

# Cómo hacer negocios con los norteamericanos

Gwenn S. Lavoie

## RESUMEN

Aunque en el mundo empresarial de hoy los negocios se «hablan», generalmente, en inglés, lo que subyace en las conversaciones son ideologías diversas, culturas diferentes que deben comprenderse y respetarse para lograr un intercambio que enriquezca, no que separe.

La comprensión y el respeto —en este caso del modo de pensar y actuar de los norteamericanos— permitirán minimizar el riesgo de ofender y ampliarán, así, las oportunidades de disfrutar de una relación mutuamente benéfica.

## ABSTRACT

### HOW TO DO BUSINESS WITH U.S. PEOPLE

Even though, currently, corporate world business is generally «English spoken», underlying conversations are

diverse ideologies, different cultures that must understand and respect each other in order to achieve an enriching —not a dividing— exchange.

Comprehension and respect —in this case of ways of thinking and acting proper of persons from the United States— will allow the minimization of the risk of offense and will thus expand the opportunities for enjoying a mutually beneficial relationship.

## INTRODUCCIÓN

**E**l mundo de los negocios no se encuentra ya confinado por fronteras: se ha convertido en el escenario donde se llevan a cabo las transacciones internacionales. Un negocio exitoso difícilmente puede apoyarse sólo en estrategias de mercado que excluyan el acercamiento a otras naciones, países con diversos idiomas, estructuras mentales y culturales. Esto es, sin duda, lo que hace que los negocios internacionales sean tan atractivos, emocionantes y desafiantes. Suponen un gozo para quienes han dominado sus misterios y una pesadilla para quienes no comprenden que la cultura permea todo cuanto hacemos.

Mis alumnos y clientes corporativos en los Estados Unidos parecen creer, por lo menos en fases tempranas de su instrucción, que la comunidad de negocios internacional funciona de manera semejante a la norteamericana. Aunque es verdad que, en general, en todas partes se ha-

bla inglés, ahí termina la semejanza. Lo que subyace en esa conversación, es un sistema de valores y creencias propios de cada cultura. Valores y creencias que influyen en nuestras reacciones y respuestas. Yo le recuerdo a mi público que, aunque nuestros anfitriones e invitados hablen inglés a la perfección, sus mentes y corazones están firmemente anclados en su cultura materna, y que sus reacciones ante cualquier situación reflejan esa cultura; no la nuestra, la norteamericana. El ser capaces de comprender el modo de pensar de otra cultura, minimizará el riesgo de ofender y ampliará las oportunidades de lograr una relación mutuamente benéfica.

Hogar de unos 260 millones de personas, en gran parte de ascendencia europea, Estados Unidos es una sociedad altamente analítica. Las tradiciones, que constituyen la base de muchas culturas, son consideradas por los norteamericanos como algo pintoresco que respetan y de las que participan fundamentalmente en Navidad, Día de Gracias, Pascua, Día de la Independencia, bodas y ceremonias de graduación.

La tradición no suele ser un factor guía en los negocios; la innovación es mucho más respetada. Esta actitud nos lleva a mirar hacia el futuro, no al pasado, y en cualquier situación resulta más común tener una aproximación objetiva que subjetiva. Desde temprana edad, a los norteamericanos se nos anima a pensar y actuar con la cabeza, no con el corazón, sobre todo en el trabajo. Posiblemente como resultado de esto, se espera que nos

ocupemos de los asuntos personales y familiares antes o después de la jornada de trabajo, no durante ella.

En cuanto a religión, más del 75% de los norteamericanos pertenecen a un grupo religioso, mayoritariamente protestante. Muchas personas participan activamente en sus iglesias, pero excepto en las fiestas religiosas, cuando están cerradas las oficinas, la religión rara vez influye en el funcionamiento empresarial.

### **PRIMERO, EL TRABAJO**

A diferencia del resto del mundo, donde la familia y la religión son puntos focales de la vida, los norteamericanos nos definimos por nuestro trabajo. Vivimos para trabajar y nos entusiasma hablar sobre lo que hacemos. De hecho, al conocer a alguien, nuestra primera pregunta bien podría ser: «¿Cómo te ganas la vida?». La respuesta puede ayudarnos a encontrar un lugar común que dé pie a una buena conversación. De ninguna manera podría considerarse esta pregunta descortés o demasiado personal. Otras interrogantes comunes podrían ser: «¿De dónde eres?» o «¿Dónde estudiaste?». Todas éstas son preguntas seguras y corteses. En cambio, deben evitarse las relacionadas a la religión, dinero o política.

En los Estados Unidos, son mucho menos importantes las relaciones que la efectividad en el trabajo. Contratar a familiares no es usualmente deseable; incluso la

palabra «nepotismo» posee una connotación totalmente negativa. Se espera que seamos exitosos como resultado del trabajo personal arduo. Tener conexiones es útil, pero desde luego no es un requisito.

En los Estados Unidos, ¿cuáles son los rasgos personales que conducen al éxito? Al principio de la lista se encuentra, indudablemente, una buena capacidad de toma de decisiones. Una persona de negocios exitosa sabe cómo buscar consejo e información de otros para, a partir de ahí, tomar una decisión personal firme, fundamentada en información objetiva y bien investigada. Ser exitoso requiere también habilidades lingüísticas (orales y escritas). Al ser una sociedad de bajo contexto, otorgamos gran valor a las explicaciones efectivas. Estamos fuertemente orientados hacia los detalles y solemos formular muchas preguntas. Buscamos respuestas detalladas, claras y bien articuladas. Los padres, frecuentemente, manifiestan a sus hijos que las personas son juzgadas por el modo en que se expresan, por lo que es usual que nuestros graduados universitarios hayan cursado estudios para hablar en público.

Los contratos deben manifestar todos los detalles del acuerdo con claridad, en un lenguaje que no se preste a ambigüedades. Un contrato demasiado corto se considera sospechoso. En nuestro país, los abogados son personas muy ocupadas.

Las personas exitosas son también quienes aprovechan el tiempo. Para nosotros, los norteamericanos, el tiempo es como el dinero: somos cuidadosos para ahorrarlo e

invertirlo; jamás lo desperdiciamos. Al efectuar negocios en los Estados Unidos, es importante recordar que la puntualidad es altamente apreciada como indicadora de formalidad. Hacer a la gente esperar es una descortesía.

Los individuos triunfadores tienden a ser quienes se toman la molestia de agradecer a los demás por haber contribuido con su trabajo arduo. Decimos «gracias» continuamente y esperamos siempre sonrisas y agradecimiento de los demás. Ya que es poco frecuente estrechar la mano, estas expresiones verbales de gratitud y calidez son sumamente importantes. Los agradecimientos escritos no sólo son comunes, sino exigidos. La industria de tarjetas de felicitación gana millones de dólares, cada año.

## INDIVIDUALISMO Y TOMA DE DECISIONES

En los Estados Unidos, el sello del éxito en los negocios es la disposición a arriesgarse —decimos: «El que nada arriesga, nada gana»—, y también la disposición de llevar a cabo cualquier tarea que deba ser hecha, no importa lo modesta que ésta sea. La idea es que todos trabajen cuando existen actividades que necesitan realizarse. Nadie es demasiado importante como para no cooperar cuando se requiere terminar algún trabajo.

A diferencia de sociedades en donde el colectivismo es el vehículo del progreso, Estados Unidos es una sociedad marcadamente individualista. Desde la más temprana

edad se nos anima a ser ferozmente independientes, a luchar por la excelencia personal, a ser los primeros y los mejores en todo lo que hacemos (nuestros refrigeradores están cubiertos con los trabajos escolares de nuestros hijos: llenos de estrellas y felicitaciones de sus maestros). A excepción de los deportes grupales, los niños pasan poco tiempo aprendiendo a trabajar en equipo; por el contrario, se les incita a tener logros, independientemente de los demás. De hecho, cuando se da a escoger entre trabajar solo o en equipo, los norteamericanos escogerán casi siempre trabajar solos. Nos gusta tener control absoluto sobre la calidad de cualquier cosa que lleve nuestro nombre.

En nuestros lugares de trabajo, de manera especial, nos gusta la privacidad: nuestro espacio, nuestra oficina, nuestro tiempo a solas. Jamás desarrollamos una mentalidad de grupo. Trabajar exitosamente con otros, resulta a veces controversial (por lo menos al principio) y requiere de paciencia y mucha práctica. Como consecuencia, la toma de decisiones es finalmente responsabilidad de una sola persona, no de un grupo. Al trabajar con norteamericanos, asegúrese de averiguar quién toma las decisiones, puede que no sea la persona enviada a reunirse con usted, esta persona puede ser sólo quien recopile información.

En los Estados Unidos, el ritmo de trabajo es vertiginoso. Preferimos empezar las discusiones de negocios inmediatamente, tomando poco o ningún tiempo para socializar o intercambiar frivolidades. La fase inicial —que construye la confianza en las relaciones de negocios, tan

importante en otras culturas—, toma un segundo lugar ante la búsqueda de resultados concretos y la formación de acuerdos mutuamente benéficos. Podemos esperar a que se desarrolle la confianza *después* de haber firmado el contrato, cuando la relación de negocios esté en marcha.

Sin embargo, los desayunos, comidas y cenas de negocios son frecuentes y representan la oportunidad para conocer a las personas con quienes deseamos formar una relación profesional duradera. Buenos temas de conversación podrían ser: viajes, películas, deportes (aunque pocas personas estarán bien versadas en el fútbol *sóccer*), los últimos *best-sellers*, música y temas relacionados con el trabajo. Hablar sobre la familia es aceptable pero no usual; sólo en pocas ocasiones lo hacemos, aun con los colegas que vemos a diario. Esto puede deberse a que, en muchos lugares de trabajo, no existe una hora específica para comer con los colegas y juntarse a conversar. No es poco común que el almuerzo (*lunch*) sea un breve espacio de quince minutos o que comamos un sándwich rápidamente, en el escritorio, mientras trabajamos. Ya que consideramos la laboriosidad como un virtud, el tomar largos descansos durante las horas de trabajo, aunque sea para comer parece, de alguna manera, un desperdicio.

## MODAS Y MODALES

Desde un punto de vista puramente práctico, existe una cierta cantidad de puntos útiles que deben conocerse al emprender negocios con norteamericanos. Es posible que lo más sorprendente para los latinoamericanos, europeos y asiáticos sea nuestra falta de formalismo. Usamos los nombres de pila, en lugar de apellidos, desde el primer contacto con alguien, aun en los negocios. Sin embargo, sí se hace una excepción: al tratar con una persona de mucha mayor edad; en ese caso, se usa su apellido o título.

De la misma manera, tendemos a estrechar la mano sólo la primera vez que conocemos a alguien, posteriormente sólo nos saludamos con un «Hi!», «Hello!» o «How are you?». Esta última pregunta («¡Hola!, ¿cómo estás?») es esencialmente retórica y no suele exigir respuesta. Quien la formula, puede incluso pasar a su lado sin detenerse mientras lo hace. No hay que sentirse ofendido: se trata sólo de un gesto amistoso.

Los norteamericanos se detendrán a cierta distancia para conversar. Acercarse puede parecer demasiado íntimo e incómodo. En tal caso, nos haremos hacia atrás. De nuevo: no hay que ofenderse. Normalmente, los norteamericanos no tocamos a las personas, sobre todo en relaciones de negocios; saludar de beso o dar un abrazo en esta situación, puede ser mal entendido. Por otro lado, sí equiparamos el contacto visual directo con la honestidad, así

que el interlocutor debe esperar a que le vean directo a los ojos cuando se dirijan a él.

Este acercamiento informal a la vida, aun en el contexto de los negocios, se aplica especialmente al lenguaje. Los norteamericanos normalmente no dominamos otro idioma, así que distinguir entre el inglés formal y el informal puede ser imposible. Por tanto, un extranjero puede quedarse un poco confundido cuando una conversación en inglés esté salpicada de expresiones desconocidas (posiblemente relacionadas con el deporte) que no comprenda. Si es así, no hay que dudar en pedir una explicación: nadie se molestará.

En los Estados Unidos, la gente de negocios suele llevar tarjetas de presentación, pero las tratarán con mucho menos cuidado del que cabría esperar. Se emplean como instrumentos de trabajo, donde puede anotarse algo o bien usarlas después. No se pretende faltar al respeto al usarlas así. Se suelen intercambiar tarjetas en la primera entrevista.

El obsequiar regalos no es común en los negocios. Rara vez lo hacemos entre nosotros, pero sabemos que otras culturas valoran enormemente este intercambio. Así es que recibimos a nuestros huéspedes internacionales o viajamos al extranjero bien preparados. No hay que preocuparse por escoger algo apropiado para un norteamericano: no somos supersticiosos o excesivamente tradicionalistas. Cualquier cosa que represente al otro país será muy

apreciada. Abrir un regalo frente al que lo ofrece, resulta lo más normal y aceptable.

Si el negocio tendrá lugar en los Estados Unidos, el extranjero debe prepararse para no fumar en ninguna parte. Aun en lugares donde no está específicamente prohibido, el fumar no está bien visto; en general, se prohíbe en cualquier sitio público, a excepción de algunos bares. En la mayor parte de las habitaciones de hotel, también está prohibido y existen multas severas a quien infrinja esta disposición.

Aunque esencialmente somos una cultura no confrontadora, que busca mantener la armonía a toda costa, no encontramos difícil decir «no» cuando no sabemos o no podemos hacer algo. «Tal vez» significa que intentaremos realizar lo que se nos pidió y «sí» significa que nos comprometemos a hacerlo. Jamás decimos «sí», cuando la respuesta real es «no».

Cada vez más, las mujeres norteamericanas juegan un papel más relevante en los negocios y es muy posible trabajar con ellas si el negocio se realiza con empresas en los Estados Unidos. El beso o el abrazo deben reservarse para mujeres que haya conocido por mucho tiempo. Saludar de mano es más seguro y no podrá malinterpretarse como algo inapropiado.

Por otra parte, las mujeres norteamericanas frecuentemente invitarán a socios o clientes varones a comer solos o en grupo, y se espera que se les permita pagar. Estas

invitaciones no poseen ninguna intención romántica y son parte normal de una relación formal de negocios. Ellas se vestirán, por lo general, con trajes conservadores, con poco o ningún maquillaje o joyería, a fin de manifestar seriedad y confiabilidad. Normalmente, no hablarán de sus familias, aunque lo harán con gusto si se les pregunta.

Espero que este escrito ayude a desentrañar los «misterios» de la mentalidad norteamericana y contribuya, significativamente, a forjar futuras interrelaciones sociales o profesionales con nosotros. En esencia, somos directos y poco complicados. Deseamos que la gente nos aprecie y queremos lograr relaciones armoniosas. Haremos todo lo posible por demostrar calidez y aprecio a quienes deseen conocernos, trabajar con nosotros y llamarnos «amigos».

El extranjero encontrará que nos sobrecogemos con la amabilidad y hospitalidad de nuestros socios internacionales, posiblemente porque no estamos acostumbrados a semejantes niveles de hospitalidad en nuestro país. A la larga, una vez sobrepuestos a nuestro nerviosismo al lidiar con las diferencias culturales, disfrutamos y valoramos enormemente las relaciones internacionales. No pretendemos ofender a nadie; ténganos paciencia: tenemos mucho que aprender del mundo allende nuestras fronteras.

## FUENTES DE CONSULTA

Althen, Gary (1988). *American Ways*. USA, Intercultural Press.

Ferraro, Gary P. (2002). *The Cultural Dimension of International Business*. USA, Prentice Hall.

Morrison, Terri (1994). *Kiss, Bow or Shake Hands; How to do Business in Sixty Countries*. USA, Bob Adams, Inc.

Copyright of Hospitalidad ESDAI is the property of Universidad Panamericana. The copyright in an individual article may be maintained by the author in certain cases. Content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.