

# NEGOCIACIÓN, PROTOCOLO Y CULTURA

*por Edith Pardo San Martín\**

*“La paz no es la eliminación de las diferencias sino simplemente el manejo constructivo de las mismas”*

**(William Ury, Profesor de Negociación, Harvard Law School)**

Tanto la negociación como el ceremonial son considerados arte y ciencia. Ambas tienen dos características comunes: son consideradas transdisciplinas y no son cuerpos de conocimiento estáticos, es decir incorporan los cambios en la percepción de la realidad en forma dinámica y en todas sus variables. Pero entre estos dos grandes temas que sirven de título a este artículo, existe un hilo conductor. Se trata nada menos que del concepto de *cultura*.

Asistimos a diario al continuo e incesante crecimiento de la actividad negociadora en todos los ámbitos y en todos los niveles. Empresas, sindicatos, gobiernos practican y participan activamente de negociaciones utilizando principios básicos en cuanto a la preparación de sus estrategias y es aquí donde las diversas culturas entran en juego.

Como paso introductorio resulta quasi imperativo establecer o acercar una definición de *cultura*, término éste que procede del latín *cultivar*. El sentido etimológico, de esta manera, proporciona una primera aproximación: **la cultura no se refiere a lo que viene naturalmente dado, sino a lo que se ha *cultivado*.**

El desarrollo de una sociedad y su cultura está definido entre otros por: los aspectos geográficos, la historia de las instituciones políticas, el desarrollo económico y la estructura social. Pero también se pueden observar cinco condicionantes primarios: la raza, la lengua, la familia, la religión y la patria.

Hoy en día, y a pesar de que la globalización ha provocado un mayor trasvasamiento entre los pueblos, se pueden señalar a las siguientes como las principales culturas del planeta:

- La cultura oriental, distinguiendo entre ellas especialmente la cultura china, la hindú y la japonesa;
- La cultura árabe o islámica, y
- La cultura occidental. Dentro de ésta se pueden distinguir
  - la cultura europea,
  - la norteamericana y
  - la latinoamericana.

¿Existe un protocolo del cual pueda predicarse del mismo y entenderlo como global, y también como cultural? ¿O será esto una redundancia teniendo en cuenta la naturaleza misma del protocolo?

En el afán de crear escenarios propicios para el desarrollo de negociaciones exitosas, el profesional de protocolo deberá asesorar al líder del equipo negociador en los aspectos culturales de los actores

de la otra parte. Le ayudará responder preguntas tales como: **¿Quién saluda primero? ¿Cómo se saluda en oriente? ¿Cómo emplear los distintos tratamientos conforme al rango?**

Pues bien, ¿Cuál es, entonces, el procedimiento a seguir? En realidad, no hay recetas mágicas, simplemente debemos seguir los mismos pasos tal cual lo hacemos cuando nos encontramos frente al desafío de “crear” y “recrear” cualquier tipo de reunión solicitando la información necesaria y aplicándola según corresponda.

Para esto, una regla mnemotécnica infalible: “SER”. Es decir: Sentido común; Educación; Respeto.

Se plantea aquí el siguiente dilema: ¿debería el negociador mimetizarse con la otra parte para no ser percibido como una amenaza sino como un aliado? ¿Debería acaso disfrazarse de lo que no es? O quizás ¿debería tratar de ser él mismo? El asesoramiento en estos aspectos es competencia del agente de protocolo. De todas maneras, estoy segura en que todos coincidiremos que no es necesario adoptar una imagen que no sea la propia. Todo negociador es conciente y se capacita para ser él mismo y a la vez empatizar con la otra parte respetando sus códigos culturales.

Pues bien de eso se trata, de RESPETO. En tanto y en cuanto demos abiertamente respeto por otra cultura, otros usos y otras costumbres, sabido es que se nos respetará de igual manera. Como verán siempre se presenta como elemento constante la reciprocidad, aquello de “dar en justicia lo que le corresponde a cada persona”, ni más ni menos.

Pero también la inducción de comportamiento, es decir, la construcción de un escenario cooperativo puede fallar, a cambio podremos sufrir –por ejemplo- un tratamiento descortés, ante esto debemos brindar -como profesionales del ceremonial- al equipo negociador todos los elementos para actuar en cada caso según corresponda.

Aunque a primera vista, los aspectos culturales resulten novedosos en cuanto a su tratamiento, estas consideraciones sobre la cultura en el marco de una negociación han sido tratadas desde lejanos tiempos. En el siglo XVIII el diplomático francés y secretario de gabinete de Luis XIV, François de Callières, recomendaba en su libro “Negociando con príncipes” a embajadores y ministros que negociaban en el extranjero *“que debían adaptarse a los usos y costumbres del país donde se encontraran, sin mostrar repugnancia ni desprecio por sus habitantes, tal como suelen hacer algunos negociadores que elogian sin cesar la forma de vivir de sus propios países para así criticar en mayor grado a los otros.”*

De igual manera en el año 2000, el fundador del Harvard Euronegotiation Project, Prof. Juan Maleret en su “Manual de Negociación y Mediación”, afirma que todo negociador encontrará diferencias entre un país y otro pero que estas mismas diferencias se manifiestan también en el ámbito nacional, claro que en menor escala y de manera más sutil. Apunta al respecto diciendo que la mayoría de los países presentan variaciones regionales y étnicas significativas, que afectan importantes elementos de la negociación, incluyendo la comunicación, la comprensión y la confianza.

Por ello, cuando negociamos con otra cultura debemos tener presente lo siguiente:

- 1) Entender las diferencias de comportamientos y actitudes de negociación
- 2) Explicitar claramente las diferencias culturales
- 3) Mostrar respeto y tolerancia
- 4) Entender el interés detrás de la postura
- 5) Ver cuáles son los intereses que motiva a la otra parte
- 6) No asumir que piensan igual que nosotros ni que poseen la misma escala de valores
- 7) No tomar actitudes ni palabras como ataques personales
- 8) Evaluar las alternativas al no acuerdo de las partes

Algunos negociadores se sorprenden al comprobar que su formación cultural es considerada extraña, irracional e incluso, ofensiva en otros países. Es entonces en este esquema que se plantea la necesidad de una acción conjunta del equipo de respaldo, es decir el equipo de protocolo, con el equipo negociador en el momento previo o de la preparación y planeamiento de la estrategia negociadora.

La experiencia y preparación académica como agentes de protocolo, aportará los elementos necesarios que contribuirán al trazado de los pasos a seguir por el equipo negociador. Sobre esta base, ¿Qué recomendaciones deberíamos dar al líder del equipo de negociación en el caso de tener que llevar a cabo una negociación fuera de casa? Le será de gran utilidad contar con los Papeles de Trabajo elaborados por el equipo de respaldo de protocolo para proceder a incorporarlos a su estrategia o refinarlos conforme a sus propios objetivos.

Por ejemplo:

1. Cuándo
2. Dónde
3. Quiénes: conocer jerarquías
4. Cuántos
5. Sexos
6. Inteligencia de información: recopilación de datos
7. Acciones a realizar: llegada y partida
8. Qué se deberá tener en cuenta en el caso de ser negociador local
9. Preparar escenarios alternativos
10. Elaborar distintos tipos de mesas
11. Asesorar sobre la correcta ubicación de delegaciones
12. Cómo recibir y presentar

El equipo de respaldo y el equipo negociador deberán trabajar conjuntamente en estos aspectos, de tal modo de alcanzar una sinergia que le permita el lograr las metas deseadas con los más altos estándares de calidad y éxito.

### **Check list: Aspectos a estudiar para la negociación con personas de otras culturas**

1. Forma de trabajar (orientación hacia la tarea o interacción social)
2. Tiempo y espacio

3. Idioma y pensamiento (contexto)
4. Forma de administración (management)
5. Relación grupo – individuo
6. Rituales
7. Importancia de clase social y status
8. Valores
9. Climatología: relacionada con la vestimenta (por ejemplo, demasiado calor con ropa pesada = incomodidad para negociar)
10. Jet-lag: cambios de usos horarios superiores a 4 horas precisan un día para aclimatarse
11. Horario de las reuniones: si la primera reunión será en lunes, llegar el sábado anterior
12. Cultura del anfitrión: conocimiento previo de los usos y costumbres “fuera de la mesa de negociación”. Tener en cuenta: gestión del tiempo, imagen personal y etiqueta, formas de saludarse y tratamientos en relación con los sexos
13. Pasajes, pasaportes y visas
14. Tipo de cambio
15. Medios de comunicación
16. Hotel elegido: cuidado con el lujo desmedido
17. Lugar de reuniones: neutral
18. Conocimiento previo de fumadores y no fumadores (espacios para fumar, pausas)
19. Prever la agenda en función de las fechas, feriados y días festivos por religión
20. Necesidad de traducción: ideal que sea miembro del propio equipo.
21. Si no lo es: procurar que sea especialista en negociación; al hablar mirar al interlocutor no al traductor; el intérprete se sienta detrás no a la mesa: no expresar en público el desagrado con el intérprete: debe estar presente en los actos sociales
22. Obsequios, estudiar atentamente la cultura al respecto para que no se confunda una “atención” con “soborno”. Tener en cuenta la reciprocidad en cuanto a los obsequios
23. Tarjetas de presentación de doble cara con traducción al reverso

Como corolario apunto a continuación las palabras del prólogo escrito por Don Sabino Fernández Campo (ex Jefe de la Casa Real española) al libro “Negociando con príncipes”:

*“Es conveniente no moverse en la vida, en el puesto que se ocupa o en la misión que se nos encomienda, pensando únicamente en complacer sin objeciones ni reservas a aquel de quien dependemos, buscando la aprobación momentánea o los plácemes inmediatos, sin pensar en las consecuencias finales de un mal consejo o de una actuación desafortunada.*

*Los asesoramientos suelen ser aceptados con tanta o mayor complacencia, cuanto más coincidentes son con la manera de pensar y los propósitos de actuar, por caprichosos y erróneos que sean de la persona a quienes se proporcionan.”*

\* Especialista Universitaria en Protocolo y Ceremonial de Estado e Internacional  
 Universidad de Oviedo del Principado de Asturias y Escuela Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores de España