

# ¿Cómo negocian los mexicanos?

---

How do mexicans negotiate?

Manuela Camacho Gómez

*manuelacamacho@gmail.com*

Doctora en Educación Internacional. Profesora-investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas.

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

pensamiento y gestión, N° 37

ISSN 1657-6276

DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7023>

## Resumen

En el ámbito de los negocios internacionales, se requiere de ejecutivos y funcionarios con competencias directivas, entre las que se encuentra el dominio de procesos de comunicación y negociación. Bajo estas exigencias globales, los negociadores de las diversas culturas poseen características que los distinguen de sus pares de otros países. En el caso de los mexicanos, estos 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 basa 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 tomar en cuenta quienes deseen realizar negociaciones más efectivas con los colegas del país.

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



## Abstract

In the field of international business, it requires executives and officials with managerial skills, among which is the domain of communication and negotiation processes. Under these global demands, negotiators from different cultures have characteristics that distinguish them from their international peers in other countries. For Mexicans, they tend to be very similar to their Latin American colleagues, and whose philosophy of haggling and negotiating their perception of the counterparty is based on friendship and trust. The protocol, emotion management and compliance commitments are aspects that differentiate the national negotiating process. With the characteristics of Mexican negotiation is intended to make clear the style of doing business and the cultural elements that must consider those wishing to make more effective negotiations with colleagues in the country.

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

## 1. INTRODUCCIÓN

Las negociaciones son procesos que permiten lograr acuerdos para resolver situaciones que han generado conflictos en organizaciones o personas. Solo a través de un proceso guiado con propósitos específicos de cada parte que negocia –y bajo estilos integradores– es posible encontrar alternativas de solución que conduzcan a resultados óptimos favorables para los interesados (Camacho, 2013).

En este contexto, se asume la cultura como un factor con alto contenido de complejidad. Por lo tanto, 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 el resto de los latinoamericanos, tienen un estilo de negociación con áreas de oportunidad por atender, tal como lo reportan Ogliastri (1999) y Chamoun-Nicolás (2007).

Las consideraciones culturales juegan un papel importante en los procesos de negociación. En consecuencia, se deben tener en cuenta a todos los actores de dicho proceso, pues cada individuo trae consigo sus propios comportamientos, patrones de pensamiento, sentimientos, actitudes y valores culturales. Bajo estas perspectivas es determinante considerar la naturaleza humana, la cultura y la personalidad (Horst & Colonel, 2007). En las culturas negociadoras se pueden considerar componentes clave: la sensibilidad del uso del tiempo y saber diferenciar aquellos asuntos personales de los de negocio, y la percepción de lo específico y lo general. Es decir, más allá de las nacionalidades, existen diferencias culturales entre los hombres y las mujeres (Chamoun-Nicolás, 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, de una manera verbal o no verbal, tácita o explícita.

De acuerdo con lo anterior, se puede argumentar que las negociaciones entre representantes de culturas distintas pueden tender a la compleji-

dad; sin embargo, el conocimiento de los comportamientos y estilos de negociación de las partes mejorará la forma de llevar a cabo 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 se destacan con un número entre paréntesis, e indican el folio del entrevistado y lo que este expresó respecto a lo que le agrada o le desagrada de sus contrapartes internacionales (ver Anexo único).

## 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, en función de la región geográfica donde se ubique el negociador. Por ejemplo, un mexicano del Norte del país se expresa de manera muy firme, cortante, 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 para él. Su trato cotidiano será educado pero, indiscutiblemente, tenderá a una negociación distributiva.

En el caso de negociadores provenientes del centro de la República, o el Bajío, es frecuente que se muestren reservados, especialmente si son de Hidalgo, el Estado de México, Querétaro o Guanajuato, donde el nivel de expresión es bastante discreto y administrado. En cambio, si los negociadores son del sureste del país, como Veracruz, Chiapas, Tabasco, Campeche o de la Península, donde se localizan Yucatán y Quintana Roo, las emociones se expresan de manera abierta y serán anfitriones más informales, habrá mayores manifestaciones de afabilidad, 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 ámbito de las negociaciones precisa de altos estándares de calidad en el trato, productos, servicios y cumplimiento de compromisos; se propone conocer las necesidades de su contraparte, y corresponder con calidad. Para conseguirlo, lleva a cabo análisis previos y estructura alternativas de negociación en cuanto a asuntos sustantivos, como resultados, calidad, tiempos de entrega, 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 de los negocios; en este rubro, busca que su contraparte perciba una ventaja en él para asegurar un buen acuerdo mutuo. Aun cuando se estima que el estilo de esta cultura negociadora tiende a ser distributivo, de continuo tiene la premisa de procurar que ambas partes se beneficien, evitando hasta donde sea posible caer en contiendas o disensiones, lo cual es posible al otorgar confianza a sus pares; en este marco, el propósito es ganar-ganar (Kras, 1991).

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, es más formal, pues estos conceden gran importancia a las relaciones personales, y se sienten más cómodos tratando con sujetos que ya conocen; por ello se dice que esta cultura hace negocios en forma personal y solo con amigos.

De acuerdo con Díaz-Guerrero (1975), los mexicanos han sido influenciados socioculturalmente durante siglos, y esto ha repercutido en sus formas de relacionarse con otros. De tal modo que al alternar con gente desconocida o poco conocida tienden a asombrarse cuando los demás se comportan de una manera diferente a la esperada y asumen que la realidad puede ser modificada voluntariamente. Esto debido a que ellos evalúan la reacción de sus semejantes con base en la satisfacción inmediata percibida. Tal hecho significa que las relaciones interpersonales mejoran en la medida en que estas se tornan frecuentes, de calidad y con calidez, lo cual requiere de un periodo para que pueda darse. La cultura mexicana

reacciona de manera espontánea no convencional, pero con altos contenidos emocionales.

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

Tal como se aprecia en las manifestaciones de los entrevistados, el mexicano tiende a compararse. Esta acción les encamina a identificar diferencias y similitudes y, en consecuencia, se perciben en mayor proporción las particularidades positivas y negativas entre ellos y la cultura con la que se contrastan. Los resultados de esta actitud pueden producir el complejo de inferioridad debido a que rechaza aceptarse como es (Magallón, 2007).

### 3. ASPECTOS A 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 muypreciado en esta cultura, y encontrarla o percibirlas en sus contrapartes suele ser motivo de simpatía y agrado. “Amigable, todo fue entre risas” (22).

Ante la expectativa de que los negociadores de la otra parte sean atentos, satisfacerlos es bien recibido. “La otra parte actuó muy inteligentemente al ofrecernos algunos atractivos para que decidiéramos quedarnos; cuando aceptamos ceder 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 sino hasta un día después, punto que debo des-

tacar 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 complacencia para sus negociadores. “Reconoció que el producto no cumplía con las normas establecidas, comprometiéndose en posteriores negociaciones a cumplir con las especificaciones establecidas por Packard Electric y la entrega en tiempo y forma” (39).

“...Muchas enseñanzas, tal fue este 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 puedan 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 limpieza” (12).

Asimismo, valoran bastante el hecho de tratar con pares organizados, preparados y responsables. “Nos gustó que ellos son muy profesionales

y saben adónde 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 sea 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 con los hallazgos, respecto a la forma de negociar de los mexicanos se encontraron acciones de los pares en negociación que no son satisfactorias 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).

También la arrogancia percibida es una actitud inadmisibles por los negociadores de esta cultura. “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 a las conductas frías o inmutables de sus pares; muy probablemente esto se deba a que ellos son sumamente expresivos. “Se mostró irritable y callado, no expresaba su molestia”. (3). “Totalmente indiferente, pasiva y poco interesada a 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 condescendientes 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

En el artículo se analizan las formas de expresión más comunes de la cultura negociadora mexicana, enmarcada en la dimensión de Hofstede (2011), referente a la forma en que una sociedad da libertad a sus ciudadanos para manifestar impulsos o expresiones inherente a su propia naturaleza, o la bien los restringe, imponiendo normas sociales estrictas y expresiones controladas. En este caso, el abordaje ha sido bajo los términos de lo que resulta agradable o desagradable de las actitudes o comportamientos de la contraparte, y la influencia de estas en el proceso y en los resultados de una negociación internacional.

Con las variables analizadas se dejan evidencias acerca de cómo la forma de negociar de los mexicanos es cada vez más profesional, y hacen énfasis en que la preparación de la negociación está influenciada por valores socioculturales; aunque la planeación es la base de las estrategias a utilizar en la fase cara a cara, utilizan argumentos, criterios objetivos, escenarios y flexibilidad en las propuestas y contrapropuestas que sean congruentes con el propósito de la negociación. Sin embargo, para contar con evidencias más contundentes, se precisan de más datos, que procedan de entrevistas con extranjeros que hayan negociado con mexicanos.

Las negociaciones en un contexto intercultural precisan la competitividad de quienes representan a empresas e instituciones que tienen la necesidad de llevar a cabo procesos de negociación con pares internacionales.

En general, la cultura mexicana es proclive a negociar en condiciones de amistad y confianza, que necesita de expresiones de afecto, respeto y comprensión. Técnicamente esperan a un par experimentado y preparado con alternativas de solución que sean de beneficio mutuo.

Con los datos que aquí expuesto aún no se puede llegar a conclusiones determinantes respecto a las variables de concepción de la contraparte. Sin embargo, esta información básica acerca 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 en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/culneme.htm>
- Díaz-Guerrero, R. (1975). *Psychology of the Mexican. Culture and personality*. USA: The Texan Pan American series.
- Livermore, D. (2012). *Liderar con inteligencia cultural. El nuevo secreto para el éxito*. España: Grupo Nelson.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede Model in Context. En International Association for Cross-Cultural Psychology. Available in: <http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc>
- Horst, P. & Colonel, L. (2007). *Cross-cultural negotiations*. USA: Air War College.
- Kras, E. (1991) *Cultura gerencial: México-Estados Unidos*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Magallón, M. (2007, septiembre-diciembre). Samuel Ramos y su idea de cultura en México. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 11(33), 13-22.
- Ogliastri, E. (1999). *Una introducción a la negociación internacional. La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente*. Serie Empresa, Economía y Sociedad. *Monografía*, 40. Bogotá: Universidad de los Andes.

## ANEXO

## Relación de entrevistados referidos en el texto

Folio	Entrevistado	Entrevistador	Puesto	Nacionalidad
F-003	Juan Carlos Esquivel Checa	Juan Carlos Esquivel Checa	Apoderado legal empresa constructora	Mexicano
F-004	Jaime Antonio Marín	Jaime Antonio Marín	Administrador de plaza comercial	Mexicano
F-005	Alejandra Castañeda León	Alejandra Castañeda León	Gerente de Ventas empresa modelos electrónicos	Mexicana
F-007	Andrea Roa Rodríguez	Andrea Roa Rodríguez	Estudiante de maestría en administración	Mexicana
F-010	Rafael Badillo Gómez	Marisol del Carmen León Félix	Especialista en negocios internacionales	Mexicana
F-012	Carlos A. Caraveo Palma	Carlos A. Caraveo Palma	Especialista en Control de Materiales	Mexicano
F-015	Juan José Díaz Dagdug	Gabriela Villalpando	Contratista independiente	Mexicana
F-016	Lily Pérez Leyva	Lilí Pérez Leyva	Funcionaria de Petróleos Mexicanos	Mexicana
F-020	Oscar Esquivel González	Oscar Esquivel González	Residente de Obra de Contratos de Servicios Pemex Exploración y Producción	Mexicano
F-022	Omar Cruz Castillo	Omar Cruz Castillo	Especialista informático	Mexicano
F-028	Ana Contreras Yedra	Manuela Camacho	Directora de Escuela de Turismo Universidad Tecnológica de Tabasco	Mexicana
F-029	Jorge Izquierdo Morales	Jorge Izquierdo Morales	Funcionario de Petróleos Mexicanos	Mexicano
F-030	Eneida Góngora Sánchez	Manuela Camacho Gómez	Consultora de negocios en petróleo y gas	Mexicana
F-031	José Félix García Gómez	Manuela Camacho Gómez	Profesor Investigador de economía	Mexicana
F-039	Miguel Vielma	Miguel Vielma	Ejecutivo Baker Hughes	Mexicano
F-040	Williams Francisco Pérez Contreras	Daniel Alejandro Aguilar Santiago	Profesor de la Universidad del Valle de México	Mexicano

Folio	Entrevistado	Entrevistador	Puesto	Nacionalidad
F-044	M.A. Abel Pérez Sánchez	Manuela Camacho Gómez	Director de Posgrado de la Universidad Autónoma de Guadalajara	Mexicana
F-048	Jesús Fernando Matán Merino	Manuela Camacho Gómez	Consultor de negocios internacional	Mexicano
F-051	Ermilo Dionisio Magaña Cervantes	David Chablé Olán	Gerente de publicidad y promoción del Grupo BEPENSA	Mexicano