

EDITORIAL

Negociar con los chinos

Existen suficientes evidencias que muestran que la ética social y de negocios que prima en China es una derivación del confucianismo, la cual descansa en valores como el respeto, la obediencia, el cumplimiento de los deberes y virtudes, la benevolencia, el amor filial, la justicia, la sabiduría, la sinceridad y la lealtad. Existe una creencia muy antigua relacionada con dos principios cósmicos que rigen el universo: yang positivo y yin negativo. Todo lo positivo lleva implícito su concepto negativo; por ejemplo, belleza siempre implica fealdad. La interacción continua de estas dos fuerzas no es un equilibrio pacífico, sino una variabilidad eterna y un cambio constante que es la esencia del universo.

La cultura en China se centra en la familia, en la cual se apoya a cada uno de los miembros, con sustento y larga estabilidad. Los clanes familiares siguen siendo importantes. Los abuelos cuidan a los nietos, y los hijos mayores trabajan y mantienen a sus ancianos padres. El “guanxi” es una red que a través de la reciprocidad de lazos familiares y amigos se unen como un todo para superar dificultades; indica que si se recibe un favor hay que devolverlo en el futuro; no se debe perder el autocontrol. Los chinos, cuando se ponen nerviosos o se avergüenzan, suelen reírse o dar respuestas evasivas en vez de afrontar la situación directamente. No significa que los chinos no se enfaden nunca, pero su capacidad de autocontrol es proverbial.

La falta de privacidad es uno de los aspectos más desconcertantes para la cultura occidental. La mayoría de los chinos crece en pequeños apartamentos abarrotados de gente y no están acostumbrados a la noción de privacidad occidental. Se ven en los trenes, autobuses, lugares turísticos e, incluso, los baños chinos tradicionales no suelen tener puertas y están separados por tabiques bajos para poder entablar una conversación amena con la persona de al lado que está en las

mismas circunstancias, y de lo cual puede resultar, por qué no, una charla colectiva acompañada por risas.

En relación con las reglas de negociación, Ávila (2005) precisa que los chinos han sido famosos por su habilidad negociadora y en particular por sus dotes para manipular situaciones y regatear. Utilizan factores psicológicos y realizan un hábil manejo del tiempo. Están entrenados para detectar fuerzas y debilidades del adversario, y sacar ventaja de este conocimiento. Por ello, es un error confundir su suavidad, su cortesía y sus deseos de evitar el conflicto con el comportamiento en una negociación, en la que consideran que siempre habrá un ganador.

Para los chinos, a diferencia de los latinos, la puntualidad es muy importante; se respetan las horas que se pacten para la reunión. En las primeras reuniones el objetivo es conocerse, y en la medida que se familiaricen se desarrolla la confianza. Una transacción de carácter comercial se centra en aspectos como la construcción de una relación fundamentada en la confianza, el respeto, la amabilidad, la tolerancia y la paciencia; y en esencia un conocimiento completo de los objetivos propósitos de la negociación.

La regla más importante en una reunión, sea social o de negocios, es la de respetar jerarquías y propiciar el contacto de ejecutivos del mismo nivel. Por ello, enviar a ejecutivos del máximo nivel desde la primera reunión puede ser una pérdida de tiempo que no da ninguna ventaja; esta práctica debe reservarse para el final, para la firma del contrato o en otras ocasiones especiales. Los chinos de Taiwán y Hong Kong tienen un estilo de negociar semejante al norteamericano; tratan de sacar la máxima ventaja del oponente y adoptan poses de desconfianza como su arma de negociación.

Las reuniones de trabajo se deben planear con tiempo para permitir las traducciones respectivas. En la presentación es importante disponer de tarjetas de visita que tengan la versión china del nombre y el título en la parte de atrás, como un gesto de respeto y buena voluntad. En las primeras reuniones, el objetivo es sólo el de conocerse y esta familiaridad se incrementará en reuniones subsecuentes.

Es frecuente que el extranjero sea invitado a cenar y es muy importante cumplir la hora del encuentro. Las reuniones sociales son muy informales.

Siempre se usarán mesas redondas, en donde el invitado de máxima jerarquía esté en la misma mesa del anfitrión. Se espera que si la parte china invita a la parte extranjera a algún banquete, ésta le corresponda haciendo lo propio.

Los favores son vistos como un acto de cordialidad y amabilidad, y cada uno debe ser devuelto. Un favor no devuelto es visto como un insulto y esto podría lastimar cualquier intento de acercamiento con un chino. La reciprocidad en el cultivo de la relaciones, las repuestas oportunas, el respeto por los demás y la reputación son dimensiones que permiten tener un mejor acercamiento a lo que el término se refiere.

La entrega de regalos es una de las diferencias entre el estilo de negociación entre chinos y occidentales. En el occidente las relaciones interpersonales se crean luego de que el negocio se haya establecido; mientras que en Asia las relaciones interpersonales se generan antes de que el negocio se haya establecido y por eso, el regalo es muy valorado y es todo un ritual. El regalo debe estar acorde con la situación. Si éste es muy costoso, el acto puede ser visto como una ofensa, ya que la contra parte se verá obligado a devolver un regalo que asemeje el valor del anterior. Los regalos deben ser entregados dentro de las instalaciones de la empresa y a la persona de mayor rango jerárquico.

Los colores juegan un papel importante en el momento de envolver el regalo. El mejor color para envolver el regalo es el rojo que significa suerte. El blanco, el negro y el color amarillo con letras negras, se relacionan con la muerte y los funerales. A la hora de regalar, hay que tener en cuenta las supersticiones de la cultura china con respecto a los números. El 8, significa suerte, por lo que es recomendable regalar 8 flores, 8 vasos, 8 platillos, etc. El 6, es concordia, simboliza que ayuda a solucionar problemas y arreglar situaciones tensas. El 4, está prohibido, ya que encarna la muerte, así como el 73, personifica funeral y el 84, desgracia, propicio a los accidentes.

Los chinos se visten con trajes de colores apagados como el marrón o beige. Los colores brillantes son considerados inapropiados. En los eventos formales los hombres usan traje y corbata; el esmoquín no forma parte

de la cultura china. Los jeans son prendas informales aceptables tanto para los hombres como para las mujeres. En cambio el uso de shorts o pantaloncitos cortos sólo está reservado a los ejercicios o práctica deportiva (Páramo & Ramírez, 2007).

Es interesante observar que los chinos no utilizan las manos para acompañar la conversación y por el contrario se sienten incómodos cuando el interlocutor lo hace. Para invocar la atención del otro, se debe colocar las palmas de las manos hacia abajo, moviendo los dedos hacia usted. Para señalar un sitio en particular se debe utilizar la palma de la mano y no sólo el dedo índice.

A los chinos les disgusta que una persona extraña, los toque. En un grupo, primero se saluda a la persona de más edad. Las personas del mismo sexo pueden tomarse de la mano en público para mostrar su amistad. La muestra de afectos en público entre diferentes sexos no es vista con buenos ojos. No se debe cubrir la boca con las manos, morderse las uñas, sacarse comida de los dientes. Escupir en un lugar público acarrea una fuerte multa.

Por su parte, Kenna y Lacy (1996) identificaron los siguientes elementos que siempre están presentes en las negociaciones con los chinos:

- **Ambigüedad.** Los chinos, por lo general, no negarán una solicitud con un “no” directamente, ya que no desean ofender o avergonzar a la persona. Por ende, los chinos tienen varias maneras de decir “no”, y es algunas veces diciendo “sí”, pero acompañado de “pero tomaré un tiempo” o “sí, pero será difícil”.
- **Paciencia.** Los negociadores chinos son calmados, les gusta clarificar cada detalle de la negociación. Se debe evitar mostrar signos de impaciencia o tratar de agilizar el proceso. Los chinos saben que para el occidental “el tiempo es oro”, es decir, un costo, mientras que para ellos no lo es; por ende, son conscientes que tienen este elemento a favor y lo pueden utilizar para manejar a su contraparte. Son meticulosos y buscan crear relaciones a largo plazo antes de iniciar un pacto.

- **Pensamiento holístico.** Significa pensar en el “todo” en su conjunto, lo que se refleja en la mesa de negociación cuando prefieren tocar todos los temas a la vez sin seguir un orden, y sin definir nada; mientras los occidentales, por el contrario, prefieren desmenuzar una negociación compleja en una serie de subtemas que deben resolverse y definirse uno por uno, de forma lineal.
- **Regateo.** Se refleja en la negociación sobre ofertas y contraofertas; los chinos usan el silencio y la paciencia como armas en contra de los occidentales, quienes tienden a exasperarse.
- **Comunicación.** Responden a las iniciativas de los otros de manera respetuosa, considerada, tratando de no causar desconcierto y sin ir directo al punto cuando hay una dificultad. Bajo la óptica occidental, este comportamiento es considerado evasivo y engañoso. La información parece haber sido retenida a propósito, puesto que los occidentales proveen información y reportes de su empresa, sin que lo hayan solicitado. Esto, bajo la óptica de los chinos, es descortés e inapropiado, pues el ser tan directos es considerado ofensivo.
- **Status quo.** Los chinos prefieren vivir en el *status quo* que embarcarse en una nueva situación. Esta actitud es vista por los occidentales como una actitud reactiva en donde no se anticipa y se previenen problemas futuros. Los occidentales son proactivos, toman la iniciativa y se adelantaron a los hechos, lo cual es visto, por los chinos, como egoísta y arrogante pues tratan de romper con la armonía. Si se generan problemas, la contraparte china asume que si la occidental hubiera hecho su trabajo correctamente, estos se habrían podido evitar.
- **Protocolo.** En el proceso de iniciación de una negociación, los detalles son lo más importantes y si no se conocen, puede arruinarla. Detalles como dar la mano de manera suave y prolongada; presentar a las personas en orden jerárquico, con nombre completo y cargo en la organización; intercambio de tarjetas recibiendo la de la contraparte con ambas manos agarrada de las esquinas y estudiándola unos momentos antes de guardarla; no establecer contacto visual prolongado que incomode a los chinos; el ritual de los regalos como símbolo de

amistad y de esperanza para prósperos negocios donde los simbolismos juegan un papel clave.

- **Comida.** La comida es una parte importante en los procesos de negociación, porque allí se construyen relaciones de confianza. Por ende, los chinos se esmeran y se preocupan por atender bien al empresario extranjero con banquetes donde hay abundancia de comida, lo que significa generosidad, poder y riqueza. Los colombianos calificaron la comida china como un problema, porque no están acostumbrados a comer alimentos y animales que pueden resultar repugnantes. Dada la importancia que los chinos le dan al ritual de la comida, es importante no hacer mala cara o rechazarla porque es una ofensa y puede afectar la negociación. Los chinos saben que su comida es distinta a la occidental, y por ende, aprecian que sus invitados, hagan el esfuerzo de probar cosas nuevas.

Dagoberto Páramo Morales
Editor

Referencias

- Ávila, F. (2005). *Tácticas para la negociación internacional*. Mexico: Trillas.
- Kenna, P. & Lacy, S. (1996). *Business China. A practical guide to understanding Chinese Business Culture*. USA: Passport Books.
- Páramo, D. & Ramírez, E. (2007). *Aspectos culturales en la toma de decisiones internacionales*. Neiva, Colombia: Editorial Universidad Surcolombiana.