pero la psicología persiste.

En Méjico la perspectiva oscila unos cuantos grados en otra dirección. Aún admitiendo exageración, puede decirse que hay acuerdos oficiales, obras de arte y expresiones del ideal, que deberían ser apreciados como tales. Al igual que las leyes, no se aplican necesariamente todo el tiempo y no debería esperarse de ellos que cubran en detalle el ámbito práctico, que no es una obra de arte, ni situaciones en que tengan prioridad los puntos de vista de ciertos seres humanos. Una vez más hay que decir que los mejicanos son muy competentes en el negocio internacional y en la diplomacia, pero obtienen menos alegría del frío contrato que los americanos, más seguros en la redacción impersonal.

Cualquier contraste en el concepto de componenda supone, desde luego, un relativismo cultural añadido al proceso negociador. Los americanos se encuentran entre los más entusiastas postuladores de la componenda. ¡Fue una componenda la que hizo grande a América! Es la forma natural de hacer negocios; tiene un aura moral que ayuda a uno a vivir con lo que pudiera ser, de otra forma, una concesión moralmente ambigua. Pero los japoneses no están, por lo general, preparados para comprometerse sin volver a la mesa negociadora, y los mejicanos y franceses encuentran una virtud menor en el compromiso per se. Para los franceses, una posición bien razonada no exige un compromiso, a menos que el razonamiento sea defectuoso. Y esto puede ser discutido. Incluso cuando un compromiso se ha alcanzado pragmáticamente, aunque con renuencias, el negociador francés obtiene alguna satisfacción al recordar la corrección de la posición favorita no comprometida. Para los mejicanos, la componenda es más una cuestión de honor y es tenida en muy alta estima. Cuando los americanos creen que el progreso se ha conseguido a través de un compromiso, los mejicanos tal vez piensen que algo se ha perdido en una escala de valores que subraya una especie de dignidad y de integridad basada, precisamente, en no estar comprometido. Llegados a este punto, debemos recordar que es la norma mucho más en Latinoamérica que en Estados Unidos.

El comportamiento no oficial de los americanos —no dar importancia a las convenciones, usar los nombres de pila, forma de vestir, la impaciencia frente a los formalismos, etc.,— les sitúa en un extremo de la escala de comportamiento en las negociaciones internacionales. Sus principios igualitarios han constituido durante mucho tiempo una amenaza para el protocolo internacio-

nal; es típico que los americanos se salten el protocolo, y son relativamente pocas las personas que saben encajarlo. Esto contribuye a veces a crear señales confusas o «ruidos» molestos en el marco de la comunicación (como expondré más adelante).

Otras áreas de notables sobreentendidos se relacionan también con el estilo de negociar. Por ejemplo: ¿deben basarse las posiciones negociadoras en los precedentes legales, en opiniones expertas, en datos técnicos, en el beneficio mutuo? ¿Es normal el procedimiento de intentar crear y vender un argumento a través de ayudas visuales y de técnicas publicitarias? ¿En qué medida está sancionado el enrevesamiento en la aproximación al «precavido comprador»? ¿Negociar es un placer o un trabajo rutinario? ¿Cuánto se valora el tiempo y la eficacia en el proceso negociador frente a las conveniencias sociales y la ceremonia? ¿Prefiere uno la privacidad y el secreto o la apertura? ¿Son una virtud la franqueza y el ser directo? (No parecen serlo para los mejicanos en los encuentros oficiales, ni para los japoneses en ninguna ocasión). ¿Cuándo es apreciado el humor, o más específicamente, qué es el humor dirigido a los individuos?

Áreas más profundas pueden reflejar diferentes sobreentendidos y valores ideológicos diferentes o distintas concepciones del fin social. ¿Es «buena» la competencia? ¿Tiene prioridad el bienestar del individuo o del grupo cuando se discute sobre los derechos de propiedad, el beneficio, la ley o la política del gobierno? ¿Qué lealtades deben respetarse en primer lugar al determinar la postura oficial a seguir? ¿Cómo se define el interés nacional y cuándo tiene prioridad? ¿Cuándo son las metas revolucionarias meramente retóricas, o compromisos profundamente controlados y sentidos? ¿Cuándo un tema es religioso? ¿Cuándo un comportamiento inmoral, impensable en una sociedad, se hace posible en otra? El terrorismo o la retención de rehenes fuerza a uno mismo a responder analíticamente a preguntas de esta profundidad emocional.

### 5.3. ¿HAY DIFERENCIAS CULTURALES EN LOS ESTILOS DE LÓGICA Y RAZONAMIENTO Y, POR TANTO, EN LOS ESTILOS DE PERSUASIÓN?

Los negociadores internacionales advierten frecuentemente que las discusiones son dificultosas porque las dos partes parecen estar siguiendo diferentes trayectorias de lógica. Este fenómeno deriva de la forma en que los temas son conceptualizados, la forma en que es utilizada la nueva información, o la forma en que un punto conduce a otro. Aquí llegamos a uno de los aspectos más intrigantes pero menos investigados en la dimensión cultural de la investigación ¿Tratan las culturas, y quizás también sus lenguas, de impartir a los miembros de la sociedad formas distintas de unir ideas, asociar causas y efec-

tos, buscar el conocimiento y el entendimiento, utilizar la evidencia y razonar? ¿Podría ser que una línea de razonamiento persuasiva en los Estados Unidos resulte ineficaz en otra cultura? ¿Impide esto en cualquier evento la moderna comunicación internacional? Generalmente, los observadores estudiados dicen que sí, pero en términos científicos está muy escasamente asimilado. Por la importancia potencial de estas cuestiones en el entendimiento del proceso negociador internacional, vale la pena plantearlas como asunto de necesaria negociación y tema para la curiosidad del negociador sensible (GLENN, 1981). A partir de los países que utilizamos como muestra, cabe hacer una serie de observaciones provisionales.

En este estudio saltó el asunto a la palestra a propósito del uso francés de lo que popularmente se llama lógica cartesiana. Bastante imprecisamente definida, la idea es razonar desde un punto de partida basado en lo que se sabe, y prestar especial atención a la forma lógica en que un punto conduce al siguiente, llegando finalmente a una conclusión. Los franceses también asignan prioridad mucho mayor que los americanos a establecer los principios sobre los que el proceso de razonamiento ha de basarse. Una vez en marcha este proceso de razonamiento, se hace relativamente difícil la introducción de nuevas evidencias o hechos, muy especialmente durante una negociación. De ahí la inflexibilidad francesa, y la necesidad de introducir al principio del juego toda nueva información consideraciones. Todo ello refleja la educación tradicional francesa y da marchamo de persona instruida. En otro tiempo los observadores hacían generalizaciones como que: «Los franceses siempre dan cabida a una escuela del pensamiento, una fórmula, una convención, argumentos a priori, una abstracción y una artificialidad por encima de la realidad; prefieren la claridad a la verdad, las palabras a las cosas, la retórica a la ciencia...» (ZELDIN, Th., 1977: 52-66). A pesar de la moderna dirección y la aplicación técnica de la burocracia francesa, algunos piensan que todavía pueden encontrarse vestigios de ese estilo de deliberación.

Consideremos el caso de la lógica americana frente a la mejicana. Al americano le persuade una opinión experta y apoyada en la clara evidencia, usándola para presentar una posición en la negociación. Sin embargo, es menos probable que los mejicanos se impresionen del mismo modo. Prefieren generalmente una aproximación deductiva, en oposición a la inclinación inductiva de los americanos. Como otros latinoamericanos y otras nacionalidades —algunos incluirían a los franceses y a los rusos— acentúan al principio los aspectos más generales, definiendo asuntos, clasificando los mismos y decidiendo cuál es el más importante. Una vez hecho esto, la lógica lleva a la conclusión superpuesta a la evidencia que sirve de apoyo, o bien se interpreta una nueva evidencia a la luz del asunto principal ya determinado (GLENN, E. S. y otros, 1977: 205).

Este contraste en las aproximaciones se da alguna vez en los debates de las Naciones Unidas. A los americanos les irrita el tiempo empleado en decidir el principio aplicable, el comité interesado en un tema o la redacción exacta de un título para que ser asignado a un nuevo asunto. Los americanos quieren concentrarse en los hechos disponibles, buscar la causa y el efecto e ir directamente a la resolución del problema.

Provisionalmente, el razonamiento mejicano puede ser también más complejo porque incorpora en cierta medida la tradición española de acentuar la contemplación y la intuición. A este respecto, el pensamiento mejicano es algo similar al japonés en la emoción, el drama, y la sensación que juegan un amplio papel, en contraste con la valoración americana de la eficacia, el método científico y la aplicación práctica, o la lógica más fría del razonamiento francés. Un observador apuntó que los negociadores japoneses tienden a no dejarse convencer por un razonamiento hipotético, o, como se ha dicho más arriba, la justificación mediante los principios. Pero aprecian la descripción objetiva y los datos que hacen obvias las conclusiones (MUSHAKOJI, K., 1975: 17-29).

En el estudio de la cultura, estas cuestiones exigen una investigación más abstracta porque están menos sujetas a la observación. No es probable que la mayor parte de los negociadores tengan ocasión de asimilar el proceso de pensamiento de su colega a través de su base en la filosofía, la religión y la metodología implícita. Pero cabe incluir en la agenda esa línea de cuestionamiento, pues se aprende mucho buscando los patrones de razonamiento reflejados en la literatura y la estética y en la forma en que la discusión se estructura y expresa en las situaciones cotidianas. Los especialistas de área con tiempo disponible y un poco de filosofía pueden encontrar esa reveladora dimensión transcultural, de aplicación práctica en el cruce de las líneas negociadoras.

En un estudio de este alcance sólo puede señalarse una realidad a tener en cuenta. El negociador la refleja cuando se muestra gratamente sorprendido de que su colega «piensa como un americano». Los japoneses parecen llevar este objetivo en sus cabezas cuando envían a sus futuros directivos de servicios extranjeros para que estudien varios años en las universidades americanas Williams o Swarthmore. Otros países demuestran que han aprendido algo sobre el particular cuando eligen negociadores que, de hecho, pueden pensar como los americanos cuando tratan con los Estados Unidos.

Como ejemplo vale el de Panamá cuando envió un equipo negociador a Washington para obtener la aprobación americana de extensión de su ruta aérea nacional desde Miami hasta Nueva York. El equipo consistía en un hombre, graduado en una prestigiosa escuela de negocios americana. Se explicó rápidamente desde el punto de vista económico y con las consideraciones normales, para justificar unas rutas de tráfico aéreo que no tenían causa ni preten-

dían tenerla. No obstante, dijo que Panamá conocía su propia importancia económica para las empresas de transporte americanas y había razones nacionalistas convincentes para querer ver su bandera en las grandes rutas. El permanecería en su hotel y agradecería ser informado cuando se tomara una decisión. Este panameño tuvo un éxito extraordinario en comparación con otro equipo en la misma ciudad, al mismo tiempo y con el mismo propósito, pero con una aproximación más típicamente latinoamericana y una línea de razonamiento menos adaptada a la mentalidad americana.

## 6. CUARTA CONSIDERACIÓN: PROCESAR EL «RUIDO DE FONDO» TRANSCULTURAL

Aunque no sea muy preciso, el término «ruido de fondo» ha sido utilizado por los analistas de la comunicación para llamar la atención sobre el hecho de que las distracciones precedentes, que nada tienen que ver con la sustancia de un «mensaje», han de ser tenidas en cuenta si se desea entender en su complejidad el proceso de la comunicación. A veces, el ruido es una distracción: la presencia de otras personas, una pobre conexión telefónica o los hábitos o idiosincrasias de los comunicadores que se molestan entre sí.

El concepto de ruido de fondo es particularmente útil, en la comunicación transcultural, para definir una nueva escala de elementos «ruidosos» que, reflejando diferencias culturales, pueden introducirse para añadir un significado intencional a la tensión de transmitir. Tales factores afectan a la negociación especialmente en situaciones menos cosmopolitas y menos formales, y desde luego, en la rutina diaria de hacer negocios en otro país. Merecen atención.

El «ruido» transcultural puede derivarse de los gestos o de un comportamiento que parece sobradamente —o insuficientemente— cortés, la forma de vestir o las oficinas circundantes no afectadas por la ocasión. Por supuesto, puede haber confusión si las sorpresas entran en conflicto con las expectativas y provocan una mala interpretación de la situación, del propósito de la respuesta de cada cual o del significado del mismo mensaje.

También puede ocurrir que obstaculicen la atención al asunto fundamental. Uno de los clásicos de esta categoría es la distracción sobrevenida cuando la distancia normal para hablar entre dos personas es violada en un encuentro transcultural. El lector recuerda, desde luego, que esto fue observado por primera vez por el antropólogo Edward HALL cuando estaba en el Instituto de Servicios Extranjeros a principios de los cincuenta. Lo presentó en su libro *El lenguaje silencioso* y desde entonces los lingüistas lo han enseñado (HALL, 1959).

Los mejicanos están bastante próximos, los japoneses más alejados. La alarma emocional que se desata cuando es rota la barrera de la distancia cons-

tituye una excelente advertencia del potencial de tales desplazamientos de comportamiento y también del grado en que un individuo puede ser enteramente inconsciente de sus prácticas culturalmente adquiridas hasta que salen a la superficie en una situación transcultural. Cuando se implican las emociones, como la ansiedad acerca de las intenciones, el disgusto, la modestia, etc., el reto para mantener el equilibrio intelectual es todavía mayor.

Importa recordar que el propio comportamiento americano, especialmente el comportamiento informal, es potencialmente tan ruidoso como aquellos a que los americanos se enfrentan. Algunos de los comportamientos de distracción mencionados más a menudo en situaciones transculturales son el chicle, gaudular, usar el nombre de pila demasiado pronto, poner las suelas de los zapatos frente a la cara del otro, olvidar los títulos, empezar los discursos con bromas, ropas inapropiadas, aproximaciones demasiado amistosas al sexo opuesto, hablar demasiado alto, ser demasiado igualitario con la gente inadecuada, trabajar con las manos llevando bultos y dar demasiadas propinas. Hay muchas más.

Generalmente, eso no se menciona. A menudo es parte de comportamientos «extraños» y, por consiguiente, no se tiene en cuenta. Pero citamos, como ejemplo, el caso de un director de un centro binacional que fue amonestado por un miembro de su Junta Chilena de Directores por un comportamiento poco caballeroso cuando, en una situación tirante sobre un presupuesto, procedió a animar a los empleados locales a que pintasen el Centro ellos mismos. Parecía como mezclar el status y el comportamiento. A menudo es divertida la reacción ante un comportamiento que «pierde algo con la traducción», como el caso de un gesto de la mano que se hace obsceno según el simbolismo local. Pero es ruido, no obstante, y ese humor en un momento inesperado, y en particular el humor indecente, puede hacer descarrilar el mensaje que se trata de comunicar.

El lector estará al corriente de esta faceta de la tarea de la comunicación transcultural si es buen observador y tiene una sensibilidad razonable. Buena parte de los eficaces cursos de idiomas proveen introducciones específicas al tema, en relación con las gentes cuya lengua se estudia. La significación que todo esto tiene en la negociación es que la forma en que las partes se responden está por sí misma en un delicado equilibrio. Consecuentemente, introducir una cierta distorsión psicológica en forma de bases irritantemente mal definidas o demasiado sutiles para la mala percepción, pueden llegar muy lejos en consecuencias negativas o imprevistas. Los negociadores con escasa experiencia internacional, tanto americanos como sus colegas, tienen más posibilidades de descalificarse a través del ruido transcultural.

Unas muestras de los países objeto de estudio pueden servir como ejemplo, incluso seleccionadas al azar.

¡Quizás la forma más enervante del «ruido» japonés sea el silencio! Las largas pausas son normales en las conversaciones japonesas tanto antes de responder como en el desarrollo de un pensamiento. Para un americano en tal situación, quince segundos pueden ser un tiempo muy largo y sobreviene el pánico de llenar la conversación vacía. Además, las formas japonesas de educado comportamiento tienden a confundir a los americanos, que se encuentran raros teniendo que corresponder reverencia por reverencia. La educación japonesa parece artificial a los americanos, como también el caso del comportamiento más formal de los europeos y latinoamericanos. Los japoneses tratan de ofender a los americanos con una pequeña disculpa —no saben cómo están siendo recibidos sus mensajes—. Lo más difícil es saber cuándo la respuesta es «no». De hecho, un japonés internacionalmente instruido ha escrito un libro para ayudar a los hombres de negocios americanos a entender las formas japonesas. El título es *Nunca tomes un sí por respuesta* (MASAAKI, 1975). El uso japonés de la sonrisa, incluso de la risa, para indicar timidez o embarazo, confunde visiblemente a los americanos.

Por contra, la manera de ser directa de los americanos, la expresión de emociones y el autoritarismo en tratar de vender un punto pueden indicar falta de autocontrol y, por tanto, generar desconfianza. Como mínimo señala una carencia de «sinceridad», designación japonesa de la confianza.

Los mejicanos también evitan decir «no». El problema es leer las expresiones y calificaciones que significan «no», incluso aunque las palabras digan o impliquen «sí». Los mejicanos usan algún contacto físico para señalar seguridad, tal como agarrar con una mano el antebrazo. Los americanos, reservados para abrazar, son probablemente poco accesibles; con ello marcan una cierta frialdad. Los americanos pueden tener dificultades al jugar con el papel de alto status social que acarrea una importante posición en sociedades como la mejicana. Es un arte hacerse esperar y mostrarse deferente, mientras que al tiempo se protege la dignidad de la persona en posición social más baja. Cuando en Méjico las cosas no funcionan o se demoran, las expresiones americanas de impaciencia o irritación crean «ruidos» considerables —tanto figurados como reales—. Las prácticas mejicanas relativas al rol de la mujer también crean su parte de ruido.

Como era de prever, los problemas de ruido no parecen relevantes en la comunicación franco-americana. No hay grandes diferencias ni domina el sentimiento de conducta «extranjera». No obstante, las sutilezas pueden crear dificultades porque al no ser sino variaciones sobre un tema no resultan fácilmente identificables. La más ligera diferencia, como el momento en que debe empezar a usarse el nombre de pila o el informal «tuteo» frente al «usted», es un matiz que no se tiene fácilmente en cuenta pero influye como realidad transcultural. El significado de quién toma el cheque, cómo se viste, el grado

en que los amigos y la familia entran en las relaciones de negocios, que un extraño puede criticar, o qué respuestas son incorrectas, adquieren dimensión transcultural incluso en sociedades generalmente similares.

¿Puede exagerarse la cautela a la hora de hacer frente a estos aspectos de comunicación transcultural? En la negociación internacional probablemente sea tan exagerada la excesiva preocupación por las infinitas pequeñas posibilidades de malentender un comportamiento como desentenderse de los factores culturales básicos que afectan a la esencia de la negociación. Aún más: ignorar el «ruido» que puede complicar el ya delicado equilibrio de los actores de la negociación es, como mínimo, demostrar poca visión, mientras que armonizar las manifestaciones aparentemente superficiales de la cultura puede propiciar a menudo apreciaciones más profundas del entorno psicológico del colega.

## 7. QUINTA CONSIDERACIÓN: CONFIAR EN TRADUCTORES E INTÉRPRETES

Con frecuencia el primero —y a veces único— pensamiento utilizado para pasar de una negociación doméstica a otra internacional es prever los servicios de traducción. Y puesto que el inglés se está convirtiendo rápidamente en el idioma internacional de los círculos de negocios, tecnológicos y científicos, la preocupación por las diferencias idiomáticas parece haber decrecido. Sin embargo, la evidencia es que los negociadores tratan típicamente los problemas de la traducción y la interpretación demasiado ingenua y prosaicamente. Cuando se usa la traducción, el proceso se ve como esencialmente mecánico. Tú pones una idea por aquí y sale por allí. Algunos negociadores incluso ven una ventaja táctica en trabajar a través de intérpretes porque les deja más tiempo para pensar la siguiente frase.

Fue interesante observar, entre los directivos entrevistados para este estudio, a los que no hablaban otras lenguas y tendían a creer que la traducción presentaba pocos problemas. Los que hablaban francés, español o japonés encontraban dificultades en entenderse a pesar de la destreza de los intérpretes. En cualquier evento es de destacar el sentimiento de seguridad incuestionable con que, sin más precauciones, los directivos usan a los intérpretes.

El problema fundamental es que la lengua y la cultura están tan íntimamente ligadas que el negociador ha de preguntarse cuáles son los límites actuales al traducir ideas, conceptos, significados y matices. En la negociación internacional es a menudo el significado latente —la forma en que las cosas son entendidas al día siguiente, o al año siguiente— lo que determina la eficacia del acuerdo alcanzado. Cuanto más abstracto sea el tema y más grandes

los contrastes en la experiencia cultural y nacional, más probable es el peligro potencial del exceso de confianza en el proceso de interpretación y traducción.

En el caso de la negociación a través de intérpretes anglo-franceses, las diferencias culturales son menores y las ideas abstractas más o menos similares. Además, el francés ha sido un idioma fundamental durante siglos, y la interpretación del y al inglés se ha convertido en práctica bien establecida. Sin embargo, los expertos afirman que, más a menudo de lo que se reconoce, ni siquiera las mejores traducciones son exactamente equivalentes. Como ejemplo filosófico, Salvador DE MADARIAGA, maduro internacionalista y diplomático español, escribió en su famoso *Franceses, Ingleses, Españoles* (MADARIAGA, 1928), que una expresión como *avoir raison* no es la misma idea que *to be right* —«tener» frente a «ser»—. También sugiere que el inglés es la lengua del hombre de acción; el francés, del pensador, y que por tanto, las dos lenguas tienen que reflejar interpretaciones diferentes de la vida diaria, como también de los temas internacionales.

Se ha debatido el análisis de Madariaga, pero casi en todas las demás parejas de lenguas se acrece la dificultad de la equivalencia en la traducción, a veces en dimensiones tan significativas como el caso del japonés.

Parece ser que los problemas de interpretación fueron monumentales en Vietnam. Recordemos que fue un lingüista del Instituto de Servicios Extranjeros quien, mientras veía el telediario de la noche, descubrió que un intérprete vietnamita acabó desesperándose cuando trataba de tender un puente entre un periodista de la CBS y un vecino del lugar. La audiencia de televisión veía al periodista hacer una pregunta, oía cómo iba y venía entre el intérprete y el aldeano y finalmente escuchaba la respuesta en inglés. Lo que el intérprete había dicho al aldeano es que simplemente contase hasta diez, lo que así hizo. El intérprete informó después de lo que el campesino pudo haber dicho si hubiera sido capaz de entender las ideas abstractas de la pregunta inicial.

Debemos ser comprensivos con el intérprete que se enfrentó a una tarea imposible. La experiencia vital del periodista y del aldeano, y de sus lenguas como reflejo de sus culturas, presentaban un contraste demasiado grande. A pesar de ser un caso extremo, vale la pena observar la frecuencia con que a un intérprete se le presentan de forma casual la jerga y las frases culturalmente límites, que implican el oneroso esfuerzo de encontrar significados equivalentes: «get on the ball», «go for broke», «come to the bottom line».

Si una comunicación efectiva ha de sostener el proceso negociador, la tarea del actor es hacer el mejor uso posible de las fuentes de traducción e interpretación. Puede ser provechoso un vistazo a algunos de los principales problemas. Algunas de las cuestiones principales son las que siguen:

### 7.1. ¿CUÁL ES EL SIGNIFICADO SUBJETIVO EN CADA LENGUA DE UN TEMA TRADUCIDO?

Por ejemplo, en español, el significado subjetivo de *discutir* no es exactamente el mismo que *discuss* —más connotado como confrontación—. El equivalente japonés de «individualistic» tiene un matiz negativo, mientras que en inglés es positivo.

Podemos ilustrarlo mediante el siguiente procedimiento —bastante simple— que un estudioso psicólogo utilizaba para explorar los significados efectivos. Merece la pena registrarlo en la memoria para la próxima ocasión en que uno se enfrente a una situación interpretativa. Presenta, simplemente, una muestra selectiva de hablantes de cada lengua con una palabra u oración —«educated», «government», «capitalistic system», «public interest»—. Luego se pide a los sujetos que se asocien libremente con esa palabra u oración en sus respectivas lenguas. Escriben lo que les viene a la mente en un minuto. Cuando estos datos están organizados, los resultados son impresionantes. Encontramos que mientras en inglés «educated» significa escuelas y clases, logros académicos, etc. en español incluye la idea de una persona bien formada, sensible, educada y decente. La clave está en que, escriba uno para el psicólogo, o no, el proceso de libre asociación está teniendo lugar en el instante en que cada oyente le asigna un significado a lo que ha escuchado en una traducción.

Cuando el significado es aún más modificado por los gestos, el tono de la voz, la cadencia, los apartes y los dobles significados que no entran en la traducción, el problema se complica.

Incluso cuando parece que un traductor y un intérprete parecen no ser necesarios, puede haber dificultades en la comunicación efectiva del significado. Cuando alguien está hablando inglés como segunda lengua, la tendencia es la de retener el significado subjetivo de la lengua nativa —a menos que la acumulación de experiencia sea tanta como para que esa persona piense en la segunda lengua—. Los angloparlantes hacen lo mismo, por supuesto, cuando hablan otras lenguas. Por eso es muy posible que la gente no hable con el mismo significado incluso hablando la misma lengua, muy especialmente cuando esa lengua se ha aprendido en un entorno artificial como el del aula. La consecuencia es que los negociadores no sólo tienen que cuestionarse si su significado se transmitirá a través de la interpretación y traducción, sino también si podrá comunicarse cuando el colega habla la propia lengua del negociador como segunda lengua.

## 7.2. ¿QUÉ OCURRE EN LA INTERPRETACIÓN CUANDO UNA IDEA O CONCEPTO NO EXISTEN EN LA OTRA CULTURA?

La frecuencia con que eso sucede es objeto de muchos debates, y, desgraciadamente, el problema se investiga relativamente poco a pesar de su importancia. Resulta más fácil reconocer que una afirmación no se traduce exactamente y continuar, o que el intérprete trate de añadir una explicación. Si la negociación exige una comunicación precisa, eso es arriesgado. Cuando un pensamiento pierde algo en la traducción, ése es probablemente el punto en que hay que escarbar para averiguar lo perdido, puesto que en los ejemplos de culturas que no tienen conceptos equivalentes es donde las dos partes de una discusión pueden encontrarse a sí mismas hablando de sus respectivos pasados. Por ejemplo, no existía la palabra democracia cuando Japón se abrió al Occidente. Tuvo que crearla a partir de tres caracteres escritos que produjeron un significado como «ciudadanía» o populismo. El uso aminora hoy ese vacío más, pero es claro el problema comunicativo descrito.

Los que estudian el carácter nacional tienen cariño al ejemplo de la muy inglesa (y americana) noción del «fair play». Parece no tener equivalente exacto en cualquier otra lengua. En francés, la palabra y el concepto fueron adoptados conjuntamente como *le fer plé*. En español se ha tratado de aplicar *juego limpio* en los deportes juego limpio, pero falla al no transmitir la mayor parte del concepto básico. Generalmente, esta es una idea cultural límite. ¿Cómo, entonces, puede un negociador americano esperar «fair play» de su oponente?

Como otros, nosotros también tomamos prestadas palabras con concepto: «tortilla» y «sukiyaki» están en nuestro diccionario de inglés. Numerosa terminología diplomática proviene directamente del francés. A veces no tener equivalentes puede ser una ventaja para estar seguro, como en la nueva terminología tecnológica o en los conceptos económicos y de negocios. Es una manera completa de explicarse completamente, y el entendimiento puede seguir con el problema del significado al haberse encontrado y solucionado directamente.

En realidad, los americanos pueden pensar que la dificultad creada por equivalentes inexactos será mucho mayor cuando la parte para quien no existe equivalente en inglés una idea. En este caso, el intérprete hace lo que puede, los americanos suplen su propio significado sobreentendido, y luego, a menos que el significado esté muy borroso, nunca saben cuánto daño han causado a la comunicación. Incluso palabras cotidianas en español como *simpático* o en japonés como *sumimasen* —algo por el estilo de *excuse me*— fracasan en su traslación. Y una idea japonesa como (un tipo especial de obligación) o *hara-gei* (orientación del consenso al discutir sobre un punto en una negociación) requieren de un estudio mayor que la breve explicación de un intérprete para

establecer el auténtico significado. Allí donde la traducción sea del inglés a cualquier otra lengua, el americano puede percibir más fácilmente la equivalencia incierta.

### 7.3. ¿TIENEN LOS IDIOMAS ESTILOS DADOS DE RAZONAMIENTO QUE SE RESISTEN A LA TRADUCCIÓN?

Dicho de otro modo: ¿difieren tanto en la estructura y el formato secuencial de la interconexión de ideas como para llevar a sus hablantes a patrones exclusivos de pensar y conceptualizar?. Sugerimos previamente que los patrones de la lógica difieren según culturas, sea cual sea el rol jugado por la lengua. Esta pregunta es demasiado abstracta para el gusto de la mayoría de los negociadores. Pero si el contraste existe, afecta significativamente a cuantas ideas abstractas puedan ser comunicadas a través de un intérprete. Para los americanos, esto es aplicable a la mayor parte de los casos que implican lenguas no derivadas del indoeuropeo. Los especialistas no sostienen opiniones uniformes, pero Edmund GLENN, un científico social dedicado a este tipo de pesquisas, que también trabajó durante muchos años como Jefe de la División de Servicios de Idiomas del Departamento de Estado, insiste en que es un asunto válido y que los intérpretes tienen a menudo dificultad en transmitir el sentido lógico de las afirmaciones clave (GLENN, 1976). Esto es especialmente cierto cuando se discuten temas abstractos, como es típicamente el caso en la negociación internacional —análisis de situaciones, planes, instituciones, fuerzas económicas o estrategia internacional—. Por ejemplo, el énfasis de causa y efecto implícito en la estructura inglesa por su facilidad de expresar complejidades de la acción presente, pasada y futura, puede no encajar fácilmente en el marco de otro lengua como el árabe.

Los eruditos japoneses han sugerido que el inglés y el japonés difieren en importantes formas relativas a la conducción del diálogo o la discusión. El japonés lleva a su usuario a decidir *qué* cosa es preferible y *por qué* debe serlo. Presenta una conclusión, no hay terreno para debatir de acá para allá ni para el cuestionamiento abstracto. Parecen ser saltos en la lógica, más que el proceso seguido en el uso occidental del diálogo. Hay desconfianza en la tentativa de usar la lengua para construir un caso como visión preconcebida del tema. Si esto es verdad, las implicaciones para presentar y discutir posiciones en la negociación serían sustanciales (KUNIIRO, M., 1973: 91-108).

En casos como los expuestos, el resultado final puede ser que, mientras el intérprete traslada detalle por detalle lo que está siendo expresado, se pierde el impulso propuesto al advertir las dos partes que no emiten en la misma longitud de onda ni ensartan esos detalles en un proceso de pensamiento.

A menudo se advierte, en casos de bilingüismo con dos lenguas claramente distintas —por ejemplo, el inglés y el francés por un lado y una lengua africana o de Oriente Medio por el otro— que el proceso de pensamiento del colega parece cambiar cuando pasa de una lengua a la otra. La gente con dilatada experiencia en Latinoamérica piensa que eso es así hasta en el caso del inglés y del español: los americanos averiguan mejor lo que su oponente piensa realmente si la conversación utiliza el español. Ocuriendo esto en ciertas situaciones —del japonés al inglés, por ejemplo— la pregunta del negociador atañe al modelo de pensamiento que será más operativo para llegar a un acuerdo. Incluso si el acuerdo se alcanza con un contrario que habla inglés, puede significar distintas cosas una vez considerado sustancialmente según la lengua de los colegas que no usan el inglés.

7.4. Como nota final, debería tenerse en cuenta que la habilidad para utilizar el inglés o cualquier otra lengua occidental puede tener un importante significado de status social en distintas áreas. A pesar de lo que se dice sobre el orgullo nacional en el uso de la lengua local, la gente con la que los americanos harán probablemente más negocios puede sentirse en desventaja —incluyendo la de su identidad social— si no es capaz de hablar inglés.

En ciertos casos puede parecer condescendencia el intento bienintencionado, pero ineficaz, de un americano por hablar la lengua local. Puesto que saber hablar inglés proporciona prestigio en casi todas partes, las dificultades en la negociación pueden aparecer cuando la gente que lo habla como segunda lengua trata de usarlo más allá de su habilidad. Si se implican ideas e intenciones complejas, el problema es aún mayor. El americano, cuya habilidad para usar otra lengua es incluso menos formal, se conforma fácilmente, y asume en el proceso que la comprensión más exacta sólo se consume en ciertos casos.

El punto a considerar es que los americanos probablemente fracasan al usar los intérpretes cuando realmente los necesitan, produciéndose más malentendidos de los que creen. Cuando las cosas van mal, la tendencia es asignar motivos negativos más que reconocer verdaderos malentendidos (después de todo, «Yo dije claramente»).

Además, la derivación americana del inglés británico no es la única variante. Al haberse convertido casi en lengua de Malasia, India o Filipinas, el uso local a lo largo del tiempo y en el contexto de las culturas locales ha producido diferencias apreciables en el significado efectivo. Los ejemplos de equivalencias inexactas aumentan consecuentemente, e introducen problemas de comunicación al pasar de un inglés a otro. En Filipinas, por ese motivo, me vi obligado a usar intérpretes de inglés a inglés.

Finalmente, un pensamiento aplicable no sólo a este apartado, sino a todo el estudio: el problema de la equivalencia en la traducción y el significado

subjetivo se complica cuando el interés y la reacción públicos son factores que determinan el resultado final de una negociación transmitida por los medios de comunicación. Esto acrecienta todas las dificultades de percepción e impercepción. El contexto original se pierde y es suplido por otro nuevo. Sólo una parte del mensaje es seleccionada para su transmisión, y pasa luego a través de la óptica perceptual del periodista o el comunicador. Las afirmaciones reciben una serie de significados mucho más amplia que en la propia negociación. La ironía está en que la tecnología moderna, que incrementa la escala de la comunicación, no mejora necesariamente su fiabilidad transcultural.

## BIBLIOGRAFÍA

- DEALY, Glen Caudill: *The Public Man An Interpretation of Latin American and other Catholic Countries*, Amherst: University of Massachusetts Press, 1977.
- DESDER, I. M., Priscilla CLAPP, Hideo SATO and Haruhiro FUKUI: *Managing an Alliance: The Politics of U.S.-Japanese Relations*. Washington: The Brookings Institution, 1976. En las pp. 108-109 comentan el concepto de *amae* como un factor en las relaciones USA-Japón.
- FISHER, Glen H.: *Public Diplomacy and the Behavioral Sciences*. Bloomington: Indiana University Press, 1972. He revisado como ejemplo el caso filipino. En este trabajo he discutido extensamente el análisis de roles en un ambiente de Asuntos Exteriores.
- : *American Communication in a Global Society*. Norwood, N.J., Ablex, 1979.
- GEORGE, Alexander L.: *Presidential Decisionmaking in Foreign Policy: The Effective Use of Information and Advice*. Boulder: Westview Press, 1980.
- GLENN, Edmund: *Man and Mankind: Conflict and Communication Between Cultures*. Norwood, N.J., Ablex, 1981.
- GLENN, Edmund S.: «Meaning and Behavior: Communication and Culture». *The Journal of Communication*, XVI, N.º 4, 15, Diciembre, 1966.
- GLENN, E. S., Dr. WITMEYER y K.A. STEVENSON: «Cultural Styles of Persuasion». *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 1, N.º 3, otoño, 1977, pp. 52-66.
- HALL, E. T.: *The Silent Language*. Garden City, N.Y.: Doubleday, 1959.
- HOFFMAN, Stanley: «Perceptions, Reality, and the Franco-American Conflict». *Stanley*, XXI, 1967, N.º 1, pp. 57-71.
- JANIS, Irving: *Victims of Group Think*, New York: Houghton Mifflin, 1972.
- JARVIS, Robert: *Perception and Misperception in International Politics*, Princeton: Princeton Univ. Press, 1976.
- KITAMURA, H.: «Psychological Dimensions of U.S.-Japanese Relations» *Occasional Papers in International Affairs*, N.º 28, Harvard University, Center for International Affairs, 1971. Examina con rigor los factores culturales y raciales.
- KUNIBIRO, Masao: «Indigenous Barriers to Communication». *The Japan Interpreter*, Vol. 8, N.º 1, Invierno, 1973, pp. 96-108.

- LEWIS, Anthony Marc: «The Blind Spot of U.S. Foreign Intelligence». *Journal of Communication*, Invierno, 1976, Volumen 26: 1, pp. 44-55.
- MADARIAGA, Salvador de: *Englishmen, Frenchmen, Spaniards: An Essay in Comparative Psychology*, Londres: Oxford University Press, 1928.
- MASAAKI, Imai: *Never Take Yes for an Answer*. Tokyo, Simul Press, 1975.
- MUSHAKOJI, K.: «The Cultural Premises of Japanese Diplomacy». *Trilateral Commission Papers, Social and Political Issues in Japan*, 1975, pp. 17-29. Expuso los estilos norteamericano y japonés desde el punto de vista de cultura *erabi*, dando a entender la inclinación a seleccionar o escoger, y *awase*, implicando combinar o ajustar una cosa con otra.
- SCHLESSINGER, John: *Nations in Darkness: China, Russia and America*, New York: Random House, 1971.
- VERNON, Raymond: «Apparatchiks and Entrepreneurs: U.S.-Soviet Economic Relations». *Foreign Affairs*, Enero, 1974, Volumen 52, N.º 2, pp. 249-262. He tomado esto de David F. Ronfeldt y Caesar D. Sereseres, «Tratar la Alien(ación) en las Relaciones USA-México», documento para una discusión informal de la Rand Corporation, 1978. Yoshio Terasawa informó ampliamente sobre ello en *The New York Times*, 12 de Mayo de 1974.
- ZELDIN, Theodore: *France 1848-1945*. Vol. II (Oxford, Oxford University Press, 1977), p. 205.