

1 **MADE IN CHINA** 0

# Negociación en China

No podemos analizar la negociación en la actual República Popular China (en adelante, “RPC”) desconociendo la historia de su pensamiento, en general, y su cultura, en particular.

La manera de negociar los conflictos en la RPC está condicionada, en primer lugar, por la consideración e importancia que tiene allí el conflicto y cuál es la forma habitual de resolverlo allí. Para ello hay que partir de las tres escuelas de pensamiento más influyentes en China: el confucianismo, el daoísmo y el budismo, sin perjuicio de no olvidar el legalismo por su influencia en la concepción de todo el sistema legal y judicial chino. Para Confucio (551 a.C. – 479 a. C.) es clave la idea de “benevolencia” en cuanto a “la necesidad de amor entre las personas”, lo que luego fue desarrollado por Mencio (370 a.C. – 289 a.C.). El taoísmo o daoísmo considera, posteriormente, que el Tao es una mezcla del “ser” y del “no ser” y se centra en la búsqueda de la libertad espiritual del hombre. La tercera escuela de pensamiento más importante en China fue el budismo que, partiendo de la benevolencia confuciana y el respeto taoísta por las relaciones y la moralidad, encaja perfectamente con la trascendencia, el alma y la

necesidad de deshacerse del mal y solo aceptar la bondad como base de la sociedad. Posteriormente, y a diferencia del confucianismo, daoísmo y budismo, el legalismo parte de considerar al hombre como un ser malo y que solo a través de un sistema de normas estrictas puede convivir con otros semejantes.

Con estos apuntes filosóficos, ya podemos empezar a aproximarnos a la concepción de “conflicto” en la sociedad china. El conflicto, para los chinos, es algo habitual en las relaciones entre personas y que debe poder resolverse por los causantes de los mismos. Las normas solo pueden empeorar la relación entre iguales. Ya desde Confucio esta idea está presente. Por supuesto que el legalismo caló y se creó todo un sistema de normas y de jerarquía entre ellas, pero como un segundo estadio cuando no funciona el pacto: la negociación entre las partes. Aparece ya la negociación como forma natural de resolver los conflictos, mucho más arraigada que en occidente. Como consecuencia de lo anterior, los procesos de negociación en la RPC tienen especialidades que son necesarias conocer. Sin perjuicio de que existen muchas más, nos centramos aquí en tres que son clave: la relación o “guanxi”, la jerarquía y el concepto de “cara”.

#### La relación o “guanxi”

“Guanxi” significa “relaciones”, viene del chino mandarín, de los términos “guan” que significa “puerta” y “xi” que significa “lazos”. La confusión viene de considerar guanxi como sinónimo del concepto occidental de networking. Si por networking entendemos la red de relaciones creadas con instituciones y profesionales que permiten optimizar nuestros negocios, el guanxi chino va más allá. La necesaria armonía entre las personas para poder actuar en colectividad. Algo que necesita tiempo y dinero. No podemos tener un buen guanxi a corto plazo, por ejemplo, ya que los ingredientes fundamentales para tenerlo son: respeto, lealtad y confianza mutua, lo que requiere de mucho tiempo para su consolidación. Una vez creado nos servirá para cualquier actuación que llevemos a cabo en la actual RPC.

El inversor extranjero debe invertir en tener un guanxi en el que se incluyen representantes de estos poderes. Sin perjuicio de que en alguna circunstancia vayan unidos, el concepto de guanxi y el de corrupción, la identidad entre esos dos conceptos es errónea. Los empresarios chinos, por todas las razones expuestas, necesitan confiar en posibles socios; haber creado lazos de amistad, de relación personal. Eso no significa corrupción o favoritismo sino manera de enfocar los negocios desde la perspectiva china. En la medida que el sistema legal chino va siendo cada vez más desarrollado, los procedimientos cada vez más claros y los compromisos chinos crecen con la comunidad internacional, el guanxi, hoy día, no es tan importante como lo era anteriormente, a la hora de hacer negocios en la actual RPC.

#### La jerarquía

Otra de las especialidades que va a condicionar la negociación en la RPC es la consideración que tienen de la jerarquía. En la milenaria cultura china, el confucianismo primero y el legalismo después marcan la idea de “jerarquía” en cualquier interacción. Los esfuerzos individuales no tienen sentido sino es por y para la colectividad, reminiscencia también de una sociedad de origen marcadamente agrario.

Para el inversor occidental que quiere entrar y hacer negocios en China, esta concepción china sobre la jerarquía junto con la expuesta del guanxi va a ser clave; estas ideas van a impregnar toda la metodología de negociación a la hora de aproximarse a China.

#### La necesidad de no perder la “cara”

El concepto de “cara” es desarrollado por casi todos los textos que profundizan en la negociación en China. Sin embargo, no con la profundidad suficiente. Es un concepto muy relacionado con el guanxi y la jerarquía. Si no se respeta la “cara” de la contraparte china, nunca podrá nacer un buen guanxi y, si existe, quedará roto para siempre. “Cara”, en negociación con chinos, significa respeto, reputación, y prestigio. A la inversa funciona de la misma manera ya que el negociador chino tratará siempre de que la otra parte en la mesa de negociación no pierda “cara”. Si no se respeta la jerarquía puede perderse “cara” y la negociación se romperá por la parte china.

El concepto de “cara” en su sentido chino está muy relacionado con el concepto de “autoridad” que se maneja en la orientación basada en intereses, en Occidente. Pero el concepto chino de “cara” va más allá, ya que supone no solo reconocer el poder que tiene una persona para estar sentado en la mesa o poder cerrar un acuerdo sino que implica el reconocimiento que el otro hace de esto.

Por todo lo anterior, Guanxi, jerarquía y “cara” son conceptos fundamentales presentes en las negociaciones y relaciones humanas en China. El error occidental se encuentra en aprender estos tres elementos junto con otros de forma “táctica” y cortoplacista. Una falta de conocimiento de su origen impide evitar la miopía consustancial al occidental cuando se encuentra negociando en la RPC. Estas especialidades, típicas de la negociación, no implican que no se pueda abordar la misma de una forma metodológica, como muchos creen. Se deben conocer para integrarlas en el planteamiento estratégico de acercamiento al potencial socio, cliente o contraparte.

---

**María del Pilar Galeote Muñoz** es Doctora en Derecho Mercantil. Es subdirectora del Centro de Negociación y Mediación del IE así como profesora de Negociación y Directora de la Cátedra José María Cervelló del IE Business School.