

# ¿Cómo negocian los mexicanos?

---

How do mexicans negotiate?

Manuela Camacho Gómez

*manuela.camacho@ujat.mx*

Doctora en Educación Internacional División académica de Ciencias Económico-Administrativas Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México).

Correspondencia: Av. Universidad S/N Zona de la Cultura. Colonia Magisterial C.P. 86040 Villahermosa, Tabasco, México.

## Resumen

En el ámbito de los negocios internacionales se requiere de ejecutivos y funcionarios que tengan competencias directivas como el dominio de procesos de comunicación y negociación. De acuerdo a estas exigencias globales, los negociadores de las diversas culturas poseen características que los distinguen de los pares de otros países.

Los mexicanos, por ejemplo, tienden a ser muy semejantes a sus colegas latinoamericanos, ya que tienen como filosofía de la negociación el regateo y su percepción de la contraparte se encuentra basada en la amistad y la confianza. El protocolo, el manejo de las emociones y el cumplimiento de compromisos son aspectos que diferencian el proceso negociador nacional.

Con las características de negociación mexicana se pretende dejar de manifiesto el estilo de hacer negocios y los elementos culturales que deben tener en cuenta quienes deseen realizar negociaciones más efectivas con los colegas del país.

**Palabras clave:** *mexicanos, negociaciones, interculturalidad.*



## Abstract

The area of international business requires executives and functionaries with leading competences. Among them is the mastering of communication and negotiation processes. Under these requirements, negotiators of different cultures have characteristics which make them stand out among their pairs from other countries.

In the case of Mexicans, they tend to be similar to their Latin American colleagues since their negotiation philosophy is that of bargaining and the perception of the other party is based on friendship and trust. Protocol, handling of emotions and meeting commitments are aspects which differentiate the national negotiation process.

With the definition of the Mexican negotiation characteristics we want to visualize the Mexican style of doing business and the cultural elements that must be taken into account by those who pretend to develop more effective negotiations with the Mexican colleagues.

**Keywords:** *mexicans, negotiations, intercultural.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las negociaciones son procesos que permiten lograr acuerdos de situaciones que han generado conflictos en organizaciones, en personas o profesionales. Dichos conflictos los llevan a buscar alternativas de solución, que solo a través de un proceso guiado con propósitos específicos de cada parte que negocia conduce —bajo estilos integradores—, a resultados óptimos favorables para los interesados (Camacho, 2013).

En este contexto, se asume la cultura con alto contenido de complejidad. En consecuencia, puede entenderse que cada país tiene en sus procesos de negociación un componente cultural que los distingue y que determina los estilos de negociar de sus representantes. En el caso de los mexicanos, se afirma que al igual que los latinoamericanos tienen un estilo de negociación con áreas de oportunidad por atender. Así lo reportan Ogliastri (1999) y Chamoun (2007).

Las consideraciones culturales tienen un papel importante en los procesos de negociación que toman en cuenta a todos los actores. Ellos traen consigo sus propios comportamientos culturales como sus patrones de pensamiento, sentimientos, actitud y valores culturales. Bajo estas perspectivas es determinante considerar la naturaleza humana, cultura y personalidad (Horst & Colonel, 2007).

En las culturas negociadoras se pueden considerar componentes clave: la sensibilidad del uso del tiempo y diferenciar aquellos asuntos personales de los de negocio; la percepción de lo específico y lo general. Además, más allá de las nacionalidades existen diferencias culturales entre los hombres y las mujeres (Chamoun, 2007).

La negociación intercultural de acuerdo con Rymond Cohen (1996, citado por Ogliastri et al, 2005) es un proceso de comunicación entre las partes que buscan llegar a un compromiso mediante el intercambio de propuestas formales o informales, en una forma verbal o no verbal, tácita o explícita.

De acuerdo a lo anterior, las negociaciones entre representantes de culturas distintas pueden tender a la complejidad. Sin embargo, el conocimiento de los comportamientos y estilos de negociación de las partes conducirá a mejorar el proceso negociador y ayudará a lograr resultados óptimos para las organizaciones involucradas.

Este artículo aborda parte de los resultados de la investigación denominada “Estudio de Relaciones interculturales como valor agregado para negocios e instituciones” financiado por el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP), las citas textuales referidas con un número entre paréntesis indican el folio del entrevistado y lo que este expresó respecto a lo que le agrada o le desagrada de sus contrapartes internacionales.

## **2. ¿CÓMO NEGOCIAN LOS MEXICANOS?**

La diversidad cultural en México, al igual que en otros países de América, puede ser divergente y a veces incomprensible según la región geográfica donde se ubique el negociador. Por ejemplo, un mexicano del norte del país se expresa de manera muy firme, cortante e incluso su volumen de voz y tono pueden no ser tan amigables, particularmente si son de Nuevo León o Chihuahua. Si el negociador es del Distrito Federal, se podría esperar un encuentro con gente muy preparada, con dominio de diversas alternativas para negociar y buscar la obtención de los mejores resultados esperados para él. Su trato cotidiano será educado, pero indiscutiblemente, tenderá a una negociación distributiva.

Si se trata de negociadores ubicados en el centro de la república o en el Bajío, los negociadores se mostrarán fríos. Especialmente si son de Hidalgo, el Estado de México, Querétaro o Guanajuato, su nivel de expresión será bastante administrada. En cambio, si los negociadores son del sureste del país, como Veracruz, Chiapas, Tabasco, Campeche o de la Península donde se localiza Yucatán y Quintana Roo, las emociones serán más expresivas y serán anfitriones más informales, se apreciarán más expresiones de afecto, búsqueda de relaciones más largas y amistosas. El nivel de cumplimiento de compromisos de estos negociadores podría no ser el óptimo esperado.

El profesional o ejecutivo mexicano que se desenvuelve en el mundo de las negociaciones parece estar muy interesado en conocer y participar en el mundo globalizado. El negociador mexicano requerirá de altos estándares de calidad en el trato, productos, servicios y cumplimiento de compromisos. Así mismo, procurará conocer las necesidades de su contraparte y ofrecerá productos y servicios de calidad. Para lograrlo, llevará a cabo unos análisis previos y estructurará alternativas de negociación con respecto a los asuntos sustantivos como la calidad, los tiempos de entrega, los precios.

El mexicano busca desde el inicio del proceso de negociación evaluar y priorizar alternativas, en especial aquellas relacionadas con la calidad, ubicación y facilidad para llevar a cabo los negocios. En este rubro, busca que su contraparte vea una ventaja en él para asegurar un buen acuerdo mutuo, tal como lo afirma Kras (2008) “Aunque el estilo de negociación principal es competitivo, los mexicanos buscan obtener en una negociación beneficios para ambas partes negociadoras, buscando permanecer sin confrontaciones y en la fe directa durante el intercambio de la negociación. En definitiva, la cultura promueve un enfoque de ganar-ganar” (p. ) Es de suma importancia tener presente que el estilo de negociación de los mexicanos está condicionado por las costumbres y tradiciones, así como también por aspectos culturales. Sin embargo, la profesionalización de los negociadores, especialmente de los hombres de negocios mexicanos, los hace más formales y por eso conceden gran importancia a las relaciones personales, se sienten más cómodos tratando con personas que ya conocen. Por ello se dice que los mexicanos hacen negocios en forma personal y solo con amigos.

Los negociadores profesionales mexicanos conocen sobre las diferencias culturales de sus contrapartes y con frecuencia se adaptan. La forma de negociar de esta cultura (mexicana) es conocida internacionalmente. Por ejemplo, Livermore (2012, p. 151) explica que los estadounidenses y los alemanes, culturalmente inteligentes, quizás necesiten aprender a ser sociables y pacientes cuando negocian con gente de Japón y México. Y los asiáticos y los latinos, culturalmente inteligentes, quizás necesiten aprender a ir al grano un poco más rápido cuando negocian con las culturas centradas en el tiempo.

### **3. ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR PARA NEGOCIAR CON LOS MEXICANOS**

#### **Lo que les agrada**

Los mexicanos valoran mucho que sus contrapartes internacionales sean tolerantes, amistosas, accesibles, comprensivas y educadas. Es decir, les gusta que se les trate bien, se les respete su forma de ser y que deseen entablar relaciones de amistad con ellos.

La amistad es un valor muy preciado en esta cultura y encontrarla o percibirla en sus contrapartes suele ser motivo de simpatía y agrado. “Amigable, todo fue entre risas”.

Que los negociadores de la otra parte sean atentos, también es bien recibido. “La otra parte actuó muy inteligentemente al ofrecernos algunos atractivos para que decidiéramos quedarnos cuando aceptamos y cedimos nuestro lugares. Ellos se encargaron de hablar a México a la agencia que me vendió el boleto, a mi casa y a mi trabajo informando que yo no llegaría ese día si no hasta un día después, punto que debo destacar en este caso. Los alemanes son muy atentos aunque no hablan mucho como los mexicanos” (28).

Asimismo, se valora en gran medida que las contrapartes muestren tolerancia y accesibilidad. “La amabilidad y accesibilidad del alemán, era un joven no más de 35 años, con muchos conocimientos en ingeniería y muy dispuesto a compartirlos (5).

Otra cualidad apreciada por los negociadores mexicanos es sentirse comprendidos por sus pares internacionales. “Existen muchas cosas, la forma de pensar, la preparación o disposición para negociar, el conocimiento de lo que se va a tratar, pero es muy grato reconocer que la humildad y sinceridad del pueblo mexicano hace de la negociación todo un deleite por las múltiples interacciones que se establecen antes, durante y después de la negociación (29).

La tolerancia y respeto por la cultura negociadora mexicana, deja ver una gran satisfacción para sus negociadores: “Reconoció que el producto no cumplía con las normas establecidas y se comprometió a que en posteriores negociaciones se cumplieran con las especificaciones establecidas por Packard Electric y la entrega en tiempo y forma” (39).

“Muchas enseñanzas, tal fue el caso, ya que convivir con gente que tiene otras costumbres distintas a las de nuestra sociedad y más si son de un continente como el asiático, siempre es placentero. Realmente son distintas culturas, distintas razas, pero por la experiencia que tuve en esta ocasión, puedo decir que en el ambiente de las negociaciones internacionales todo es cuestión de respeto intercultural...” (16).

La cultura negociadora mexicana también aprecia mucho lo que pueda aprender de sus contrapartes: “Son iguales a los mexicanos, son seres humanos pero su cultura de trabajo es otra. Se preparan más que nosotros, saben mínimo inglés, son perfeccionistas en el trabajo. Vimos fábricas muy limpias, por eso casi no vimos personal de limpiezas”.

Los negociadores de este país valoran bastante tratar con pares organizados, preparados y responsables. “Nos gustó que ellos son muy profesionales y saben a dónde van” (10). “Ellos son muy organizados y utilizan mucho la planeación, difícilmente la rompen; fue lo que más me gustó. Lo que menos me gustó tal vez fue que nos tuvimos que ajustar a ellos. Creo que si son semejantes a nosotros, sin embargo respetan más sus reglas que nosotros las nuestras. Son muy tajantes en sus decisiones” (22).

### **Lo que les desagrada**

De acuerdo a los hallazgos localizados en la investigación de la forma de negociar de los mexicanos, se encontraron acciones de los pares en negociación que no son gratos para esta cultura. Por ejemplo, les desagrada la intolerancia. “Al principio se molestaba, pero terminó comprendiéndolo” (2).

Otro aspecto no aceptado es la mala educación de las contrapartes durante los procesos de negociación. “De manera poco amable e incluso grosera. Nada servicial” (44). “Grosero, rudo e irrespetuoso” (48).

De este modo, la arrogancia percibida es una actitud no aceptada por los negociadores mexicanos. “Agresiva, ofensiva y con prepotencia” (5). “En un inicio con prepotencia, arrogancia, y después se dio cuenta de su grave error y se disculpó” (30).

Los mexicanos también tienen baja aceptación de las actitudes inexpresivas de sus pares. Es muy probable que esto se deba a que la cultura negociadora mexicana es sumamente expresiva. “Se mostró irritable y callado, no expresaba su molestia” (3). “Totalmente indiferente, pasiva y poco interesada en darme una solución al problema” (51).

Finalmente, en este bloque se encontró que los mexicanos tampoco convergen con las posiciones de contrapartes muy sensibles o poco conocedoras de la forma de negociar de ellos. “Se ofendió, pero después entendió mis razones” (7). “Se portó de manera errónea, se sintió ofendida y no entendía la molestia de las demás personas” (15).

#### **4. CONCLUSIONES**

Con las variables analizadas, se evidencia que la forma de negociar de los mexicanos es cada vez más profesional, haciendo énfasis en la preparación de la negociación. La planeación de la misma es la base de las estrategias que se utilizan en la fase cara a cara, se recurre a argumentos, criterios objetivos, escenarios y flexibilidad en las propuestas y contrapropuestas que sean congruentes con el propósito de la negociación. Sin embargo, aún se requieren más datos, especialmente de extranjeros que hayan negociado con mexicanos.

Las negociaciones mexicanas en un contexto intercultural, dejan de manifiesto la profesionalización de quienes representan a empresas e instituciones que requieren de procesos de negociación con pares internacionales.

Con los datos que aquí se presentan aún no se puede llegar a conclusiones determinantes respecto a las variables de concepción de la contraparte. Sin embargo, esta información básica de la manera de negociar de los mexicanos modernos, seguramente, será de utilidad para colegas de otras naciones que tienen la necesidad de negociar con esta cultura.

## REFERENCIAS

- Camacho M. (2013). Negociaciones interculturales: el caso México. México: UJAT (en prensa).
- Chamoun N. (2005). *La cultura de negociación en México*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/culneme.htm>
- Livermore, D. (2012). *Liderar con inteligencia cultural. El nuevo secreto para el éxito*. España: Grupo Nelson.
- Horst, P. & Colonel, L. (2007). *Cross- Cultural Negotiations*. USA: Air War College:Kras, E. (1990). *Cultura Gerencial. México-Estados Unidos*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Ogliastri, E. (1999). *Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente*. (Monografía 40). Universidad de los Andes. Bogotá: Serie Empresa, economía y sociedad. Entrevistas:



