

**DIFERENCIAS EN LAS DIMENSIONES CULTURALES DE GEERT  
HOFSTEDE: INFLUENCIA EN ESTILOS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO  
EN LAS CIUDADES DE SANTA MARTA D.T.C.H Y MEDELLÍN.**

**(2013 – 2015)**

**JEANINA FRANCESCA ARAGÓN ABELLO**

**YUNEISI PAOLA PEREIRA CANTILLO**

**JULIETH KARINA DE LEÓN QUIROGA**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTA MARTA D.T.C.H.**

**2015**

**DIFERENCIAS EN LAS DIMENSIONES CULTURALES DE GEERT  
HOFSTEDE: INFLUENCIA EN ESTILOS DE NEGOCIACIÓN Y DESARROLLO  
EN LAS CIUDADES DE SANTA MARTA D.T.C.H. Y MEDELLÍN**

**(2013-2015)**

**JEANINA FRANCESCA ARAGÓN ABELLO**

**YUNEISI PAOLA PEREIRA CANTILLO**

**JULIETH KARINA DE LEÓN QUIROGA**

**Proyecto final**

**Presentado ante: El comité de grado  
Para su evaluación: Proyecto de grado**

**Estudiantes de grado**

**DIRECTOR DE TESIS: KATYA IGIRIO**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONÓMICAS  
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
SANTA MARTA D.T.C.H.**

**2015**



**SISTEMA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA VICERRECTORÍA DE  
INVESTIGACIÓN**

**FORMATO DE PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN**

**1. DATOS GENERALES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.**

**Nombre del Proyecto de Investigación:** DIFERENCIAS EN LAS DIMENSIONES CULTURALES DE GEERT HOFSTEDE: INFLUENCIA EN ESTILOS DE NEGOCIACION Y DESARROLLO EN LAS CIUDADES DE SANTA MARTA D.T.C.H Y MEDELLÍN. (2013 – 2015)

**Nombre del Grupo de Investigación:** Productividad y competitividad de la Industria

**Línea de Investigación:** Negociación Internacional

**Nombre del Investigador Principal:** Jeanina Francesca Aragón Abello

**No. de Coinvestigadores:** (2)

**Centro de Investigación al cual está inscrito su Grupo de Investigación:**

Nombre de los Coinvestigadores:	Actividades a Desarrollar en el Proyecto	Tipo de Vinculación de los Coinvestigadores con la Universidad				
		Docente		Estudiante	Egresado	
		Planta	Tiempo Completo	Catedrático		
<b>Yuneisi Paola Pereira Cantillo</b>	Investigación, redacción, edición				X	
Julieth Karina De León Quiroga	Investigación, redacción, edición				X	

<b>Duración del Proyecto (En Mese):</b>	
<b>Correos de los investigadores</b>	
<b>Investigador Principal:</b> <u>jeaninaaragon@gmail.com</u>	
<b>Coinvestigadores:</b>	
<u>1yunepereira@gmail.com</u>	
<u>2julideleon@gmail.com</u>	
<b>Decanatura en la que está inscrito el Investigador Principal:</b> Facultad de ciencias empresariales y económicas	
<b>Programa en el que está inscrito el Investigador Principal:</b> Negocios Internacionales	

## **AGRADECIMIENTOS**

*Dar gracias todas las personas que directa o indirectamente han contribuido a la idea, la realización y la culminación de este proyecto: a las aulas libres, testigos de las primeras ocurrencias de lo que sería nuestra tesis; a aquellos maestros que nos presionaron a ser buenas investigadoras, buenas escritoras y las mejores en lo que emprendamos. A la vida por darme la oportunidad de estar rodeada de las personas correctas, en el lugar correcto, en el tiempo correcto.*

***Jeanina Francesca Aragón Abello***

*Gracias a Dios, a quienes me acompañaron en este proceso de aprendizaje, a quienes hicieron posible esto que hoy parece culminar, aunque solo sea el principio, a quienes nos enseñaron esto, a las personas que estuvieron en el momento indicado para hacer este inalcanzable sueño una realidad.*

***Yuneisi Paola Pereira Cantillo***

*Gracias a Dios quien ha decidido que esta humilde servidora conociera el verdadero valor de la amistad.*

***Julieth Karina De León Quiroga***

## **DEDICATORIAS**

*A mis padres, que sin esperar mucho a cambio me han permitido estar donde estoy, desde mis primeros años de vida, haciéndome como soy, hasta estos momentos.*

*A mis hermanos menores, que con palabras tiernas o simplemente desveladas improvisadas me han enseñado la fraternidad. A Jessi, Yune, Julie, Adri y Mae, mis fieles compañeras, amigas, escuderas y hermanas, las que han tenido la delicadeza de aguantarme durante 5 años de carrera. A mi mejor amiga en todo el mundo: Liceth Rivera. A Finlandia, a Candy y a Sipilä, porque me dieron motivos para culminar esto que sonaba interminable. A Tori. Y a Dios, El único que ha podido permitir que la suerte sea mi mejor don.*

***Jeanina Francesca Aragón Abello***

*Primero a Dios que me dio la oportunidad de llegar hasta aquí, a mis padres Oronte Pereira y mi madre María Cantillo quienes con su sacrificio hicieron posible este sueño, a mi Tía Beatriz por su apoyo cuando las cosas parecían no ser posibles, a mis amigas Jeanina y Julieth quienes me acompañaron de principio a fin en este largo camino, también a esas personas maravillosas que conocí y me apoyaron durante este viaje.*

***Yuneisi Paola Pereira Cantillo***

*Le dedico a Dios cada paso sea pequeño o inmenso como este, quien me habla cada día para guiarme por el camino correcto.*

***Julieth Karina De León Quiroga***

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	7
2.	ANTECEDENTES.....	12
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
3.1.	FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA .....	18
3.1.1.	PREGUNTA GENERAL.....	19
3.1.2.	PREGUNTAS ESPECIFICAS.....	19
4.	OBJETIVOS .....	21
4.1.	OBJETIVO GENERAL .....	21
4.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	21
5.	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	22
6.	JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	44
7.	HIPÓTESIS.....	46
8.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	47
9.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	42
10.	RESULTADOS O IMPACTOS ESPERADOS Y POSIBLES BENEFICIADOS .....	43
10.1.	IMPACTOS ESPERADOS A PARTIR DEL USO DE LOS RESULTADOS .....	43
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	45
12.	CONSIDERACIONES ADICIONALES.....	48
12.1.	TABLAS DE PRESUPUESTO .....	48
13.	HOJA DE VIDA RESUMEN DEL DIRECTOR.....	53
14.	CONCLUSIONES .....	54
15.	ANEXOS.....	57
15.1.	FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA.....	57
15.2.	PUNTAJE IMPORTANTE SANTA MARTA .....	65
15.3.	PUNTAJE PRINCIPAL MEDELLÍN.....	66
16.	GRÁFICOS .....	67
16.1.	CIUDAD DE SANTA MARTA .....	67
16.2.	CIUDAD DE MEDELLÍN .....	82

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde el 2013 se ha presenciado como la prensa internacional ha destacado el progreso constante de la ciudad de Medellín, dejando atrás esa imagen de ciudad insegura, cuna del cartel de la droga para ser “La ciudad innovadora 2013” (The Wall Street Journal, 2013) destacándola entre 200 ciudades que contenía la lista original y en la línea de meta compitiendo contra Nueva York y Tel Aviv.

El crecimiento de Medellín durante los últimos veinte años, pasando de ser la ciudad con la tasa de homicidios más alta del país a ser una ciudad ejemplo ha sido destacado por diversas crónicas periodísticas a nivel mundial: The Guardian publicó una crónica escrita por el periodista Ed Vulliamy titulada “*Medellín, Colombia: reinventando la ciudad más peligrosa del mundo*” (Vulliamy, 2013), donde el escritor se sumergió durante una semana a corroborar por sí mismo el cambio de la ciudad y como había superado la etapa del narcotráfico después de la muerte de Pablo Escobar.

The Washington Post también dedicó un reportaje titulado: “*Los esfuerzos de Medellín contra el crimen*” (Forero, 2013) el corresponsal Juan Forero concluye que en definitiva Medellín ya no es la misma de antes, y que gracias a los esfuerzos de su gobernación, de la policía y de su comunidad ya no es la ciudad más peligrosa del rededor, donde los homicidios han caído en un 80% que de 6.300 muertes violentas en 1991, para el primer semestre del 2013 solo se registraron 470.

Pero el artículo que rescata las etapas del resurgimiento de Medellín fue publicado por el diario Canadiense Les Affaires: “*Medellín: el cartel de la innovación*” (Bérard, 2013). El reportaje escrito por Diane Bérard destaca “las cinco etapas del renacimiento de Medellín” (Bérard, 2013). La primera etapa es “*Sobrevivir hasta el cambio*” (Bérard, 2013) explicando que todos los ciudadanos de Medellín debieron adaptarse al cambio que incluía la muerte de Pablo Escobar, el capo de la droga más grande Colombia. Con su muerte significaba el fin de una persecución a policías, homicidios por doquier y carros bombas, sin embargo la paranoia de que esto sucedía comúnmente les tomó tiempo para saberse adaptar, y sumarle el sobrevivir literalmente puesto que muchos inocentes morían en los constantes enfrentamientos.

La segunda etapa es: “*Cambiar el corazón de la ciudad por la política de forma diferente*” (Bérard, 2013) mediante el estudio exhaustivo que hizo el alcalde de la ciudad Sergio Fajardo en 2003, pionero del cambio contundente que se manifestaría en los siguientes años. Fajardo no pertenecía a ningún partido político y con su comitiva que mayormente no incluía personas con activa participación

política, sino al contrario, académicos, expertos culturales, arquitectos, empresarios, ciudadanos, entre otros identificaron los principales problemas de la ciudad: corrupción, desigualdad social y violencia; factores que funcionan como causas y consecuencias entre sí. E identificaron que como método de erradicación las armas eran: “inclusión social, planificación urbana y educación” (Bérard, 2013).

La tercera etapa comienza con la puesta en marcha de las armas para erradicar los problemas de la ciudad y es nombrada “*Cambio de piel, o planificación social*” (Bérard, 2013) con los proyectos urbanos integrales o PUI, Medellín ha cambiado la vida de muchos de sus ciudadanos, ha creado más de tres mil puestos de trabajo y es estudiado por muchos otros países: “Aquí, la planificación urbana se ha convertido en un catalizador social y económica para el cambio. Utilizamos más allá de su función estética” (Como se citó en Bérard, 2013), dice el arquitecto italiano Francesco Orsini instalado en Medellín desde el 2004.

La creación de bibliotecas, la mejora del acceso a los barrios y la cultura del metro y del metro cable han sido fundamentales en éste cambio. La cuarta etapa es “*La educación para todos y en todas partes*” (Bérard, 2013) con programas que van desde la creación de escuelas hasta Medellín digital que equipa las bibliotecas de la ciudad con tecnologías de la información y comunicación gratuito para todo público. La quinta etapa que es muy importante para la investigación es “*El empresario Medellín*” (Bérard, 2013) donde se distingue la planeación estratégica de la ciudad a corto, mediano y largo plazo como epicentro de negocios en el mundo:

En el corto plazo, queremos abrir al mundo mediante el fomento de las empresas locales y la atracción innovadora la creación de empresas extranjeras. En el mediano plazo, vamos a desarrollar una innovación empresarial mediante la creación de una plataforma para identificar y comercializar innovaciones. Esto incluirá las universidades, centros de investigación e incubadoras. A largo plazo, deberíamos haber desarrollado una cultura de la innovación: aceptar el riesgo, vivir con el fracaso, desarrollar una visión más global” (Cómo se citó en Bérard, 2013)

Dicho esto por Juan Pablo Ortega Ipuz, el CEO de Ruta N, que es una mini ciudad empresarial en la ciudad. En contraste, el crecimiento de Santa Marta no ha sido tan trascendental como el que ha tenido Medellín en la última década con los numerosos cambios en su organización urbana y la participación económica.

El crecimiento y la planeación de Santa Marta ha estado a la deriva por largo tiempo prueba de ello están “*Los lunares de Santa Marta*” de los cuales habla Wilson Eliserio en la que destaca que el desarrollo urbano de la ciudad es un completo caos “En Santa Marta, como en muchas ciudades del país, la falta de



planeación y control de las autoridades permite el crecimiento de prácticas que afectan a los ciudadanos y causan caos y desorden.” (Eliserio, 2012) a lo largo se destacan problemas como el mototaxismo y el irrespeto por el espacio público por los vendedores en la quinta y también del irrespeto a la vida de las personas con las imprudencias al volante por parte de los transportadores públicos dentro de la ciudad, así como el contrabando de gasolina que se dan dentro de la ciudad, destacan uno de los pocos problemas de la ciudad que no parecen ser nada nuevo desde que las administraciones que han pasado, le siguen dando aun la espalda a esta case de problemas de la ciudad.

No obstante, el desarrollo de la ciudad, no solo se ve afectado por la falta de cultura cívica y sentido de pertenencia de los ciudadanos, problemas administrativos profundos como la corrupción de la clase política influencia en los planes de desarrollo de Santa Marta, y ello se ve reflejado en lo que señala José Miguel Berdugo en su publicación en la revista Portafolio “Las decisiones del ejecutivo y el legislativo distrital tradicionalmente se han basado en especulaciones que obedecen a intereses políticos, burocráticos y electorales, y no son producto de procesos técnicos y académicos que aporten herramientas e indicadores válidos.” (Berdugo, 2008)

Esto aunque del año 2008 refleja que no muchas cosas han cambiado, y que la construcción del bienestar de la ciudadanía es un proceso largo y arduo, que necesita compromiso de lado y lado.

El desarrollo urbano de Santa Marta, se puede decir que va en disparidad con las propuestas de desarrollo portuario y turístico que tiene la ciudad en estos últimos años, para el año 2013 Santa Marta entra a ser la única ciudad con un eco puerto “Recientemente recibió la certificación como el primer eco-puerto latinoamericano de manos de la Asociación Europea de Puertos (Espo). [...]Esta entidad certifica a los puertos con operaciones sostenibles y acordes con el medioambiente.” (NULLVALUE, 2013) Lo que representa una excelente imagen a nivel internacional que propicia la atracción de inversionistas para la ciudad puerto.

Así como lo señaló el alcalde Carlos Caicedo “Esto es una vitrina para la ciudad a nivel internacional y ponderamos que el puerto le está cumpliendo en materia ambiental, prueba de ello es que la terminal ha obtenido la certificación ambiental más importante que no ha logrado obtener puerto alguno en América” (NULLVALUE, 2013), en la declaración pública.

Esto a su vez representa un gran puerta para la inversión y el crecimiento de la ciudad a nivel económico, por otro lado el turismo para la ciudad de Santa Marta ha ido mejorando debido a la puerta que abrió PROEXPORT (ahora

PROCOLOMBIA) para el turismo de cruceros, “Además de Cartagena, Colombia propone otros tres destinos como la cercana ciudad de Santa Marta, un polo de turismo ecológico, histórico y de playa” (Semana, 2013) lo cual para ese mismo 2013 representaría un gran estímulo económico y la oportunidad perfecta para realizar inversiones y apostar por el crecimiento de la ciudad.

No siendo estos los únicos avances y reconocimientos a nivel mundial, Santa Marta en el año 2014 es condecorada con el primer premio de las Américas en junio de ese año destacando la responsabilidad empresarial del puerto de Santa Marta, “La Organización de los Estados Americanos (OEA) le otorgará este miércoles en Washington el Primer Premio de las Américas al Puerto de Santa Marta, por tener las mejores prácticas en responsabilidad social empresarial, innovación y sostenibilidad.” (Redacción el tiempo, 2014) algo que no ha sido logrado por ningún puerto de las Américas hasta el momento, lo cual deja en una posición privilegiada a la ciudad en cuanto a desarrollo sostenible si solo nos enfocamos en las practicas recientes que se tienen en cuenta dentro del puerto de la ciudad.

Pero aparte de los logros en materia económica y los grandes avances para el incremento de turistas, Santa Marta es la primera ciudad libre de analfabetismo de acuerdo con los informes de 2014, “Entre los años 2012 y 2014 la alcaldía de Santa Marta alfabetizó 17.000 personas llegando a la meta establecida en el Plan de Desarrollo Distrital 2012- 2015 Equidad para Todos, Primero los niños y las niñas, logrando así uno de los objetivos del milenio.” (Portafolio, 2015) Lo que demuestra el compromiso actual por mejorar los estándares de desarrollo humano en la ciudad y el compromiso con el plan de gobierno y uno de los objetivos del milenio, esto a su vez fue reconocido por el presidente de la republica el cual el año anterior “declaró a Santa Marta como la primera ciudad libre de analfabetismo y felicitó al alcalde Carlos Eduardo Caicedo por conseguir este objetivo tan fundamental para lograr la paz.” (Portafolio, 2015)

Tener información de los sucesos de una ciudad u otra no facilitaría por qué una de ellas presenta un avance más significativo que la otra, para ello bastaría un estudio comparativo en el cual se señalen aspectos claves que puedan alterar significativamente el avance o el comportamiento de la sociedad medellinense y samaria, en cuanto al contexto del desarrollo de cada una de sus ciudades, para ello, se utilizara como referencia el patrón de estudios de Geert Hofstede y las dimensiones culturales las cuales brevemente son las siguientes.

Aversión a la incertidumbre: es el grado en el cual los miembros de la sociedad se sienten incómodos en situaciones no estructuradas. [...] individualismo: el grado en el cual los individuos prefieren actuar como individuos en lugar de actuar como

miembros de grupo. Es decir el grado en el cual una sociedad valora los objetivos personales, la autonomía y privacidad por sobre la lealtad del grupo, el compromiso con las normas grupales y actividades colectivas[...]Masculinidad: el grado en el cual los valores como asertividad, desempeño, éxito y competición, los que son asociados con el rol masculino, prevalecen sobre valores como la calidad de vida, relaciones personales, servicio, solidaridad, los que son asociados con el rol femenino; Hofstede 1985, define la masculinidad como una preferencia por el logro, heroísmo, asertividad y éxito material[...]Orientación de largo plazo: es el grado en el cual los miembros de la sociedad aceptan postergar la gratificación de sus necesidades materiales, sociales y emocionales. (Farías Nazel, 2007)

De esta forma, y siguiendo cada una de las dimensiones culturales establecidas por Hofstede, establecer como es cada una de las culturas dentro de cada una de las ciudades teniendo en cuenta que la cultura es uno de los factores determinantes para los negocios esto de acuerdo a John Daniels.

## 2. ANTECEDENTES

Como el objetivo principal de la investigación es conocer cómo la cultura influye en la manera en que se llevan a cabo los negocios y cómo esto genera un desarrollo en las ciudades investigadas, la revisión de literatura sobre investigaciones relacionadas con el tema se conduce a un autor colombiano que en los últimos años ha estado dedicado a estudiar cómo son los procesos de negociación en Colombia: Enrique Ogliastri.

Por lo tanto como antecedente principal encontramos el libro *¿Cómo negocian los colombianos?* (Ogliastri, 2001). Según Ogliastri, los colombianos en general, tanto los que manejan el curso del país como los que a diario resolvemos intereses llevamos a cabo una negociación por lo que para él una negociación se define como: “es una de las tres posibles soluciones a un conflicto o a una diferencia de intereses.

Es el proceso de ponerse de acuerdo con el otro para resolver la diferencia.” (Ogliastri, 2001), dónde las otras dos opciones para resolver este tipo de conflictos son la participación de un tercero o la imposición unilateral de una de las partes. Según el autor, la cultura colombiana está acostumbrada a algo que se ha aprendido desde los confines de la familia colombiana, dado que “negociar es un acto cotidiano (...) un tejido fundamental de la existencia humana” (Ogliastri, 2001) y es aquella manera particular de enfocar la negociación de nuestros intereses: el regateo: “Los colombianos somos negociadores de regateo: pedir mucho para rebajar después, buscar el punto medio entre los dos, creer que si el otro gana uno pierde.

Esto lo hemos aprendido en casa: "Yo le exigí a mi hijo que llegara a las doce de la noche, ni un minuto más. Yo sé que no llegará a las doce, pero al menos con seguridad lo tendré en casa a la una". De eso se pasa a los comportamientos "adultos": "Citamos la reunión a las ocho para empezar a las ocho y media". "Le pedí ochocientos para dejarlo en 700". "Pedimos despeje de 300municipios" (de los 1000 que hay en Colombia) se contrapone con "Entreguen las armas y después negociamos". Así aprendemos que negociar es regatear.” (Ogliastri, 2001)

Sin embargo una tendencia internacional con la que las negociaciones se están llevando a cabo empieza a manejarse dentro del proceso en Colombia: la nueva teoría de la negociación, o integrativa, por intereses, por principios, cooperativa, gana-gana o de beneficios mutuos, y otros nombres que pueda recibir. Pero a pesar de este patrón de adaptación a lo que se presenta en el mercado, la escuela tradicional de negociación en Colombia prosigue debido a que “los colombianos por

lo general piensan que negociar es resolver un conflicto que requiere el sacrificio de una de las partes” (Ogliastri, 2001).

Respecto a esto podemos definir que las características más frecuentes encontradas en las negociaciones colombianas son las siguientes: tendencia al regateo: “pedir mucho y después bajarse”; informalidad: “hacerlo de una manera amistosa, informal”; improvisación: “no nos distinguimos por la preparación de las negociaciones, pero somos brillantes improvisadores”; flexibilidad en el tiempo: “negociaciones a corto plazo”; y por último desarrollo de emociones dentro del proceso: “nos arriesgamos y confiamos en la contraparte si se siente afinidad y se desarrolla amistad.” (Ogliastri, 2001)

La investigación de Ogliastri resalta una parte muy importante de la negociación en Colombia, y dado un trabajo de campo realizado para descubrir cómo se dan las cosas se recogieron los siguientes resultados: el capítulo en la investigación se llama “El mejor negociador colombiano: ¿Será una mujer, paisa, mayor de 50 años y de estrato cinco?” por lo que se planteó la primera pregunta: “¿Negocian mejor los hombres que las mujeres?” dónde se encontró que no es frecuente que se dé este caso, aun cuando se tiende a pensar lo contrario.

Debido al enfoque del estudio de caso que se presentó en la evaluación, una negociación netamente distributiva o tradicional, las mujeres arrojaron que al ser más sensatas con sus ofertas tienden a ceder menos que los hombres. Los hombres asumen en las negociaciones unos roles muy extremos: el rol de ser quien tiene el poder o por el contrario de no tener poder, mientras que las mujeres asumen una posición intermedia. La investigación explica que se da por el rol de las mujeres en la tradición Colombiana: “Puede tratarse de una familia patriarcal en muchas regiones (Santander), o de una familia matriarcal en otras (la Costa), pero siempre existe la idea de que la madre es la intermediaria entre el padre y los hijos” (Ogliastri, 2001) permitiéndoles por consiguiente “cierta facilidad para negociar desde una posición intermedia de poder.” (Ogliastri, 2001).

Ahora desde un enfoque más regionalista surge la pregunta en la investigación de Ogliastri: “¿De cuál región del país son los mejores negociadores?”. En la investigación se tiene la premisa de que los paisas o personas oriundas del eje cafetero y del departamento de Antioquia y cercanos son los mejores negociadores del país. Tomaremos en cuenta esto, debido a que la investigación que se está llevando a cabo en estos momentos compara a Santa Marta con Medellín, siendo esta última la capital de los paisas. Las conclusiones a las que llega Ogliastri son que los paisas son mejores con las negociaciones distributivas o el regateo tradicional en Colombia:

Los paisas son los mejores negociadores de Colombia en problemas distributivos, dominan el regateo y hasta lo disfrutan. Compran más barato y venden más caro que los otros, lo cual consiguen mediante la apertura con una demanda más exigente que los de otras regiones colombianas. Rápidos en el descuento y muy pragmáticos, los paisas son persistentes en negocios comerciales donde el único problema es el precio y no existen posibilidades de crear valor. (Ogliastri, 2001)

Por otro lado, las conclusiones a las que llega la investigación de Ogliastri acerca de las negociaciones llevadas a cabo por las personas de la Costa Atlántica, o Costa Caribe en su correcta denominación, son la contraparte de los paisas, puesto que son mejores con las negociaciones integrativas o las gana-gana:

Los oriundos de la Costa Atlántica no son demasiado buenos para la negociación comercial distributiva, ni para vender ni para comprar. Pero obtienen excelentes resultados en la negociación integrativa. Su cultura valora la rapidez mental, y manejan bien las negociaciones desde una posición de poder desigual: aunque prefieren negociar desde una posición de mayor poder, las de poco poder les parecen un reto interesante; las intermedias les resultan muy poco atractivas. Su mente ágil y desprevenida les permite intercambiar información y manejar varios puntos de negociación a la vez, con resultados superiores a los del resto del país. (Ogliastri, 2001)

Otra parte importante de la investigación es la percepción que tienen los extranjeros acerca de los estilos de negociación en Colombia. Para tal perspectiva Ogliastri realizó “un estudio comparativo con los holandeses, una cultura esencialmente diferente a la colombiana, en el que se realizaron 51 entrevistas a colombianos y holandeses que habían negociado en el otro país.” (Ogliastri, 2001) y las conclusiones a las que se llegaron fueron que los principales problemas que ven los holandeses respecto a las negociaciones colombianas son: “el incumplimiento, la falta de puntualidad, la evasión de responsabilidad, la vaguedad, y el exceso de amabilidad.” (Ogliastri, 2001).

En otro estudio realizado en un grupo de enfoque con “realizado con dieciocho estudiantes del master de administración de los Andes, quienes habían hecho 46 entrevistas a extranjeros sobre una experiencia de negociación con colombianos” (Ogliastri, 2001) y las conclusiones son parecidas:

A muchos extranjeros que van a negociar a Colombia les sorprende la informalidad y poca preparación de los negociadores colombianos; también les llama la atención que no se separa lo personal de lo del negocio. Ellos describen a los colombianos como personas activas, agresivos para insistir en el regateo hasta el último minuto. Finalmente, dicen que en Colombia son muy importantes las referencias, las

conexiones, los rangos que permiten entrar con mejor pie y conseguir tratamiento especial en una negociación. (Ogliastri, 2001)

Según los estudios de Ogliastri, la cultura está muy relacionada con las maneras y los estilos de negociación en Colombia, tal como se plantea en la presente investigación. Para Ogliastri, las bases sociológicas que justifican este comportamiento están explicadas en:

Un estudio sobre los valores culturales en 63 países del mundo resaltó la homogeneidad latinoamericana, y concluyó que en Colombia se vive una cultura habituada a la incertidumbre, con individualismo hacia la sociedad pero alto colectivismo familiar, preferencia por mayor igualdad pero consciencia de un gran elitismo, preferencia por la suavidad del trato interpersonal, orientación hacia el presente, y no muchas consideraciones humanitarias y de generosidad hacia los débiles (Ogliastri, 2001)

Debido a la terminología que Ogliastri utiliza en la anterior premisa, se puede concluir que el estudio al que se refiere es el hecho por Geert Hofstede, acerca de las dimensiones culturales de los países, que más adelante serán explicados con detalle.

Sin embargo, otras explicaciones más arraigadas a la realidad social del país describen por qué los colombianos negociamos de tal manera: “En nuestro país todo puede pasarle a alguien, cualquier día.” (Ogliastri, 2001) refiriéndose a la inseguridad que todos los días enfrentamos los colombianos, sea a causa del conflicto armado entre guerrillas y el ejército, o entre las guerrillas y el paramilitarismo, o la delincuencia en las calles, como consecuencia de que “la mayoría de los colombianos experimentan escasez crónica de las necesidades básicas, hay que luchar por cada peso. Somos parte de la "cultura de la pobreza", de la necesidad del "rebusque”” (Ogliastri, 2001):

En Colombia se tienen actitudes sobre el conflicto semejantes a las del mundo árabe y andaluz: que es peligroso y negativo, que debe evitarse mediante un acercamiento amistoso para no tener que pelear. No creemos que del conflicto salga algo positivo, y llevamos la adrenalina lista si toca pelear. Por ello la diferencia entre negociación y guerra no es definida, todo es flexible, hay terrenos intermedios, pero en últimas se cree en ganar o en perder” (Ogliastri, 2001)

Dada la anterior premisa, Ogliastri apunta a un tema que solo se tomará en cuenta para los antecedentes y que no será ahondado con tal ímpetu debido a que se aleja de los objetivos principales de la investigación; el tema abordado son los antecedentes históricos implícitos sustentados al momento en que Ogliastri compara los modelos de negociación con las actitudes sobre el conflicto semejantes a las del

mundo árabe y andaluz. Da pie para rescatar la memoria histórica de cada una de las ciudades estudiadas, y abre un debate más amplio que determina si estos antecedentes históricos tales como el origen migratorio de ambas ciudades si ejerce tal influencia en la cultura negociadora del siglo XXI.

Según (Banco de la República, 1993) en su informe presentado por Arturo Bermúdez Bermúdez, Presidente de Academia de Historia del Magdalena, Santa Marta es descubierta en 1502 y poblada en 1525 por el “sevillano que la descubrió” y fue la primera ciudad en toda Colombia en ser conquistada. Al estar en la costa caribe del país servía de puerto entre España y Santo domingo, por lo que casi todos los demás conquistadores de la época entraron por tierra samaria.

Dado esto, en primera instancia Santa Marta está poblada por población indígena, quienes ayudaron al conquistador a construir casas de madera y paja “donde alojó a los 300 hombres de sus naves”. Para el año de 1543, la decadencia se tomó a la ciudad y “Santa Marta fue atacada y tomada por piratas franceses, ingleses y holandeses” (Banco de la República, 1993).

Ogliastri, quien también estudió a los holandeses los describe como “directos y dicen la verdad sin diplomacia” (Ogliastri, 2001) características que en algunos casos se asemejan a muchas actitudes percibidas en la cultura colombiana y samaria.

Después de estos gravísimos ataques a la ciudad y la pérdida de interés en su comercio debido al auge que le nacía al puerto de Cartagena, por ejemplo, la población en Santa Marta disminuyó por lo que “concretamente, en 1701, don Alonso de Valera pedía a la corona que se le enviasen algunas familias canarias con este fin” (Mena García, 1982) debido que desde 1697 “Santa marta, capital, contaba con solo 12 vecinos blancos y 20 mulatos y negros.” (Mena García, 1982).

A finales de siglo a Santa Marta le llega bonanza bananera, con navíos provenientes de tierras inglesas y norteamericanas.

Por el lado de Medellín, ubicada en Antioquia, los antecedentes históricos migratorios se acentúan en la cultura judía, los cuales históricamente probablemente han ejercido más influencia dentro la cultura de negociación actual en la región paisa:

“En el nuevo continente ocurrió algo bien curioso para los descendientes de los judíos y fue que en la región que hoy conocemos como Antioquia aparecieron cantidades de minas de oro, las que eran explotadas por los indígenas convertidos en esclavos y por negros traídos de África o por los “zambos” que eran la mezcla de



indígenas con negros. Si bien las cantidades de oro eran enormes, faltaba gente capacitada para la negociación del precioso mineral, para exportarlos llevando cuentas muy precisas, para lo cual fue necesario que aparecieran los antioqueños judíos, cuya raza ha tenido por miles de años la habilidad de llevar precisas cuentas y enriquecerse gracias a su ingenio en los “negocios”. Es que las cualidades de los judíos los han hecho distinguirse durante miles de años sin que ningún otro pueblo o raza les compita en esas características.” (Cardenas Lince, 2011)

En este sentido, se puede afirmar que los contextos históricos implícitos dentro de la historia de cada una de las ciudades puede que sí influyeran a la cultura actual de negociación, sin embargo es un tema que abriría un nuevo debate y por ende daría pie a una nueva y diferente investigación, dado que la población y el contexto histórico actual es muy diferente al que la historia muestra, además el marco espacial de esta investigación es muy corto y no pretende estudiar la historia cultural de ambas ciudades, sino esclarecer cómo se conciben las negociaciones dentro de las culturas actuales, y que diferencias se entrevén en ambas ciudades.

Es bien sabido que todos estos aspectos no son fáciles de percibir a través de un estudio cultural, o quizá no a través de los instrumentos que se usarán en esta investigación, sin embargo sí son aplicables dentro del área de la antropología que puede sumergirse dentro de las costumbres de cada una de las ciudades estudiadas, adentrarse en su diario vivir y por ende sacar conclusiones etnográficas que den respuesta a estos acontecimientos.

Es así como los estudios realizados por Ogliastri representan un preámbulo muy importante, resaltando cómo negocian los colombianos, y además abren el debate dado que establecen dos estilos de negociación diferentes para las dos partes estudiadas: negociación distributiva por parte de los paisas y negociación integrativa por parte de los caribeños. Dado esto, se procede a plantear el problema de la presente investigación.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La diversidad cultural en el mundo entero es una cuestión de identificación permanente. A nivel macro, vivimos en un planeta con alrededor de 193 países, reconocidos por la ONU<sup>1</sup>, cada uno con su identidad cultural arraigada al nacionalismo y sentido de pertenencia, sin embargo, cada país está compuesto por regiones, estados, departamentos, ciudades, municipios, comunas, barrios, familias y así sucesivamente, sin contar identidades de género, gustos, etnias y razas.

La cultura es un aspecto con amplitud y en Colombia poseemos tanto en este aspecto como en muchos otros, la diversidad, y que la identidad no es más que aquella que “alude en algún sentimiento a las diferencias entre un costeño, un valluno y un llanero.” (Aristizabal Giraldo, 2000). Es por eso que se cree pertinente la realización de una investigación de tipología descriptiva, donde se comparen dos culturas diferentes dentro de un mismo país.

Debido a la amplitud de culturas dentro de Colombia, el propósito es rescatar dos de ellas, que tradicionalmente han coexistido y poseen diferentes perspectivas: la cultura costeña y la cultura paisa específicamente la de la ciudad de Medellín.

Tal investigación servirá pues para aclarar si es lo mismo establecer negocios con empresarios de la costa caribe colombiana, en este caso, específicamente empresarios de Santa Marta, que con empresarios de la capital del departamento de Antioquia. Además, una descripción de normas básicas de negociación que deben tener en cuenta los extranjeros para llevar a cabo negocios con colombianos.

#### 3.1.FORMULACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

A lo largo de los años el crecimiento del país en el entorno internacional y los negocios, los factores culturales de cada una de las regiones hacían un aporte significativo a la evolución y el desarrollo de cada una de sus ciudades, si se tienen en cuenta aspectos como el desarrollo del país durante la segunda década del milenio, el desarrollo ha sido en cierta forma desigual, y mucho de ello se justifica en las preferencias políticas o la movilización de los recursos, no obstante siendo esto cierto, las sociedades y las comunidades son dueñas de su entorno, del avance y la proyección de su comunidad; la cultura es un aspecto que determina como se

---

<sup>1</sup> ONU: Organización de las Naciones Unidas

amolda un grupo determinado de la sociedad a los cambios del medio por ello que el avance de algunas de las ciudades del país sea más palpable que el de otras.

Tradicionalmente en Colombia han existido diferentes culturas, en consecuencia, los hábitos relacionados con la manera de negociación son distintos y no es lo mismo hacer negocios con un costeño que con un paisa.

Debido a esto, desde la perspectiva de las dimensiones culturales planteadas por Geert Hofstede, mediante la investigación se desea conocer que tan grandes y significativas son esas diferencias y qué consejos de negociación son útiles para los extranjeros que deseen hacer negocios con colombianos, o viceversa. Además que factores diferenciadores positivos de ambas culturas, les pueden complementar respectivamente.

El problema que se percibe es la brecha enorme en el desarrollo urbano entre las ciudades que son objeto de estudio: por un lado tenemos a Medellín como modelo de progreso en Colombia, haciendo parte de uno de los principales centros de producción del país, destacada por la prensa nacional e internacional; y por otro lado Santa Marta, y su cruda realidad de atraso, inequidad y desigualdad, falta de inclusión y garantías debido a la corrupción, entre otros problemas, aun siendo una de las ciudades claves dentro de las negociaciones del país, debido a que posee una ventaja natural, al tener un puerto marítimo.

### **3.1.1. PREGUNTA GENERAL**

- ¿Existen diferencias en los aspectos culturales significativas durante los procesos de negociación que definan el curso de éstas y por ende el desarrollo o progreso de las ciudades Medellín y Santa Marta?

### **3.1.2. PREGUNTAS ESPECIFICAS**

- ¿Qué diferencias culturales existen entre estas dos ciudades?
- ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de negociación en Santa Marta y en Medellín?
- ¿Qué tan amplia es la diferencia en el progreso de ambas ciudades?

- ¿Cómo influyen las culturas de las diferentes ciudades en el momento de entablar y llevar a cabo negocios internacionales de acuerdo a lo establecido en las referencias de las dimensiones culturales de Hofstede?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

- Establecer las diferencias existentes en los aspectos culturales que sean significativos durante los procesos de negociación, que definan el curso de estas y por ende el desarrollo o progreso de las ciudades de Medellín y Santa Marta respectivamente.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Rescatar detalladamente de las diferencias culturales entre samarios y medellinenses comúnmente conocidos como paisas, desde las dimensiones culturales de Hofstede.
- Ampliar la concepción de la cultura negociadora colombiana teniendo en cuenta los estudios anteriores de Hofstede, de acuerdo a lo que se expone como cultura nacional.
- Describir los aspectos de ambos entornos con las características positivas de cada una, con el fin de proyectar un ideal de cultura negociadora que contribuya al desarrollo o progreso de ambas ciudades.

## 5. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Con el fin de establecer claridad en los conceptos manejados a lo largo del proceso investigativo, se tomarán como referencias algunos conceptos de variados autores para definir muchas de las palabras claves dentro del documento. Como parte principal, cabe describir que entenderemos por Cultura, y para ello es necesario el origen etimológico.

La raíz de la palabra proviene del latín “cultus” asociado a un significado general de la acción de “practicar algo”, “cultivar, criar”, referido al culto religioso. En Alemania el término “Kultur”, aparece ya en el siglo XVIII para referirse a las características particulares de una nación (se asocia con el término tradición del latín *tradere*: si no hay transmisión no hay cultura) y es bajo esta acepción que llega a la lengua castellana en 1899(Diccionario Crítico Etimológico, 1983). ( Como se citó en Esqueda de Viema, 2007)

De acuerdo a las definicion del RAE Cultura (Del lat. *cultūra*), hace referencia a muchos significados, para nuestro caso, el termino que se asociará más con la definición de este termino se acerca a lo que el RAE da como cultura “~popular 1. f. Conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo.” (Real Academia Española, 2015)

Apartándonos un poco de las definiciones generales de la palabra; según Hofstede “Cultura por ende se puede entender como un conjunto de artefactos, modelos y patrones de comportamiento por medio del cual una sociedad se expresa y se reproduce. En su sentido más amplio incluye prácticas, códigos, rituales, normas, reglas y costumbres” (Como se citó en Montt & Johanes, 2012)

Para la UNESCO, “La cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos” (UNESCO 1982 Como se citó en Montt & Johanes, 2012) es decir que la cultura es un ir y devenir de constante información que va transformando ademanes, y creando reacciones que permiten evolucionar o crecer a determinado grupo de personas, en cambio sí se entiende esto desde un intercambio cultural tendríamos que este sería un punto de inflexión en donde entran a interconectarse las similitudes y diferencias entre una y otra cultura. Es así como “[...] a través de ella discernimos valores y efectuamos opciones” (UNESCO 1982 Como se citó en Montt & Johanes, 2012).

Siendo así la cultura un concepto muy amplio en el que no solo se tiene en cuenta el comportamiento de un grupo y sus características, también sus reacciones y

valores y es por ello que también la UNESCO considera que por medio de ella “el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden” (UNESCO 1982 Como se citó en Montt & Johanes, 2012), lo que en pocas palabras, se entendería que cultura también es identidad de, comprenderse parte de algo como sociedad. Por otro lado según Triandis (1972)

La cultura es en sí mismo un concepto multifacético integrado tanto por elementos subjetivos como objetivos. De modo que, cuando hablamos de cultura nos referimos a dos aspectos: a la cultura subjetiva, es decir, a los significados compartidos, actitudes, normas y valores, que caracterizan a una sociedad o país en su conjunto, y a la cultura objetiva que se relaciona con los productos culturales, es decir con los sistemas de lengua, tecnología, instituciones políticas, educativas y religiosas. (Como se citó en Esqueda de Viema, 2007)

Por otro lado, las definiciones de cultura de acuerdo a diferentes autores como Eduard Tylor da a entender a la cultura como “el todo complejo que incluye conocimientos, ideas, arte, moral, leyes, costumbres y otras características que adquiere un hombre como miembro de la sociedad” (Como se citó en Hill, 2011) a su vez Zvi Namenwirth & Rober Weber “la consideran como un sistema de ideas y afirma que estas ideas constituyen un esquema para la vida.” (Como se citó en Hill, 2011)

Finalmente tomaremos como referencia también la definición que tiene Charles Hill para la cultura la cual la define como “un sistema de valores y normas que comparte un grupo que, cuando se toman en conjunto, constituyen un esquema para la vida” (2011) a su vez el psicólogo holandés Fons Trompenaars (1993), considera a la cultura como las formas específicas que cada sociedad escoge para resolver los problemas que surgen en su relación con las personas, con el tiempo y con el entorno.

No obstante, establecer una definición de cultura no debe despegarse de establecer las características o elementos que conforman la cultura para ello que tomemos en cuenta cuales son las características que conforman la misma, es así como entenderemos que la cultura es:

- Es aprendida: la cultura no es innata o heredada, provee a los individuos a lo largo de su proceso de socialización de soluciones aprendidas a situaciones que se le presentan, suministrándole criterios de actuación.
- Es compartida: la cultura es compartida por miembros de un mismo grupo, confiriéndole a éstos características especiales (identidad) que les permiten

diferenciarse de otros grupos. Puede definirse como una especie de huella dactilar colectiva (Como se citó en Esqueda de Viena, 2007; Hofstede, 1980).

- Es un proceso acumulativo: los significados de cada cultura son el producto acumulativo del pensar colectivo que se transmite de generación en generación, a través de instituciones como la familia, la religión y la educación.
- Es dinámica: la cultura moldea y es moldeada por la sociedad; es un proceso evolutivo, lento y gradual.
- Es dominante: la cultura abarca la mayoría de las decisiones conscientes e inconscientes que toman los individuos, conformando sus hábitos cotidianos. La mayoría de lo que la gente come, viste, siente, el idioma que habla, son reflejo de la cultura. (Esqueda de Viema, 2007)

Continuando un poco por lo planteado por Hill, de acuerdo a lo que es la cultura en sí, se debe tener en cuenta que existen ciertos factores que determinan la estructura o el cómo evolucionan las culturas y algunos de los elementos de la misma como son los valores y las normas que Hill menciona son reformados o se amoldan a factores que influyen el entorno de la sociedad, es así como “Los valores y normas de una cultura no aparecen totalmente formados, sino que son producto de la evolución de varios factores, como las ideas políticas y económicas prevalecientes, la estructura de la sociedad, y la religión, idioma y educación preponderantes”. (Hill, 2011)

Es así como entendemos que todos los elementos y factores que giran en torno a lo que es la cultura de una sociedad, va a estar doblemente influido pues tanto los valores y las normas se ven influidos por las ideas políticas y económicas asimismo, estos influyen el comportamiento de estas variables de este modo Hill lo expresa en cuanto a las normas y valores, “El sentido de la causalidad es doble: al tiempo que factores como la estructura social y la religión influyen en los valores y normas de una sociedad, estos valores y normas ejercen un influjo en la estructura social y la religión. (Hill, 2011)

Entonces para hacer un resumen claro de que es cultura, que elementos la componen y que clase de factores llegan a influir y determinar ciertas características de una sociedad específica es necesario recordar que la cultura está compuesta por valores, normas, leyes, religión, lenguaje, política, economía, e incluso el espacio geográfico, que influyen directamente en cómo se compone la misma y como esta va a evolucionar con la sociedad, por ello que debemos establecer que sin sociedad no hay cultura y que esta es la que a final de cuentas va a ser caracterizada por la cultura, en otras palabras.



La cultura no es constante, sino que evoluciona. Los cambios de valores pueden ser lentos y dolorosos para la sociedad. [...] Los cambios ocurren y a veces llegan a ser muy profundos. [...] En varios estudios se indica que el avance económico y la globalización son factores importantes de los cambios sociales. [...] La cultura de las sociedades también cambia cuando enriquecen, porque el progreso económico repercute en otros factores, los cuales influyen en la cultura. Por ejemplo el aumento de la urbanización y el mejoramiento de la calidad de vida y la disponibilidad de la educación dependen del progreso económico, y ambos desvanecen los valores tradicionales de las sociedades rurales pobres. (Hill, 2011)

Sin embargo que sería de la cultura sin uno de sus factores importantes y determinantes como la Sociedad, para ello de manera breve primero tomaremos como referencia la definición de sociedad para la RAE

(Del lat. sociētas, -ātis).

1. f. Reunión mayor o menor de personas, familias, pueblos o naciones.
2. f. Agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida.
3. f. Agrupación natural de algunos animales. Las abejas viven en sociedad
4. f. Com. Agrupación de comerciantes, hombres de negocios o accionistas de alguna compañía. (Real Academia Española, 2015)

Sin embargo, con el fin de ser más específicos se tomará como referencia las determinaciones que usa Charles Hill en cuanto a definir lo que es sociedad, con el fin de establecer claridad a lo que realmente se quiere puntualizar sin entrar en ambigüedades.

Con el término sociedad nos referimos a un grupo de personas que comparte un conjunto de valores y normas. Una sociedad puede equivaler a un país, pero algunos países abrigan varias sociedades (es decir, sostienen varias culturas), así como algunas sociedades abarcan más de un país [...] Definimos sociedad como un grupo de personas que comparte un conjunto de valores y normas; es decir personas unidas por una cultura común. No hay una correspondencia estricta entre una sociedad y un Estado-nación. [...] Es ambigua la relación entre cultura y país. No siempre es posible caracterizar un país con una cultura homogénea y, aunque se pudiera, también debemos aceptar que la cultura nacional es un mosaico de culturas. (Hill, 2011)

Partiendo de la ambigüedad planteada por Hill, en cuanto la relación existente entre cultura y país, podemos deducir que, al decir que la población de cierto país tiene determinada cultura o algunas de sus características están dadas por

los siguientes elementos, podríamos cometer un error y omitir parte de la información que puede ser vital y fundamental para un proceso de negociación.

Partiendo del concepto de Hill “la cultura nacional es un mosaico de culturas” (Hill, 2011) establecemos que Cultura Nacional. De acuerdo con (Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 1991) citado en (Farías Nazel, 2007) la cultura es la “programación mental colectiva que diferencia a miembros de un grupo de personas de los otros” y que tales programas mentales pueden venir incorporados genéticamente en las personas o aprenderse conforme el ser humano vaya adquiriendo consciencia. Dado esto, Hofstede (2001) señala que existen tres tipos o niveles de programación mental: individual, colectiva y universal. El nivel individual es aquel que está definido por la personalidad de las personas y por lo tanto una parte de éste es heredado y otro es aprendido, explicando porque hay personas con personalidades distintas aun siendo criados bajo las mismas condiciones y ambiente social. El nivel colectivo es aquel que determina la cultura y por lo tanto es la programación mental aprendida por completo. El nivel universal es el heredado por completo y es explicado por la naturaleza de ser humanos.

Hofstede (1991) define así que un grupo es el conjunto de personas que mantienen contacto entre ellas y que una categoría difiera de éste porque aun al ser un conjunto de personas con algo en común, no necesariamente están en contacto permanente, o nunca han mantenido contacto entre ellas.

Algo que se debe tener en cuenta es que la definición de cultura propuesta por Hofstede “es aplicable (...) más a sociedades que a naciones” (Farías Nazel, 2007) sin dejar a un lado que coexisten factores o “fuerzas que facilitan la integración” (Farías Nazel, 2007) tales como: “lenguaje nacional dominante, medios masivos comunes, sistema educacional nacional, ejército nacional, (...) entre otros” (Farías Nazel, 2007)

Sin necesidad de apartarnos de la importancia de la cultura, de sus características y de algunas variables que tener en cuenta para clasificar a una sociedad con determinada cultura, Daniels señala en que dentro de las operaciones e influencias de los negocios internacionales, y en nuestro caso de cualquier negocio en general; existen influencias externas compuestas de factores físicos y sociales que de una u otra forma influyen el entorno de una negociación; dentro de ellas se encuentran las políticas y prácticas legales, factores culturales, fuerzas económicas, e influencias geográficas. (Daniels, *Capítulo 1 Negocios Internacionales: Una perspectiva general*) No obstante, de los factores físicos y sociales que influyen en los negocios, los factores culturales son los que vamos a tener en cuenta mayormente

para el desarrollo del estudio, resaltando la importancia de tener en cuenta las características de cada cultura para los negocios.

Teniendo en cuenta que en primera instancia, se hizo un recorrido bibliográfico de conceptos y referencias de muchos autores a cerca de lo que es cultura, del cómo evoluciona, elementos y características; es de suma utilidad el aterrizar el por qué y la importancia que la cultura tiene para los negocios, ya sean nacionales o internacionales.

Como habíamos afirmado con John Daniels, la cultura es uno de los factores para la negociación al momento de establecer una negociación internacional es de vital importancia tener en cuenta herramientas que nos sirvan para determinar un entorno de negociación, por ello la importancia de las dimensiones culturales, las cuales juegan un papel importante, en cuanto a dar pistas claves y conocimientos que puedan determinar nuestro éxito o fracaso en una negociación.

Señalar la importancia de establecer diferencias culturales, ofrece la oportunidad de conocer más del entorno en donde se busca desenvolverse, ya sea para establecer una negociación o simplemente para no pasar como descorteces. Pues al momento de realizar negocios en otras culturas es indispensable adaptarse a los sistemas de valores y las normas de la otra cultura que cada una de ellas tiene y dicho proceso debe ser completamente meticuloso, puesto que incluiría incluso el cambio de operaciones de una empresa “X” entre muchos otros factores que implican el funcionamiento de la misma. Asimismo, conocer de primera mano que “Lo que funciona en otra cultura, quizás no sirva en otra.” (Hill, 2011)

Es así como a través de las dimensiones culturales, algunos autores buscan clasificar y estudiar las características y elementos de las culturas de cierto grupo de personas, estableciendo tendencias y comportamientos, ajustados también a los valores que lleven consigo cada una de ellas, es por esto que las dimensiones culturales establecen una guía o parámetros que permiten establecer las condiciones y el comportamiento de una cultura estudiada.

De esta forma dimensión cultural es una de las palabras más comunes con las que se debe familiarizarse, es entonces Dimensión cultural; “Un aspecto de una cultura que puede ser medido en relación con otras culturas, identificando en un primer momento cuatro dimensiones básicas de cultura nacional en 1980 distancia de poder, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad” (Montt & Johanes, 2012) esto sí solo analizamos las dimensiones culturales desde Hofstede.

No obstante, algunos autores llegan a plantear que las dimensiones de Hofstede solo abarcan una pequeña parte del componente cultural de una sociedad por lo que logra sesgar mucha información importante y muy clave para tener en cuenta al momento de establecer un ambiente de negociación.

Con el fin de dar claridad y una amplia definición de lo que son las dimensiones culturales para cada uno de los estudiosos que incursionaron en este tema. De las dimensiones básicas culturales de las cuales debemos conocer antes, tenemos lo expuesto por Eduard Hall, quien fue el primero en establecer la comunicación intercultural y en dicho modelo intercultural influyen tres factores contexto, tiempo y espacio.

Para establecer claridad, definiremos cada una de las variables expuestas por Hall, primero en cuanto a contexto, hace referencia a que existen dos clases culturas de alto contexto y culturas de bajo contexto.

[En las] *Culturas de alto contexto*: Mensajes implícitos y comunicación no verbal. Establecen una clara diferencia entre las personas que son de grupo y las que no, y tienen un alto compromiso con su familia y con las relaciones a largo plazo. [...]La comunidad es más importante que el individuo. No se separan personas del asunto: si se atacan a las ideas o a las acciones, se está atacando a la persona. [...]El estilo de comunicación es indirecto como forma de preservar la armonía, y la participación y la cooperación son estrategias esenciales. En la negociación hay una fuerte implicación de los sentimientos y de la intuición. Se le da mucha importancia a los factores sociales: la lealtad, la confianza, el respeto y la protección del grupo son fundamentales. (Jiménez Perez, 2013)

Teniendo como referencia la definición de cultura de alto contexto, podemos inferir que en cuanto a contexto se refiere a la forma de comunicación utilizada por determinadas culturas, para establecer vínculos; en el caso de las culturas de alto contexto, notamos que la comunicación no verbal es altamente importante, lo que significa que muchas de las cosas que expresemos a través de nuestros gestos, van a ser incluso más importantes que lo que digan nuestras palabras.

Aunque Hall exprese algunas de las formas de comunicación usadas a través de lo que el mismo denomina el contexto, El modelo de Trompenaars y Hampden-Turner tiene cierto parecido en cuanto a la *expresión de las emociones: entre lo neutral y lo emocional*, en este caso para hacer la comparación con el modelo de Hall, en cuanto a las culturas de alto contexto encontramos en el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner lo que ellos denominan las culturas neutrales las cuales,

Son aquellas cuyos miembros ejercen un fuerte autocontrol para no mostrar sus emociones, anteponen la razón a las emociones y los sentimientos y no revelan ni lo que piensan ni cómo se sienten. [...]Para negociar con ellos debemos poner «cara de póker», controlar mucho nuestro lenguaje no verbal, sobre todo lo que se supone emociones negativas, mantenernos hablando del tema y observando con atención sus reacciones, ya que no demuestran sus verdaderas emociones. (Jiménez Perez, 2013)

Así como lo expresado por Hall, el lenguaje no verbal es importante para las culturas de alto contexto, Trompenaars y Hampden-Turner, denominan a estas culturas neutrales, y establecen que las reacciones y el control de las emociones son vitales para una negociación. En contraste de las culturas de alto contexto de Hall encontramos las *culturas de bajo contexto* las cuales,

Tienden a tener un bajo sentido de la lealtad hacia el grupo y las organizaciones. Se centran en la tarea, organizan el tiempo con precisión, sus reacciones son visibles y claras, se basan en lo que se dice y muy poco en el lenguaje no verbal, y las personas acostumbran a culpar a los otros de sus errores, la mala suerte o fracasos. Los mensajes son evidentes, simples, claros y explícitos, y el producto y la tarea son más importantes que el proceso y las relaciones. La separación entre hechos o actuaciones y personas es fuerte. Las cosas debe ser fáciles de entender y si no se pregunta. El estilo de comunicación es muy directo y debe ser controlado y dirigido el proceso. La negociación es lineal, siguiendo la lógica y con una gran cantidad de análisis. En las relaciones, se enfatizan los aspectos individuales. (Jiménez Perez, 2013)

Lo que se parece, a las culturas emocionales descritas por Trompenaars y Hampden-Turner, en este caso, Hall describe estas culturas como personas que se expresan mediante palabras, es decir a diferencia de las culturas de alto contexto, las culturas de bajo contexto tienden a tener más en cuenta lo que se es dicho, el lenguaje no verbal es poco significativo, y el rol dentro de una negociación es completamente diferente, si en las culturas de alto contexto se podría decir que el entorno de las negociaciones era flexible, este es más milimétrico y apegado a las normas.

Así como tenemos culturas de alto y bajo contexto definidas por Hall, en el caso del modelo de Trompenaars y Hampden-Turner, como veníamos explicando, las culturas neutrales tienen su contra parte, es así como encontramos a lo que ellos denominan *individuos emocionales* los cuales

Buscan maneras de expresar lo que sienten, a veces de forma muy espontánea y en el ambiente de trabajo, lo cual, además de aceptado, es valorado positivamente. [...]Con ellos conviene ser abiertos, espontáneos y trataremos de ganar su confianza;

defenderemos con pasión nuestros intereses y objetivos, manejando los conflictos con cuidado para que no se conviertan en problemas personales, y usaremos un lenguaje corporal y una actitud positiva. (Jiménez Perez, 2013)

Se podría decir que la clasificación de las culturas por Hall de acuerdo al contexto resumen dos de las dimensiones del modelo de Trompenaars y Hampden-Turner o se podría decir que el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner, es más específico y amplio en cuanto a sus siete dimensiones por ello que además de considerar la similitud existente en cuanto a culturas de alto y bajo contexto con la dimensión de *expresión de las emociones: entre lo neutral y lo emocional* también debemos familiarizar las culturas en cuanto al contexto con la dimensión de *universalismo versus particularismo*.

Es entonces como vamos a entender “por universalismo el apego a las normas reglas y obligaciones, y su comportamiento riguroso. [Y] por particularismo entendemos una forma de actuar que busca la excepción a la regla y se centra en la situación específica.” (Jiménez Pérez, 2013)

Siguiendo con el modelo de Hall y la interpretación de acuerdo al contexto, también este clasifica de alto o de bajo contexto a las culturas en relación a su comportamiento como grupo o individuo. Aunque Hall describa en forma corta esta característica de la importancia del individuo y el grupo para la sociedad, Hofstede, Trompenaars y Hampden-Turner, en sus modelos de dimensiones culturales utilizan una dimensión basada en el comportamiento de grupos e individuos, las cuales coincidieron en llamar individualismo, colectivismo para Hofstede e individualismo versus colectivismo en el caso de Trompenaars y Hampden-Turner.

Para el caso de Hofstede el individualismo “Se refiere a la fuerza que el grupo puede hacer para «atar» al individuo.” (Jiménez Perez, 2013) También hace referencia a “la relación entre un individuo y sus semejantes” (Hill, 2011) en forma más precisa “el individualismo hace referencia a la preocupación de cada persona por cuidar de sí mismo y su entorno inmediato. Por su parte, el colectivismo extiende dicha preocupación al ámbito del grupo, con el cual el individuo se siente vinculado.” (Vargas Halabí & León Madrigal, 2006)

En tanto, cuando nos referimos al individualismo versus colectivismo, de Trompenaars y Hampden-Turner, encontramos lo siguiente:

Las culturas *individualistas* creen firmemente en su libertad personal y en los logros que se pueden conseguir a través de ella. Sostienen que cada cual debe tomar sus propias decisiones y cuidar de sí mismo. [...]Las culturas *colectivistas* mantienen que es más importante el grupo que el individuo, pues el grupo proporciona el

bienestar y la seguridad, y ayuda al individuo a cambio de su lealtad, anteponiéndose así en grupo a la persona. (Jiménez Perez, 2013)

Con el fin de darle continuidad, establecer las relaciones o similitudes entre las diferentes dimensiones culturales, continuaremos con otra de las dimensiones que bien pueden verse incluida en una de las clasificaciones de Hall, eso sí, sin dejar de lado la importancia que tiene el estudio de Hofstede.

Como ya se había explicado el papel de la comunicación verbal y no verbal, asimismo como se explicó la importancia del individuo y los grupos en la sociedad, también Hall en su clasificación de la cultura de acuerdo al contexto, también hace referencia al manejo de las relaciones interpersonales ya sea con un grupo o con la familia etc., para este caso en cuanto al manejo de las relaciones interpersonales, podemos relacionar la similitud existente con la dimensión del modelo de Trompenaars y Hampden-Turner, en cuanto al *grado de implicación: enfoque específico versus difuso*. Primero enfatizaremos en las culturas de enfoque específico.

En las *culturas de enfoque específico*, la vida personal y laboral están muy separadas, se entiende que las relaciones no tienen mucho que ver con los negocios, no ejercen un gran impacto en los objetivos profesionales, y aunque no deja de ser importante tener una buena relación con los demás, se puede trabajar muy bien con alguien con quien no vas a desarrollar ninguna relación personal.[...]Con los miembros de culturas que adoptan este enfoque, la negociación debe ser muy directa, se ha de ir al grano y centrarse en los objetivos que tiene cada cual. (Jiménez Perez, 2013)

Si bien veíamos que en las culturas de bajo contexto, cierta individualidad y enfoque en los objetivos individuales, asimismo como la poca lealtad existente entre un individuo y un determinado grupo, en las culturas de enfoque específico, notamos en forma análoga que tanto la vida personal como la laboral son separadas, al igual que el tipo de negociación que se debe establecer con los mismos, las recomendaciones son iguales ser directo e ir al punto.

En contraparte a las culturas de enfoque específico, están las culturas de enfoque difuso, que en este caso vendría siendo las culturas de alto contexto para Hall, es entonces que

[Las] *culturas de enfoque difuso* tienen la necesidad de ganarse la confianza de los desconocidos, porque solo cuentan con la de su grupo. [...]Sus miembros solapan su vida laboral y personal, creen que una buena relación es la base para encontrarse en los negocios, y tratan de establecer esa relación invirtiendo tiempo fuera del lugar y

horario de trabajo con colegas, clientes y socios. [...]Antes de iniciar la negociación, procuraremos establecer una buena relación con nuestro interlocutor, conocer muy bien con quien o quienes vamos a hablar, su organización y sus logros. Debemos estar preparados y abiertos para tratar de negocios en situaciones sociales y discutir aspectos de nuestra vida personal, así como interesarnos por las suyas, y nunca rechazaremos una invitación para seguir hablando del tema fuera del horario acordado, por ejemplo en una cena con la familia o cualquier tipo de evento.

Sin embargo, el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner no es el único que contiene una dimensión cultural que especifica estos aspectos dentro de lo que es cultura y como es esta clasificada de acuerdo a cada una de sus dimensiones. El modelo de Stewart y Bennet, describen una serie de orientaciones a partir de las cuales poder entender una cultura particular.

Es así como encontramos, el parecido con algunas de las dimensiones del modelo de Trompenaars y Hampden-Turner así como también con el modelo de Hall, es entonces como establecemos la relación del tres de las orientaciones, que bien podrían llevarse con lo que clasificó Hall como contexto, y Trompenaars y Hampden-Turner con individualismo versus colectivismo y el grado de implicación: entre enfoque específico versus difuso, de la misma forma con Hofstede en su dimensión cultural del individualismo/colectivismo.

Para el caso de Stewart y Bennet, las orientaciones las cuales tienen similitud con el contexto de Hall, principalmente, son las siguientes, Orientación hacia la actividad, es entonces la orientación hacia la actividad;

[Algo a lo que] podemos aproximarnos hacia la actividad en la manera de abordar la resolución de los problemas y la toma de decisiones, de modo individual o colaborando y compartiendo el problema para sobrellevarlo. Otros aspectos los encontramos en la necesidad de trabajar duro para conseguir las metas, en la posibilidad de cambiar lo que pasa en nuestra vida, en como manejamos las actividades que hacemos con nuestros grupos de pertenencia, como influyen el tiempo en lo que hacemos y si lo que nos pasa es un problema que se ha de solucionar o una experiencia que acumular. (Jiménez Perez, 2013)

Es decir, que la orientación hacia la actividad, Stewart y Bennet, buscaban recopilar los patrones de comportamiento de los individuos en la sociedad frente a algunos aspectos, y en la forma como se proyectan, así como el lugar al que cada individuo pertenece.

Siguiendo con el modelo de dimensiones culturales de Eduard Hall, pasamos de describir las culturas por su contexto y continuamos a clasificarlas de acuerdo al



tiempo, o en este caso a la manera como es usado el tiempo. Cuando Hall se refiere al tiempo, es a como es este administrado, al igual que en las culturas de acuerdo a su contexto, las culturas en cuanto al manejo del tiempo tiene dos clasificaciones, las cuales son; las culturas monocromáticas y las culturas policromáticas.

Culturas monocromáticas: Se pone un especial cuidado en planificar y controlar el tiempo. [...] Los planes, los plazos y la puntualidad son un compromiso ineludible. [Así mismo en cuanto a las] Culturas policromáticas: Valoran fuertemente la interacción con los demás, lo que hace que los individuos se distraigan con mucha facilidad y se dificulta la concentración. Las personas hacen muchas cosas al mismo tiempo y no se preocupan por los compromisos o los plazos de entrega. (Jiménez Perez, 2013)

Hall no es el único en interpretar el factor del tiempo como uno de los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de clasificar una cultura por sus características, el manejo del tiempo, es también interpretado como un aspecto esencial y cultural por Hofstede, Trompenaars y Hampden-Turner en cada uno de sus modelos.

Para el caso de Hofstede, las variables que se acercan más a lo que es una percepción del tiempo, o el manejo del mismo, la dimensión de aversión a la incertidumbre o la evasión a la incertidumbre, es la que más se aplica al concepto del tiempo y manejar situaciones, ya sea por la flexibilidad que se use o por el horario estricto que usen las mismas culturas.

La dimensión cultural “*Aversión a la incertidumbre*: es el grado en el cual los miembros de la sociedad se sienten incómodos en situaciones no estructuradas.” (Montt & Johanes, 2012) esto de acuerdo a lo interpretado por Mott y Johanes, si revisamos que otra clase de descripciones encontramos en aversión a la incertidumbre, encontraremos también que esta “refleja el grado en el cual las personas reaccionan con temor, miedo o recelo ante situaciones nuevas o ambiguas.” (Vargas Halabí & León Madrigal, 2006) Resumiendo, esta hace referencia “al grado de ansiedad que provoca y sienten los miembros de una sociedad frente a una situación desconocida o impredecible.” (Jiménez Perez, 2013)

De igual forma, La dimensión de negación de la incertidumbre mide “el grado en que las culturas socializan a sus integrantes para que acepten las situaciones ambiguas y toleren la incertidumbre. [...] Las culturas que no niegan la incertidumbre se caracterizan por una mayor disposición a correr riesgos y menos resistencia emocional al cambio.” (Hill, 2011)

Así como la aversión a la incertidumbre, Hofstede, hace una relación del tiempo de acuerdo al enfoque de largo y corto plazo que realizan las culturas para proyectar y hacer prevalecer por mucho más tiempo las tradiciones y su cultura. Esta dimensión describe el espacio temporal de una sociedad, para ello se clasifican dos clases de cultura, las que se orientan al largo plazo y las que no están orientadas al largo plazo,

En las *sociedades muy orientadas al largo plazo*, la familia es la base de la sociedad, las personas mayores y los hombres tienen más autoridad, hay una fuerte ética en los negocios y es muy importante la educación y la formación. Por tanto, en los procesos de negociación, debemos mostrar respeto por las tradiciones y las personas mayores sabias. (Jiménez Perez, 2013)

Lo que en cierta forma, también se puede relacionar con las culturas de alto contexto en el modelo de Hall, ya que no solo habla de del cómo se enfocan sus proyectos o en la medida que se va a usar el tiempo, también hace referencia a los valores, la familia y las tradiciones. Por otro lado,

En las *sociedades no orientadas al largo plazo*, promovemos la igualdad, el individualismo y la creatividad. Valoran el trato llano y que la gente se actualice, en cuanto a conocimientos y posturas; así pues, negociaremos con respeto hacia las personas por igual, cambiaremos lo que sea necesario y seguiremos las reglas acordadas en la negociación. (Jiménez Perez, 2013)

En este enfoque de corto plazo, están más dados los valores del ahora, lo que pasó y lo que se puede dejar para mañana. Por otro lado, para el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner, existe otra relación del tiempo enfocado al momento inmediato de la negociación. Para ello clasifican las culturas en secuenciales y sincrónicas.

*Culturas secuenciales* les gusta hacer las cosas y que estas sucedan siguiendo un orden de prioridad. Es muy importante la puntualidad, el plan y su cumplimiento, mantener los plazos, y el tiempo se considera un bien tremendamente escaso. En las negociaciones con individuos de culturas secuenciales, hablaremos y trabajaremos sobre un tema cada vez, seguiremos la agenda, seremos puntuales, acabaremos en el plazo y a la hora prevista, mandaremos la información que comprometamos y estableceremos objetivos y tiempos claros. (Jiménez Perez, 2013)

En este caso, Trompenaars y Hampden-Turner, hacen referencia a las culturas que por lo general, manejan un estado puntual del tiempo, y limitan las diferentes actividades y eventos a horarios agendados, los cuales son de vital importancia tener en cuenta al momento de establecer una negociación. En contraste, las culturas sincrónicas “entienden el tiempo como un bien abundante y

cíclico, gustan de trabajar en varias cosas a la vez, y el plan, los plazos y la ejecución son muy flexibles” (Jiménez Perez, 2013)

A lo largo del texto, se ha ido desarrollando poco a poco cada una de las dimensiones culturales de algunos autores, a través de diferentes modelos, tomando como referencia general el modelo de Hall, puesto que este basa su modelo en tres dimensiones básicas, que bien hemos tomado como referencia nos permite ir ampliando y a su vez descubrir la interrelación que existe entre los diferentes modelos, y ver que tienen en común además de encontrar en que aspectos de la cultura trabajaron cada uno de ellos y en cuáles no, asimismo, como es que cada una de estas herramientas son de vital importancia para prepararse en un entorno de negociación, ya sea en un país diferente o hasta en una región o ciudad diferente, pues como hemos sabido, la cultura es definida por la sociedad.

Continuando con las dimensiones de Hall, observamos el comportamiento de las sociedades de acuerdo a las culturas por su contexto y por el tiempo, no solo desde el punto de vista del modelo de Hall, sino también desde Hofstede, Trompenaars y Hampden-Turner así como de Stewart y Bennet. Finalmente, llegamos a la última dimensión de Hall, la cual habla de las culturas de acuerdo al espacio. Es así como entendemos que para Hall el espacio es “la necesidad del ser humano de relacionarse en un espacio determinado también nos permite diferenciar culturas.” (Jiménez Perez, 2013)

De esta manera es como encontramos que las culturas de acuerdo al espacio se clasifican de acuerdo a Hall, en Culturas de fuerte territorialidad y culturas de baja territorialidad. Primero tenemos las culturas de fuerte territorialidad las cuales,

Mantienen claramente separados sus espacios propios y utilizan propios y litigan y luchan contra sus vecinos [...] el concepto de propiedad, de «lo que es mío» se extiende a los aspectos materiales e inmateriales y hay que defenderlo de los «otros». La fuerte territorialidad se relaciona con las culturas de bajo contexto y con las monocromáticas. (Jiménez Perez, 2013)

En este caso, podemos vincular el concepto de espacio con territorio en las culturas, asimismo, se identifica como es el comportamiento con lo propio; aunque la concepción del territorio viene determinado por aspectos netamente políticos y económicos de cada una de las sociedades, se debe tener claridad, que tanto la política como los aspectos económicos son determinantes de la cultura y que contiene otra clase de temas por abarcar, que no hacen parte de lo que hasta ahora se ha ido explicando en cuanto a cultura y negociación.

Continuando con las clasificaciones del modelo de Hall, de las culturas con respecto al espacio, habiendo conceptualizado y explicado las culturas de alta territorialidad, proseguimos con las culturas de baja territorialidad que

Tienen menor interés por las posesiones materiales, comparten su espacio y sus territorios con mucha facilidad, tienen asumido un uso «temporal» del planeta, la idea de pertenencia/dependencia a las cosas es más fuerte que la idea de la pertenencia de las cosas a uno mismo. Uno es de un sitio en vez del sitio es de uno. (Jiménez Perez, 2013)

En cierta medida, se puede interpretar como que este tipo de culturas son menos materialistas y con una fuerte concepción de un tránsito estacional en el mundo, estas aunque todo lo contrario de las culturas de alta territorialidad, a concepto propio, se despegan de la realidad, puesto que el territorio en parte se ve vinculado a la identidad y al patriotismo, se podría decir que este concepto se aplica más a los nómadas o a los gitanos, que no tienen una relación directa con el territorio.

Al igual que Hall, Trompenaars y Hampden-Turner, establecen una dimensión que explica las característica cultural con respecto a la concepción del espacio para este modelo, existen dos tipos de culturas las de gestión interna y las de gestión externa; cada una de ellas relacionadas con el manejo del espacio con respecto a las situaciones y el entorno. “En la negociación con culturas de *gestión interna*, dejaremos que «ellos» definan los objetivos, tomen el control y busquen el conflicto, pero manejaremos la situación desde un punto de vista positivo.” (Jiménez Perez, 2013)

Así como las culturas de gestión interna “Con las culturas de *gestión externa*, conviene dejar que el interlocutor proponga los medios con los que trabajar, le diremos que opinamos y si nos parece que lo hace bien, evitaremos entrar en conflicto y le daremos muestra de confianza.” (Jiménez Perez, 2013), eso en cuanto al manejo en el entorno de las negociaciones, cada una de estas características son importantes para prepararse antes de realizar cualquier movimiento en las negociaciones.

Con todo esto, culminamos explicando el modelo de Hall, algunas similitudes con otros modelos no menos importantes, pero que a su vez nos daban una introducción acerca de algunas características que se van dando en algunas culturas, continuando con las dimensiones culturales, aún nos quedan por fuera algunas del modelo de Hofstede, el cual será usado como referencia principal, también el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner, el modelo de Stewart y Bennet, como otros modelos que no hemos mencionado, Condon y Yousef, y finalmente Schwartz.

En el transcurso de la explicación de las dimensiones culturales y las pautas, que estas dan para tener en cuenta en las negociaciones, hemos ido entrelazando e interrelacionando cada una de ellas, encontrando sus similitudes y unas que otras cosas que algunos de los autores mencionan y otros no. De esta manera, continuamos con Hofstede y dos de sus dimensiones, que perfectamente encajan con algunas dimensiones de los modelos de Trompenaars y Hampden-Turner, así como con el modelo de Stewart y Bennet.

La siguiente dimensión de Hofstede es la distancia jerárquica, o distancia de poder la cual “se enfoca en la forma como una sociedad aborda las diferencias personales según las capacidades físicas e intelectuales” (Hill, 2011) es decir la forma como se estratifican culturalmente las personas dentro de la sociedad. En otras palabras la distancia de poder es también “el grado en el cual los individuos con menor poder aceptan una distribución desigual de este.” (Vargas Halabí & León Madrigal, 2006) Es entonces la distancia de poder un consentimiento de desigualdad que tiene la sociedad que es aprobado por todos “Por supuesto, el poder y la desigualdad son hechos fundamentales en cualquier sociedad, y cualquier persona con experiencia internacional estará consciente de que «todas las sociedades son desiguales, pero algunas más que otras». (Hofstede, Acerca de nosotros: Geert-Hofstede.com, 1991)

Hofstede, tiene dos clasificaciones de distancia de poder para las culturas, de acuerdo a los puntajes de las mismas están eran con mucha distancia de poderes o con poca distancia.

[La culturas con] mucha distancia jerárquica, es poco probable que el subordinado hable y mucho menos que contradiga a su jefe de forma directa, pues depende mucho de él y espera que le diga y QUÉ hacer. En las de poca distancia jerárquica, la distancia entre jefes y subordinados es mínima; se habla y se contradice fácilmente, se depende poco del jefe más bien hay una interdependencia, se da preferencia a la consulta y el jefe idealmente es participativo o democrático. (Jiménez Perez, 2013)

Si bien, Hofstede estratifica las posiciones sociales de acuerdo al rol en una empresa, otra de las dimensiones que asigna un rol o un lugar para el individuo por géneros o la participación del mismo, es en la dimensión masculinidad y feminidad de las culturas, no solo habla del rol del hombre y la mujer, sino de las características asociadas a culturas femeninas y masculinas.

Masculinidad: Versus su opuesto, femineidad, se refiere a la distribución de roles entre los géneros, lo cual es otro asunto fundamental en cualquier sociedad y para el cual existen una variedad de soluciones. [...] El polo agresivo se ha llamado “masculino” y el polo cariñoso “femenino”. Las mujeres en países femeninos tienen

los mismos valores de ser modestas y cariñosas, igual que los hombres; en los países masculinos las mujeres son algo agresivas y competitivas, pero no tanto como los hombres, así que estos países tienen una diferencia entre los valores de ambos. (Hofstede, Acerca de nosotros: Geert-Hofstede.com, 1991)

Como habíamos mencionado antes “La dimensión de Hofstede de la masculinidad o feminidad considera las relaciones entre los papeles sexuales y los laborales.” (Hill, 2011) Por ejemplo en el caso de las culturas masculinas para hacerlo más breve, la diferencia es muy amplia entre géneros “los «valores masculinos» tradicionales, como los logros y el ejercicio del poder, determinan los ideales culturales. En las culturas femeninas, los papeles sexuales están menos marcados y se hace poca diferenciación entre hombres y mujeres para un mismo puesto. (Hill, 2011)

Las dos dimensiones de Hofstede dejan en claro la importancia del rol del individuo en la sociedad, ya sea por su género, o por su formación. Teniendo en cuenta este estatus social que se crea dentro de las sociedades a través de las culturas, Trompenaars y Hampden-Turner, en su modelo de dimensiones culturales tienen la visión del estatus, que en cierta medida puede recopilar las dos dimensiones de Hofstede. En tanto la visión de estatus se define como: “Se establece en una relación entre un estatus referente al «ser», el estatus es adscrito, [...] y es estatus referente al «hacer», el estatus adquirido, en función de los logros personales, la posición, la profesión, el carisma o el network”. (Jiménez Pérez, 2013)

De estas dos versiones del estatus que nos describe el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner, tenemos que las de adscrito se refieren a los valores personales para con la sociedad, y el segundo a los valores adquiridos en conocimiento y posición social.

En las culturas de estatus adscrito, conviene usar los títulos (señor, profesor, doctor, director, etc.), sobre todo si clasifica a las personas en la organización. [...] Dado que sus miembros son muy respetuosos con la autoridad, debemos dejar que nos clasifiquen a nosotros también y se dirijan siempre de mayor estatus, sobre todo cuando se tratan temas delicados. (Jiménez Pérez, 2013)

Así como el modelo de dimensiones culturales de Hofstede y el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner, explican el comportamiento del individuo en sociedad, de acuerdo a la característica de su cultura en cuanto a la estratificación y ubicación de los individuos en su comunidad, Stewart y Bennet en una de sus orientaciones, claves para las dimensiones básicas culturales, explica esto con una de las cuatro orientaciones descritas.

La primera es la orientación hacia las relaciones sociales, que explica las relaciones de los individuos de acuerdo a su estatus, esta tiene “que ver con cómo las personas se relacionan entre sí y si el concepto de igualitarismo, igualdad social, es el que se espera o, por el contrario, en la interacción social se acepta que hay

aspectos de superioridad o inferioridad en la relación.” (Jiménez Perez, 2013) Esta se relaciona directamente, en como el individuo, se supera así mismo, mediante la adquisición de conocimiento, y estatus, mediante la profesión, lo cual le da su posición en la sociedad.

Si bien ya hicimos un recorrido por las dimensiones básicas culturales, desde un principio se habló de algo llamado interculturalidad, como parte vital de comunicación de las culturas por eso que para definir Interculturalidad tendremos en cuenta diferentes aspectos, partiendo de su definición más simple hasta un concepto más amplio y que contextualice el proceso de las dimensiones culturales y la importancia de esta dentro de los negocios; de manera sencilla la RAE describe intercultural de dos formas “1. adj. Que concierne a la relación entre culturas. [Y también como] 2. adj. Común a varias culturas. (Real Academia Española, 2015)”

Lo que en primera instancia nos describe como un proceso de comunicación entre las culturas, sin embargo, muchos de los aspectos de la interculturalidad no solo radican en la comunicación, sino en el proceso que se da dentro de ella y cómo afecta en la evolución de una cultura general. “El conocimiento acerca del significado de la interculturalidad ofrece una comprensión básica para entender lo «propio» en relación con lo «extraño». (Rehaag, 2006)

Por tal razón, “El concepto de interculturalidad se refiere al encuentro entre culturas. Interculturalidad significa la interacción entre diferentes culturas.” (Rehaag, 2006) Es decir que no existe interculturalidad sin interacción y que este proceso solo es posible siempre y cuando existan dos o más culturas coexistiendo en un mismo entorno. “El concepto de interculturalidad analiza la interacción entre diferentes culturas, y dentro del concepto se hace la diferencia entre la interculturalidad en un contexto nacional –cuando viven diferentes grupos étnicos en un mismo país–” (Rehaag, 2006)

[Por ello que (Malo Gonzalez) se refiera a la interculturalidad como algo que] no se limita al reconocimiento, respeto y eliminación de discriminaciones; implica un proceso de intercambio y comunicación que parte de los patrones estructuradores de cada cultura superando el prepotente prejuicio de que la verdad es patrimonio de tal o cual cultura y que, como poseedora, tiene la “carga” de transmitirla a las otras. (2002)

“La interculturalidad es un proceso de interrelación que parte de la reflexión del reconocimiento de la diversidad y el respeto a las diferencias.” (Lozano Vallejo, 2005) Es decir que la interculturalidad, se da en un ambiente de comunicación continua de las diferentes culturas que compartan un escenario determinado por ello

que “Son relaciones complejas, negociaciones e intercambios culturales, que buscan desarrollar: Una interacción social equitativa entre personas conocimientos y prácticas diferentes; [y también] Una interacción que reconoce y que parte de las desigualdades sociales, económicas, políticas y de poder.” (Lozano Vallejo, 2005)

Ahora bien dentro del proceso de comunicación intercultural se consideran esenciales características como “el reconocimiento mutuo, el intercambio de saberes y experiencias, y la convivencia social.” (Lozano Vallejo, 2005) Sin embargo, hay que tener en cuenta que “no se trata de reconocer las diferencias, descubrir o tolerar al otro, reconocer las identidades culturales como estáticas, sino más bien apreciar su carácter dinámico y sus diversas dimensiones y expresiones.” (Lozano Vallejo, 2005) Es decir de mantener un constante dinamismo entre una y otra cultura que permita el avance y la evolución de la sociedad para su propio bienestar. “En este sentido, el concepto de la interculturalidad parte de la base de que todas las culturas son igual de válidas, y en un proceso de entendimiento mutuo se realiza un acercamiento al «otro» o «extraño», que al mismo tiempo implica un enfrentamiento con la propia cultura.” (Rehaag, 2006)

Por ello que sea necesario establecer la diferencia entre interculturalidad y pluriculturalidad, pues efectivamente la interculturalidad habla del proceso de comunicación y reconocimiento de otras culturas y pluriculturalidad hace referencia a las múltiples culturas existentes es decir “*A diferencia de pluriculturalidad, que es un hecho constatable, la interculturalidad es un proceso en construcción, que es posible de alcanzar a través de prácticas y acciones sociales concretas y conscientes.*” (Lozano Vallejo, 2005)

Es entonces como reconocemos que hoy en día “la interculturalidad como proceso de interacción social, se dinamiza y se operativiza cada vez más como una necesidad en la sociedad moderna globalizante donde coexisten pueblos con diferentes lenguas y culturas en diferentes ecosistemas.” (Lozano Vallejo, 2005) Es decir la interculturalidad nace de la necesidad constante de la evolución de la sociedad que siempre busca un bien común.

Los Negocios han existido de la mano que el comercio dio sus primeras apariciones en la vida del hombre, pero para poner un punto de partida el texto menciona que las primeras manifestaciones de negociación y comercio se dieron con el trueque y luego pasando a la especialización y la diversificación de productos, y define al comercio como “la rama de la actividad económica que se refiere al intercambio de mercancías y servicios mediante trueque o dinero, con fines de venta, lucro o satisfacer necesidades” (Rodriguez, 2007).



Según el autor el comercio y la Negociación van de la mano, debido en que en las negociaciones es donde se toman en cuenta los deseos de ambas partes, y conseguirlo con el fin de que ambas partes queden satisfechas.

Ahora las negociaciones internacionales se intensifican debido a la masiva apertura de los países y sus fronteras, al dar por sentado que no son autosuficientes o necesitan satisfacer su demanda comercial. Las negociaciones, por lo tanto van de la mano con ciertas estrategias que deben ser usadas en caso de que una de las partes no esté dispuesta a ceder, o surjan conflictos, con el fin de solucionarlos y llegar a acuerdos, por lo que “dichas estrategias tienen que ser manejadas buscando una mejor eficiencia de los objetivos de la negociación (...) lo cual nos lleva a lograr un punto satisfactorio para ambos negociadores.” (Rodriguez, 2007)

El autor cita a Donald Ball y a Wendell McCulloch para definir que es una negociación:

Se define a la negociación como el proceso mediante el cual las partes involucradas (...) se comunican recíprocamente con el objetivo de lograr un acuerdo que brinde las bases para un correcto entendimiento que ayude a la consecución de las necesidades y por lo tanto la satisfacción de las partes interesadas (Ball & McCulloch, 1997)

Se puede decir que a partir de la negociación y de las estrategias que se usen para llegar a los objetivos planteados se puede además sentar un ambiente propicio y de confianza para mantener relaciones comerciales duraderas.

Los participantes en el comercio y en las negociaciones internacionales están arraigados a su cultura y que influyen de cierta manera en la cómo se llevan a cabo estos procesos. Por lo tanto se hace necesario exponer qué es cultura y cómo ésta puede tomar el control en el establecimiento de las estrategias anteriormente mencionadas. El autor toma la definición de Richard Gelles y Ann Levine diciendo que “la cultura consiste en patrones comunes de comportamiento que se aprenden de los miembros de una determinada sociedad, lo cual representa el estilo particular de vida de un grupo específico de persona” (Gelles & Levine , 2000) por lo que se puede decir que la cultura es algo que es aprendido al momento de empezar a formar parte de un grupo específico.

Es entonces también la negociación “Proceso de Comunicación por el que dos o más partes interdependientes y con intereses diferentes sobre uno o varios temas, tratan de alcanzar un Acuerdo, aproximándose por medio de concesiones mutuas” (Carrión, 2007) por ello que encontramos la importancia, en conocer

interculturalidad, y las herramientas para establecer una negociación, pues ella misma es en sí un proceso de comunicación.

Por otra parte, aunque no todas las cosas pueden ser objeto de negociación (Los valores y las creencias, simplemente no son negociables) vivimos en una época de negociaciones. Todos los aspectos de nuestra vida, prácticamente, pasan por algún tipo de negociación. Todos estos tipos de negociación tienen una cosa en común, precisamente lo que hace necesaria la negociación: las partes implicadas tienen diferentes grados de poder, pero nunca un poder absoluto sobre la otra parte. Nos vemos obligados a negociar porque no tenemos el control total de los acontecimientos. (Carrión, 2007)

Otra de las definiciones que debemos tener claras en cuanto al contexto y desarrollo de la temática es Desarrollo y aunque existe un debate global acerca de cómo se debe definir, se establecerá un contexto general de la idea de desarrollo relacionado a la negociación y a la evolución de las diferentes culturas y como cada una de ellas está relacionada con la evolución y progreso de su entorno.

Cuando se piensa en desarrollo, se piensa en aquello que se quiere construir, “Es evidente que cualquier cambio que pretenda sustentarse a la realidad y que las propuestas no pueden ser producto simplemente de aquello que nos gusta o deseamos” (Dubois, 2006), es entonces como el desarrollo en sí se percibe como algo positivo como un cambio y justicia.

Con el fin de destacar aspectos importantes dentro del desarrollo, se debe tener en cuenta las características del mismo, primero se tiene que para que exista desarrollo se debe tener como objetivo el crecimiento, lo cual implica la industrialización y la elaboración de infraestructura que facilite dicho proceso además de políticas que vayan de acuerdo a dicho impulso que tiene como fin el desarrollo, como segunda característica el desarrollo, va relacionado al concepto del estilo de vida occidental, así como el mantener un equilibrio macroeconómico que garantice la estabilidad del progreso del mismo. “El desarrollo no es sino una carrera que unos países la iniciaron antes, pero en la que los retrasados pueden seguir el mismo camino y alcanzar progresivamente las situaciones por las que ya pasaron los primeros” (Dubois, 2006)

Para este siglo, los estándares mencionados anteriormente no son los únicos tenidos en cuenta para establecer un verdadero desarrollo, pues como se había dicho desde un principio, el concepto evoluciona con la sociedad y por ello, con el cambio de los años dentro del concepto de desarrollo se tiene en cuenta el desarrollo sostenible y sustentable, junto con los índices de desarrollo humano para poder considerar un verdadero desarrollo; de acuerdo al informe PNUD del 2000

El desarrollo humano es el proceso de ampliación de las opciones de la gente, aumentando las funciones y las capacidades humanas [...] Representa un proceso a la vez que un fin. En todos los niveles de desarrollo las tres capacidades esenciales consisten en que la gente viva una vida larga y saludable, que tenga conocimientos y acceso a recursos necesarios para un nivel de vida decente. Pero el ámbito del desarrollo humano va más allá: otras esferas de opciones que la gente considera en alta medida incluyen la participación, la seguridad, la sostenibilidad, las garantías de los derechos humanos, todas necesarias para ser creativo y productivo y para gozar de respeto por sí mismo, potenciación y una sensación de pertenecer a una comunidad. En definitiva, el desarrollo humano es el desarrollo de la gente, para la gente y por la gente” (Como se citó en Dubois, 2006)

Es decir, que el desarrollo no es más que un concepto que evoluciona con la misma sociedad, además de llevar consigo ciertos aspectos que van más allá del aumento de un crecimiento económico, desarrollo es entonces la creación de estándares de vida sostenibles que garanticen una vida digna y bienestar para la sociedad, acompañado de políticas que promuevan y mantengan la estabilidad del mismo.

Para ello que tomemos las iniciativas de las Naciones Unidas en cuanto a desarrollo, y dentro de las mismas identificar cada uno de los objetivos del milenio pues estos “proporcionan una ruta para identificar prioridades de política pública en donde comunidades, autoridades locales y nacionales pueden acordar planes de acción coordinados que articulen recursos, esfuerzos y capacidad técnica en torno al logro de metas comunes.” (PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo, 2014).

## 6. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La importancia de entender que es distinto llevar a cabo un negocio internacional con personas de diferentes culturas y pensamientos es lo que hace relevante esta investigación. Hofstede, desde sus dimensiones culturales, encontró que entre países las perspectivas culturales si ejercen un control significativo en los negocios y por lo tanto, dado que no se ha descrito de manera puntual el nivel en que se encuentran ambas ciudades y un comparativo entre estas mismas, es justificable llevarlo a cabo y encontrar si es veraz tal suposición que tradicionalmente se ha identificado con el pasar de los años.

Es así como se podría entender que la cultura es algo que esta en nuestro diario vivir, que hace parte de como nos desenvolvemos en un determinado grupo del cual pertenezcamos, dentro de la cultura se encuentra , no solo lo que identifica a un país, pues tambien identifica regiones y subculturas. “Es relevante aclarar en qué escala se analiza la cultura: si a nivel de comunidad local, nacional, regional o global. En todas estas escalas se constituyen encuentros entre individuos pertenecientes a diferentes culturas.” (Montt & Johanes, 2012)

De acuerdo a lo anterior, se presentan ciertas contrariedades en el proceso de medición de una cultura, ya que existen algunas variables y características que no son tenidas en cuenta al momento de unificar ciertos patrones para definir como es tal cultura de determinado grupo, por lo menos cuando se establece que la cultura de un determinado país es de tal forma debido a ciertas características, sin tener en cuenta, que ese país puede estar dividido por regiones o en su defecto, es demasiado grande para decir que dicha distancia no afectará que de una ciudad a otra se comporten de la misma forma, o los patrones culturales sean los mismos, ya que la metodología usada esconden dentro de los promedios diferencias inportantes que estan enmarcadas por el sistema de valores de los investigadores.

Entonces “el término de «cultura» en este sentido puede ser aplicado a naciones, organizaciones, ocupaciones y profesiones, grupos religiosos, grupos étnicos etc. Sin embargo, las manifestaciones de cultura a esos diferentes niveles varía considerablemente” (Hofstede como se citó en Farías Nazel, 2007) por ello que se considere más que “El termino de cultura es aplicable estrictamente hablando, más a sociedades que a naciones” (Hofstede 1991; Como se citó en Farías Nazel, 2007)

En este caso se utilizará como referencia a la cultura como un factor de influencia en los negocios internacionales, tal y como lo expresa John Daniels, los ambientes culturales que enfrentan las empresas, en la cual se describe “una empresa

internacional debe ser sensible a estas diferencias culturales para pronosticar y controlar sus relaciones y operaciones. Además debe darse cuenta que su forma acostumbrada de hacer negocios puede no ser la única o la mejor” (Daniels, Capítulo 2 Ambientes culturales que enfrentan las empresas) de la misma forma, se abreviará el uso de cultura para la sociedad samaria, y la sociedad medellinense puesto que si se tiene en cuenta los patrones de medición la cultura se mide por sociedades no por naciones tal y como lo expresa Charles Hill en cuanto a lo que se refiere a definición de sociedad antes explicada en el marco teórico conceptual.

Teniendo en cuenta lo dicho por Hill, de la cultura nacional como un mosaico de culturas, se basa para establecer, que enmarcar el tipo de negociación de un colombiano en una sola cultura está en parte errado, no obstante, existen similitudes y diferencias a evaluar por lo cual se considera pertinente llevar a cabo la presente investigación.

## 7. HIPÓTESIS

### *Variables*

*Independiente:* Interculturalidad

*Dependientes:* Desarrollo y Negociación

Si existe una cultura nacional, que nos identifica con ciertas características en un escenario global, es probable que dentro de cada una de las regiones del país se maneje una forma diferente de establecer una negociación, debido al entorno en el que se encuentra y la tradición cultural de la misma, es así como se cree que alguno de los aspectos de la cultura nacional sesgan información importante de determinados grupos, por ello que se piense, que gracias a la interculturalidad existente entre cada una de las ciudades se puede concebir que no es lo mismo establecer una negociación con samarios o paisas si solo se tiene en cuenta el modelo de cultura nacional existente del cual propone Hofstede en sus estudios y así mismo establecer que el desarrollo de estas ciudades es debido a su entorno cultural y a como se desenvuelven en un ambiente de negocios.

## 8. DISEÑO METODOLÓGICO

Debido a las características que la siguiente investigación demanda se cree pertinente que la metodología necesaria para ésta es representada por el enfoque cuantitativo.

El enfoque cuantitativo definido por Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista (2003) como aquel que “utiliza la recolección de datos y el análisis de datos para contestar preguntas de la investigación y probar hipótesis establecidas anteriormente” lo hacen ideal para resolver la pregunta problema planteada, la cual dio lugar al objetivo general de la investigación: comparar desde la perspectiva cultural a los ciudadanos de Santa Marta y de Medellín, para intentar determinar la influencia que dicho factor ejerce dentro de sus negocios internacionales y su desarrollo como ciudades, tomando como punto de referencia las dimensiones culturales planteadas por Geert Hofstede.

Dado lo siguiente, guiándola investigación debido al contexto de explicarlo desde un modelo metodológico planteado con antelación, el modelo de las dimensiones culturales de Geert Hofstede, y los recursos disponibles para trabajar el enfoque cuantitativo es aquel que “confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer patrones de comportamiento en una población” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista, 2003) y habiendo definido a la cultura como esos mismos “patrones comunes de comportamiento que se aprenden de los miembros de una determinada sociedad, lo cual representa el estilo particular de vida de un grupo específico de persona” (Gelles & Levine , 2000) se asume que ésta es la estructura más indicada a seguir.

Otras características importantes que se tienen en cuenta al designar que el enfoque de esta investigación es cuantitativo y no cualitativo es que cumple con las siguientes premisas, de acuerdo con M. A. Rothery (citado por Grinnell, 1997): 1) una delineación de teorías que se derivan en hipótesis; 2) un sometimiento de la hipótesis a prueba utilizando los diseños de investigación apropiados y por último 3) saber si los resultados corroboran la hipótesis planteada o si la refutan.

A pesar de que la variable independiente de la investigación sea la interculturalidad, el enfoque de ésta no puede ser cualitativo puesto que dicho enfoque “involucra la recolección de datos (...) que no pretenden medir ni asociar las mediciones con números” o variables numéricas, en este caso, las variables dependientes de la investigación: Negociación y Desarrollo ciudadano.

Lo anterior demuestra que el alcance de la investigación es exploratoria, pero sobretodo correlacional. Se asume que es exploratoria porque aun cuando existan investigaciones semejantes y se tome como referencia a las dimensiones culturales planteadas por Geert Hofstede, el contexto y el espacio temporal son diferentes a las anteriores. Sin embargo, el alcance principal de esta investigación es correlacional ya que va de la mano con la utilidad de los estudios correlacionales definida por (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista, 2003): “saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas.” En este caso, conocer que tan influyente es la interculturalidad con el desarrollo de las ciudades estudiadas, esperando que la hipótesis se compruebe o se anule, debido a que pueden presentarse dos casos: que las variables si se relacionen o que sea una investigación correlacional espuria, donde las variables estén “aparentemente relacionadas, pero que en realidad no lo estén” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Pilar Baptista, 2003).

Dado las anteriores premisas y que Hofstede es el estudio y eje central de la investigación, se aplicará como instrumento para recolección de datos la encuesta o Formulario Manual VSM 2008 “Values Survey Module” (Hostede & Minkov, 2008) en su traducción al español hecha por Marjaana Gunkel y Christopher Schlägel (Anexo N°1) compuesto por 2 preguntas de interés general o fines estadísticos y 28 preguntas de opinión personal.

Para conocer el número de encuestas que se debían aplicar se tomó en cuenta el muestreo aleatorio simple estadístico, con la premisa de “negociar es un acto cotidiano (...) un tejido fundamental de la existencia humana” (Ogliastri, 2001) Se tomó en cuenta los datos demográficos encontrados acerca de la población de Medellín y Santa Marta en el 2013, y se encontró lo siguiente: el total de la población en Medellín es de 2.721.894 personas, de las cuales 1.452.519 son hombres y mujeres entre los 15 y 49 años de edad. (Alcaldía de Medellín; Departamento de administración, 2006)

Si 2.721.894 personas es el 100% de la población, 1.452.519 (Alcaldía de Medellín; Departamento de administración, 2006) personas corresponde al 54% de la población, lo que sería la proporción a estudiar.

Dado que la fórmula para hallar una muestra a partir del muestreo aleatorio simple es: 
$$No = \frac{z^2 * P.Q}{e^2}$$
 con un 95% de confianza,  $Z = 1,96$ ; P corresponde a la proporción, es decir, 54% o 0,54 puesto que estamos trabajando con números



relativos y Q es el restante de la proporción, es decir, 46% o 0,46; e corresponde al margen de error permitido al cual le daremos un margen del 5,5% o 0,055, entonces

$$No = \frac{1,96^2 * (0,54)(0,46)}{0,055^2}$$

$$No = \frac{(3,8416) * (0,54)(0,46)}{0,003025}$$

$$No = 308,6$$

Ahora para hallar el número de la muestra teniendo en cuenta la población total, la fórmula es la siguiente:

$$N' = \frac{No}{1 + \frac{(No - 1)}{N}}$$

Donde No es lo hallado anteriormente y N es la población total, entonces:

$$N' = \frac{308,6}{1 + \frac{(308,6 - 1)}{2.721.894}}$$

$$N' = \frac{308,6}{1 + 0,0001130095}$$

$$N' = 308,5$$

Es decir que el tamaño de la muestra para Medellín debería ser mínimo de 309 personas entre los 15 y 49 años encuestados.

Ahora para Santa Marta se tiene en cuenta lo mismo, solo cambiando la población y la proporción a investigar: la población total de Santa Marta para el 2013 fue de 624.102 personas y la proporción de hombres y mujeres entre los 15 y 49 años corresponde a 603.841 personas (Alcaldía de Santa Marta, 2014)

Si 624.102 es el 100%, entonces 603.841 corresponde al 96,75% (Alcaldía de Santa Marta, 2014) de la población, o al 0,9675 dado que se está trabajando con números relativos lo cual sería el valor de P, y Q sería igual al restante de P, es decir, 3,25% o 0,0325 dado los números relativos, entonces

$$No = \frac{1,96^2 * (0,9675)(0,0325)}{0,055^2}$$

$$No = \frac{(3,8416) * (0,03144375)}{0,003025}$$

$$No = 39,93$$

Donde No es lo hallado anteriormente y N es la población total, entonces:

$$N' = \frac{39,93}{1 + \frac{(39,93 - 1)}{624.102}}$$

$$N' = \frac{39,93}{1 + 0,0000623}$$

$$N' = 39,89$$

Es decir que el tamaño de la muestra para Santa Marta debería ser mínimo de 39 personas entre los 15 y 49 años encuestados.

Después de hallar la población y muestra de la presente investigación, se procede a realizar las encuestas, y la información se tabulará de la siguiente forma, explicada en el Manual VSM 2008:

“Por ejemplo, supongamos que un grupo de 57 encuestados del país C arroja los siguientes resultados en la pregunta 04 (importancia de un empleo estable)

10 x Respuesta 1 = 10

24 x Respuesta 2 = 48

14 x Respuesta 3 = 42

5 x Respuesta 4 = 20

1 x Respuesta 5 = 5

**54 Respuestas Validas con un total de 125**

Tres de los encuestados dieron una respuesta inválida: sea en blanco o respuesta múltiple. El cálculo principal sería el siguiente  $125/54 = 2,31$  (...)

La fórmula para distancia de poder es:

$$PDI = 35(m07 - m02) + 25(m20 - m23) + C(pd)$$

Dónde m07 es el cálculo principal para la pregunta 7, m02 para la pregunta 2, m20 para la pregunta 20 y m23 para la pregunta 23 y C. La fórmula por lo general tiene un rango entre 100 puntos (...) y C es una constante (positiva o negativa) que depende de la naturaleza de los ejemplos.” (Hostede & Minkov, 2008)

Para las otras dimensiones las fórmulas son las siguientes:

Individualismo sea:

$$IDV = 35(m04 - m01) + 35(m09 - m06) + C(ic)$$

Masculinidad sea:

$$MAS = 35(m05 - m03) + 35(m08 - m10) + C(mf)$$

Evasión de la incertidumbre sea:

$$UAI = 40(m18 - m15) + 25(m21 - m24) + C(ua)$$

Orientación al largo plazo sea:

$$LTO = 40(m13 - m14) + 25(m19 - m22) + C(ls)$$

Para hallar el valor de C en cada una de las fórmulas se tiene en cuenta que el número de respuestas va de 1 a 5, entonces para cada dimensión sería así, restando 5 - 1 y 1 - 5 en ambos lados de la fórmula:

En distancia de poder:

$$35(1 - 5) + 25(1 - 5) = 35(5 - 1) + 25(5 - 1)$$

$$35(-4) + 25(-4) = 35(4) + 25(4)$$

$$-240 = 240$$

$$0 = 240 + 240$$

$$0 = 480$$

El resultado se divide entre 100 que es el rango máximo de cada una de las fórmulas, por lo tanto para distancia de poder la fórmula sería la siguiente:

$$PDI = \frac{35}{4,8} (m07 - m02) + \frac{25}{4,8} (m20 - m23) + \frac{240}{4,8}$$

En individualismo:

$$35(1 - 5) + 35(1 - 5) = 35(5 - 1) + 35(5 - 1)$$

$$35(-4) + 35(-4) = 35(4) + 35(4)$$

$$-280 = 280$$

$$0 = 280 + 280$$

$$0 = 560$$

El resultado se divide entre 100 que es el rango máximo de cada una de las fórmulas, por lo tanto para distancia de poder la fórmula sería la siguiente:

$$IDV = \frac{35}{5,6} (m04 - m01) + \frac{35}{5,6} (m09 - m06) + \frac{280}{5,6}$$

En Masculinidad:

$$35(1 - 5) + 35(1 - 5) = 35(5 - 1) + 35(5 - 1)$$

$$35(-4) + 35(-4) = 35(4) + 35(4)$$

$$\begin{aligned}
 -280 &= 280 \\
 0 &= 280 + 280 \\
 0 &= 560
 \end{aligned}$$

El resultado se divide entre 100 que es el rango máximo de cada una de las fórmulas, por lo tanto para distancia de poder la fórmula sería la siguiente:

$$MAS = \frac{35}{5,6} (m05 - m03) + \frac{35}{5,6} (m08 - m10) + \frac{280}{5,6}$$

En Evasión a la incertidumbre:

$$\begin{aligned}
 40(1 - 5) + 25(1 - 5) &= 40(5 - 1) + 25(5 - 1) \\
 40(-4) + 25 (-4) &= 40(4) + 25 (4) \\
 -260 &= 260 \\
 0 &= 260 + 260 \\
 0 &= 520
 \end{aligned}$$

El resultado se divide entre 100 que es el rango máximo de cada una de las fórmulas, por lo tanto para distancia de poder la fórmula sería la siguiente:

$$UAI = \frac{40}{5,2} (m18 - m15) + \frac{25}{5,2} (m21 - m24) + \frac{260}{5,2}$$

En Orientación al largo plazo:

$$\begin{aligned}
 40(1 - 5) + 25(1 - 5) &= 40(5 - 1) + 25(5 - 1) \\
 40(-4) + 25 (-4) &= 40(4) + 25 (4) \\
 -260 &= 260 \\
 0 &= 260 + 260 \\
 0 &= 520
 \end{aligned}$$

El resultado se divide entre 100 que es el rango máximo de cada una de las fórmulas, por lo tanto para distancia de poder la fórmula sería la siguiente:

$$LTO = \frac{40}{5,2} (m13 - m14) + \frac{25}{5,2} (m19 - m22) + \frac{260}{5,2}$$

El ejercicio de aplicación de encuestas se realizó de manera satisfactoria...

Para la ciudad de Santa Marta la tabulación de resultados (Anexo N°2) arroja los cálculos principales que se necesitan en las fórmulas de cada una de las dimensiones estudiadas, por lo tanto:

Para DISTANCIA DE PODER, el resultado obtenido es el siguiente:

$$\begin{aligned}PDI &= 35/4,8 (m07 - m02) + 25/4,8 (m20 - m23) + 240/4,8 \\PDI &= 35/4,8 (2,075 - 2,15) + 25/4,8 (2,05 - 3,425) + 240/4,8 \\PDI &= 57,7 \\PDI &= 58\end{aligned}$$

Un resultado de 58 en distancia de poder indica que hay una gran distancia de poder, por lo tanto las personas de Santa Marta creen que la desigualdad entre las personas es simplemente un hecho normal de la vida, por lo que se da en cualquier aspecto de la sociedad.

Para INDIVIDUALISMO, el resultado obtenido es el siguiente:

$$\begin{aligned}IDV &= 35/5,6 (m04 - m01) + 35/5,6 (m09 - m06) + 280/5,6 \\IDV &= 35/5,6 (1,425 - 1,8) + 35/5,6 (1,85 - 1,575) + 280/5,6 \\IDV &= 50,6 \\IDV &= 51\end{aligned}$$

Un resultado de 51 en Individualismo indica que hay un fuerte individualismo en las personas investigadas, por lo tanto las personas de Santa Marta solo persiguen sus propios objetivos y los de su familia cercana.

Para MASCULINIDAD, el resultado obtenido es el siguiente:

$$\begin{aligned}MAS &= 35/5,6 (m05 - m03) + 35/5,6 (m08 - m10) + 280/5,6 \\MAS &= 35/5,6 (1,8 - 1,7) + 35/5,6 (1,5 - 1,45) + 280/5,6 \\MAS &= 50,93\end{aligned}$$

$$MAS = 51$$

Un resultado de 51 en Masculinidad traduce que las personas en Santa Marta son competitivas, y están enfocadas a que al éxito derivado de la competencia entre personas, debido al individualismo que se vio reflejado en la anterior dimensión.

Para EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE los resultados son los siguientes:

$$UAI = \frac{40}{5,2}(m18 - m15) + \frac{25}{5,2}(m21 - m24) + \frac{260}{5,2}$$

$$UAI = \frac{40}{5,2}(1,95 - 1,975) + \frac{25}{5,2}(2,7 - 2,675) + \frac{260}{5,2}$$

$$UAI = 50,07$$

$$UAI = 50$$

Un resultado de 50 en Evasión de la incertidumbre se traduce en una sociedad que medianamente busca evadir la ambigüedad, por lo tanto los sentimientos son expresados de manera moderada, pero expresados, hay reglas para todo y son medianamente seguidas, y existe un aire de conservatismo en la ciudad por lo tanto la opinión de las personas cuenta, es decir, el qué dirán.

Para ORIENTACION AL LARGO PLAZO los resultados son los siguientes:

$$LTO = \frac{40}{5,2}(m13 - m14) + \frac{25}{5,2}(m19 - m22) + \frac{260}{5,2}$$

$$LTO = \frac{40}{5,2}(2,25 - 2,575) + \frac{25}{5,2}(2,95 - 3,475) + \frac{260}{5,2}$$

$$LTO = 44,97$$

$$LTO = 45$$

Un resultado de 57 en orientación al largo plazo indica que la sociedad samaria no tiene mucho respeto por su pasado, y están orientados al futuro.

Por otro lado, en cuanto al análisis de la población de Medellín, en la tabulación de resultados (Anexo N°3) arroja los cálculos principales de cada una de las preguntas que se necesitan en las fórmulas en las diferentes dimensiones culturales ya estudiadas, anteriormente en el marco teórico conceptual, por lo tanto:

Para DISTANCIA DE PODER, el resultado obtenido es el siguiente:

$$\begin{aligned}
 PDI &= \frac{35}{4,8} (m07 - m02) + \frac{25}{4,8} (m20 - m23) + \frac{240}{4,8} \\
 PDI &= \frac{35}{4,8} (2,282467532 - 1,769480519) \\
 &\quad + \frac{25}{4,8} (1,905844156 - 3,142857143) + \frac{240}{4,8} \\
 PDI &= 45,90097403 \\
 PDI &= 46
 \end{aligned}$$

Un resultado de 46 en distancia de poder indica que las personas la relación empleado jefe es más cercana, es decir, que las personas de Medellín no sienten que existe una brecha tajante que los divida, pero existe desigualdad, no obstante, creen que esta misma puede cambiar con algo de esfuerzo.

Para INDIVIDUALISMO, el resultado obtenido es el siguiente:

$$\begin{aligned}
 IDV &= \frac{35}{5,6} (m04 - m01) + \frac{35}{5,6} (m09 - m06) + \frac{280}{5,6} \\
 IDV &= \frac{35}{5,6} (1,538961039 - 1,80) + \frac{35}{5,6} (2,051948052 - 1,733766234) \\
 &\quad + \frac{280}{5,6} \\
 IDV &= 50,34496753 \\
 IDV &= 50
 \end{aligned}$$

Un resultado de 50 en Individualismo indica que existe un fuerte individualismo en las personas investigadas de Medellín por lo tanto, las personas en esta ciudad solo persiguen sus propios objetivos y los de su familia cercana por encima de la colectividad, lo que demuestra en parte la desigualdad existente en la sociedad a pesar de que su distancia de poder es baja.

Para MASCULINIDAD, el resultado obtenido es el siguiente:

$$MAS = \frac{35}{5,6} (m05 - m03) + \frac{35}{5,6} (m08 - m10) + \frac{280}{5,6}$$

$$\begin{aligned}
 MAS &= 35/_{5,6} (2,00974026 - 1,769480519) \\
 &\quad + 35/_{5,6} (1,902597403 - 1,808441558) + 280/_{5,6} \\
 MAS &= 52,0900974
 \end{aligned}$$

$$MAS = 52$$

Un resultado de 52 en Masculinidad traduce que las personas en Medellín son competitivas, y están enfocadas a que al éxito, al igual que en la sociedad Samaria que deriva de la competencia entre personas, debido al individualismo que se vio reflejado en la anterior dimensión.

Para EVASIÓN DE LA INCERTIDUMBRE los resultados son los siguientes:

$$UAI = 40/_{5,2} (m18 - m15) + 25/_{5,2} (m21 - m24) + 260/_{5,2}$$

$$\begin{aligned}
 UAI &= 40/_{5,2} (1,954545455 - 2,029220779) \\
 &\quad + 25/_{5,2} (2,331168831 - 2,24025974) + 260/_{5,2}
 \end{aligned}$$

$$UAI = 51,6983017$$

$$UAI = 52$$

Un resultado de 52 en Evasión de la incertidumbre se traduce en una sociedad que media prefiere evitar los riesgos innecesarios o diciéndolo de otro modo, una sociedad que se arriesga pero que le gusta tener siempre la certeza de no perder mucho, por lo tanto los sentimientos son expresados de acuerdo como se den las circunstancias, pero expresados, hay reglas para todo y no son del todo seguidas, y existe un aire de conservatismo en la ciudad por lo tanto la opinión de la sociedad tiene un peso significativo en cada uno de los individuos.

Para ORIENTACION AL LARGO PLAZO los resultados son los siguientes:

$$LTO = 40/_{5,2} (m13 - m14) + 25/_{5,2} (m19 - m22) + 260/_{5,2}$$

$$\begin{aligned}
 LTO &= 40/_{5,2} (2,233766234 - 2,535714286) \\
 &\quad + 25/_{5,2} (2,844155844 - 4,019480519) + 260/_{5,2}
 \end{aligned}$$

$$LTO = 18,29420579$$

$$LTO = 18,2$$



Un resultado de 18 en orientación al largo plazo indica que la sociedad Medellinense respeta mucho a su pasado y sus costumbres, por lo que su trabajo se proyecta desde un comienzo al corto plazo.

### 9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

DIFERENCIAS EN LAS DIMENSIONES CULTURALES DE GEERT HOFSTEDE: INFLUENCIA EN ESTILOS DE NEGOCIACION Y DESARROLLO EN LAS CIUDADES DE SANTA MARTA D.T.C.H Y MEDELLÍN.																					
TIEMPO/ MESES/ SEMANAS																					
ETAPAS	I				II				III				IV				V				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
I. VISITA A LA ZONA DE ESTUDIO																					
II. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN																					
III. CLASIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN																					
IV. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN																					
V. INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN																					
VI. ELABORACIÓN DE INFORMES																					
VII. SUSTENTACIÓN																					

## 10. RESULTADOS O IMPACTOS ESPERADOS Y POSIBLES BENEFICIADOS

**Tabla 1 Generación de nuevo conocimiento**

<b>Resultado/Producto esperado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Beneficiario</b>
Publicación de un Artículo en revista indexada A1, o A2.	1	Comunidad Científica Estudiantes del programa de Negocios Internacionales de la Universidad del Magdalena.

**Tabla 2 Fortalecimiento de la comunidad científica**

<b>Resultado/Producto esperado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Beneficiario</b>
Presentación de una ponencia en un evento local o nacional	1	Comunidad Científica. Estudiantes del programa de Negocios Internacionales de la Universidad del Magdalena.

**Tabla 3 Apropiación social del conocimiento**

<b>Resultado/Producto esperado</b>	<b>Indicador</b>	<b>Beneficiario</b>
Retribución de los resultados/Texto, Libro, Referencias Bibliográficas	2	Negociadores Internacionales, de Santa Marta, Medellín y en general. Estudiantes del programa de Negocios Internacionales de la Universidad del Magdalena.

### 10.1. IMPACTOS ESPERADOS A PARTIR DEL USO DE LOS RESULTADOS

El impacto que se espera con esta investigación es el inicio de un debate académico en la comunidad científica y estudiantil del área de los Negocios Internacionales, dónde se proponga como tema central la influencia que la cultura de quienes ejercen los procesos en las negociaciones en Colombia. El debate que se propone es si en realidad esto es significativamente influyente o no, y además cómo esta influencia puede marcar el proceso de desarrollo a largo plazo de los actores implicados.

Si el debate es abierto y tomado en cuenta, se insta a investigar más a fondo dentro de otras culturas dentro del país, debido a que la homogeneidad no es total en Colombia, por tal razón esta investigación es pertinente y se ha dejado claro en la justificación del problema.

Un debate académico en torno a esto, es la oportunidad para encontrar soluciones o recomendaciones necesarias para saber qué hace falta a la hora de llevar a cabo negociaciones internacionales, conocer la percepción de nosotros mismos como negociadores colombianos y comparar las distintas comunidades culturales que habitan en el espectro de negocios en Colombia.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Medellín; Departamento de administración. (23 de Noviembre de 2006). *Medellín y su población*. Medellín: Documento técnico soporte POT (acuerdo 46/2006).
- Alcaldía de Santa Marta. (2014). *Boletín N°5 Estadísticas sociodemográficas información regional*. Santa Marta.
- Aristizabal Giraldo, S. (2000). La diversidad étnica y cultural en Colombia: un desafío para la Educación. *Pedagogía y Saberes N° 15*, 1-8.
- Ball, D., & McCulloch, W. (1997). *Negocios internacionales: introducción y aspectos esenciales*. México: McGraw-Hill.
- Banco de la República. (1993). *La historia de Santa Marta a través de la fotografía*. Bogotá: Bogotá: Banco de la Republica.
- Bérard, D. (2013). Medellín, le cartel de l'innovation. *Les Affairs*.
- Berdugo, J. M. (2008). Santa Marta es identificada por su vocación turística, pero también como lo demuestra la última publicación de transparencia por Colombia está estigmatizada por la corrupción. *Portafolio*.
- Carrión, J. A. (26 de Abril de 2007). Técnicas de Negociación. *VI Encuentro de Responsables del Protocolo de las Universidades Españolas*, 1-44. España: Asociación para el estudio y la investigación del protocolo universitario.
- Cardenas Lince, H. (08 de Octubre de 2011). *Historia y Origen de los Apellidos; Genealogías de Colombia*. Recuperado el 02 de Julio de 2015, de <http://apellidos.decolombia.net/antioquenos-judios/>
- Daniels, J. (s.f.). Capitulo 1 Negocios Internacionales: Una perspectiva general. En J. Daniels, *Negocios Internacionales* (págs. 1-3).
- Daniels, J. (s.f.). Capitulo 2 Ambientes culturales que enfrentan las empresas. En J. Daniels, *Negocios internacionales* (págs. 42-75).
- Eliserio, W. (2012). Los lunares de Santa Marta. *Semana*.
- Esqueda de Viema, S. (2007). *Especificidades culturales presentes en Iberoamérica y su incidencia en sus razones de uso/consumo de los productos y en la preferencia de actividades de ocio*. Madrid.
- Farias Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Scielo Venezuela*, 85-103.

- Farías Nazel, P. (2007). Cambios en las distancias culturales entre países: Un análisis a las dimensiones culturales de Hofstede. *Opción*, 85-103.
- Forero, J. (13 de Junio de 2013). Medellín's efforts against crime prove fleeting . *The Washintong post*.
- Gelles, R., & Levine , A. (2000). *Sociología*. México : McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista, L. (2003). *Metodología y técnicas de la negociación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hill, C. (2011). Capitulo 3: Diferencias Culturales. En C. Hill, *Negocios internacionales: Competencia en el mercado global* (págs. 88-120). Mexico DF: McGrawHill.
- Hofstede, G. (1991). *Acerca de nosotros: Geert-Hofstede.com*. Recuperado el 6 de Febrero de 2015, de Sitio Web de Geer-Hofstede: <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture´s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. USA: Sage Publications.
- Hostede, G., & Minkov, M. (2008). *Values Survey Module 2008*.
- Jiménez Perez, C. (2013). Parte 2: Multiculturalidad en la negociación Capitulo 9: Reconocimiento de las dimensiones culturales básicas. En D. Cabeza, & P. Corella, *Negociación intercultural, estrategias y técnicas de negociación internacional* (págs. 128-150). Barcelona: Alfa Omega, Marge Books.
- Lozano Vallejo, R. (2005). Capitulo 3: Interculturalidad en proceso de construcción. En R. Lozano Vallejo, *Interculturalidad: Desafío y proceso en construcción. Manual de capacitación* (págs. 28-44). Lima: SERVIDI, Servicios de comunicación intercultural.
- Malo Gonzalez, C. (2002). Cultura e interculturalidad. *Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador*, 1-4.
- Montt, M., & Johanes, R. (2012). *"Distancia cultural" entre América latina y Asia-Reflexiones sobre el uso y utilidad de dimensiones culturales*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile (UC).
- NULLVALUE. (29 de Junio de 2013). Santa Marta tiene el primer ecopuerto. *ELtiempo*.
- Ogliastri, E. (2001). *¿Cómo negocian los Colombianos?* AlfaOmega.
- PNUD, Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo. (2014). *Objetivos del desarrollo del milenio (ODM) Colombia*. Bogotá.
- Portafolio. (2015). Santa Marta, territorio libre de analfabetismo. *Portafolio*.

- Real Academia Española. (28 de Febrero de 2015). *Rae.es*. Recuperado el 28 de Febrero de 2015, de Rae.es: <http://lema.rae.es/drae/?val=Cultura>
- Redacción el tiempo. (18 de Junio de 2014). OEA premiará al puerto de Sana Marta. *El tiempo*.
- Rehaag, I. (2006). Reflexiones acerca de la interculturalidad. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, núm. 2, 1-9.
- Rodriguez, A. (2007). impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 156-228.
- Semana. (1 de Octubre de 2013). Los cruceros ponen sus ojos en Colombia. *Semana*.
- The Wall Street Journal. (2013). City of the Year. *The Wall Street Journal*.
- Vargas Halabí, T., & León Madrigal, M. (2006). Cultura nacional en Costa Rica: un estudio exploratorio descriptivo desde el modelo de Hofstede. *Revista costarricense de Psicología* 25(38), 55-60.
- Vulliamy, E. (9 de Junio de 2013). Medellín, Colombia: Reinventing the world's most dangerous city. Londres, Reino Unido.

## 12. CONSIDERACIONES ADICIONALES

Al estudiarse dos ciudades de Colombia es de suma importancia desplazarse a los centros más relevantes de ambas, por lo que el presupuesto es un factor clave que determina el curso de la presente.

Las principales fuentes de financiación son aportes hechos por el personal implicado en la investigación, es decir Investigador Principal, Coinvestigadores y Director de la investigación.

A continuación se detallará en dónde se invertirán los rubros de la investigación, se justificarán, y se expresaran los montos en miles de pesos, por ser la divisa Colombiana.

En resumen se puede decir que la inversión más amplia se refleja en costos de desplazamiento, viajes, salidas de campo y material bibliográfico.

### 12.1. TABLAS DE PRESUPUESTO

<b>12.1 Tabla de Presupuesto Global</b>					
<b>RUBROS GENERALES</b>		<b>RECURSOS APORTADOS POR:</b>			<b>TOTAL</b>
		<b>UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA</b>		<b>OTRAS FUENTES</b>	
		<b>EFFECTIVO</b>	<b>(CAPACIDAD INSTALADA)</b>		
Personal:				\$250.000	\$250.000
Insumos:				\$108.000	\$108.000
Equipo	Compra			\$1.500.000	
Salidas de campo:				\$750.000	\$750.000
Viajes Nacionales, Internacionales y Cursos de entrenamiento:				\$4.100.000	\$4.100.000



Material bibliográfico especializado:			\$556.000	\$556.000
Imprevistos			\$1.000.000	\$1.000.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$6.764.000</b>	<b>\$6.764.000</b>

12.1.1. Descripción del Rubro Personal (en miles de \$)							
NOMBRE	Formación Académica	Función y Actividades a Desarrollar Dentro del Proyecto	Dedicación en Horas por Semanas	RECURSOS APORTADOS POR:			TOTAL
				UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA		Otras fuentes *	
				Efectivo	Capacidad Instalada		
Katya Igirio	Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Profesional en Relaciones Internacionales	Tutorías, recomendaciones pertinentes, sugerencias, revisión y edición	4			\$100.000	\$100.000
Jeanina Aragón	Estudiante de grado de Negocios Internacionales Universidad del Magdalena	Investigadora Principal. Investigar, escribir, editar	14			\$50.000	\$50.000
Yuneisi Pereira	Estudiante de grado de Negocios Internacionales Universidad del Magdalena	Co Investigadora, Investigar, escribir, editar	14			\$50.000	\$50.000
Julieth De León	Estudiante de grado de Negocios Internacionales Universidad del Magdalena	Co Investigadora, Investigar, escribir, editar	14			\$50.000	\$50.000
<b>TOTAL</b>						<b>\$250.000</b>	<b>\$250.000</b>

12.1.2. Descripción del Rubro Insumos (en miles de \$)					
Nombre de los Insumos que se Planean Adquirir	Justificación	RECURSOS APORTADOS POR:			Total
		UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA		Otras fuentes*	
		Efectivo	Capacidad Instalada		
Resma de papel	Impresión del proyecto			\$8.000	\$8.000
Cartucho de tinta Blanco y	Impresión			\$45.000	\$45.000

Negro	del proyecto				
Cartucho de tinta a color	Impresión del proyecto			\$45.000	\$45.000
Empastado y Argollado	Presentación del Anteproyecto y del proyecto final			\$10.000	\$10.000
<b>TOTAL</b>				<b>\$108.000</b>	<b>\$108.000</b>

<b>12.1.3. Descripción del Rubro Equipos - Compras (en miles de \$)</b>					
<b>Nombre de los Equipos que se planean Adquirir</b>	<b>Justificación</b>	<b>RECURSOS APORTADOS POR:</b>			<b>TOTAL</b>
		<b>UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA</b>		<b>Otras Fuentes*</b>	
		<b>Efectivo</b>	<b>Capacidad Instalada</b>		
<b>Computador Dell</b>	<b>Construcción del Anteproyecto y del Proyecto</b>			<b>\$500.000</b>	<b>\$500.000</b>
<b>Computador HP</b>	<b>Construcción del Anteproyecto y del Proyecto</b>			<b>\$500.000</b>	<b>\$500.000</b>
<b>Computador HP</b>	<b>Construcción del Anteproyecto y del Proyecto</b>			<b>\$500.000</b>	<b>\$500.000</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$1.500.000</b>	<b>\$1.500.000</b>

<b>12.1.4. Descripción del Rubro Viajes (en miles de \$)</b>									
Lugar de Viaje	No. de viajes a Realizar	Justificación	Valor Promedio de los Pasajes (\$)	Valor Promedio en Estadía (\$)	Total días	RECURSOS APORTADOS POR:			Total
						Contrapartida UNIMAG		Otras Fuentes*	
						Efectivo	Capacidad Instalada		
Medellín	2	Investigar en una de las zonas implicadas	\$2.100.000	\$2.000.000	3			\$4.100.000	\$4.100.000
<b>TOTAL</b>			\$2.100.000	\$2.000.000	3			\$4.100.000	\$4.100.000

<b>12.1.5. Descripción del Rubro Bibliografía (en miles de \$)</b>					
Nombre de los libros, revistas, artículos y demás que se utilizarán de la Capacidad Instalada de la Universidad y/o nombre de los libros, revistas, artículos y demás que se comparan en el desarrollo del proyecto	Justificación	RECURSOS APORTADOS POR:			TOTAL
		UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA		Otras Fuentes*	
		Efectivo	Capacidad Instalada		
Culture and Organizations: software of the mind	Material bibliográfico			\$42.000	\$42.000
Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and Their Cultures	Material bibliográfico			\$175.000	\$175.000
Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures (Cross Cultural Psychology)	Material bibliográfico			\$218.000	\$218.000
NEGOCIOS INTERNACIONALES (8ª ED.)	Material bibliográfico			\$121.000	\$121.000
<b>TOTAL</b>				\$556.000	\$556.000

<b>12.1.6. Descripción del Rubro Salidas de Campo (en miles de \$)</b>						
<b>Descripción de los Ítem</b>	<b>No. de Salidas de Campo a Realizar</b>	<b>Costo Promedio Unitario</b>	<b>RECURSOS APORTADOS POR:</b>			<b>TOTAL</b>
			<b>UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA</b>		<b>Otras Fuentes*</b>	
			<b>Efectivo</b>	<b>Capacidad Instalada</b>		
Transporte Intermunicipal	5	\$30.000			\$150.000	\$150.000
elementos de aseo		\$15.000			\$75.000	\$75.000
Alimentación		\$45.000			\$225.000	\$225.000
Alojamiento		\$0			\$0	\$0
Otros Gastos Menores		\$60.000			\$300.000	\$300.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$150.000</b>			<b>\$750.000</b>	<b>\$750.000</b>

### 13. HOJA DE VIDA RESUMEN DEL DIRECTOR

#### **KATYA IGIRIO**

Santa Marta | | katanib@gmail.com

#### FORMACIÓN ACADÉMICA

Universidad Autónoma del Caribe

**Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**

**2000-2002**

Fundación Universidad de Bogotá “Jorge Tadeo Lozano”

**Profesional en Relaciones Internacionales**

**1993-1998**

#### EXPERIENCIA COMO PROFESOR/A

**Universidad Cooperativa de Colombia 2009-Actualidad**

Directora del grupo de Investigación del programa de Comercio Internacional  
“Intrade”

Docente de Relaciones Internacionales,  
Negociación Internacional e Integración y  
Cooperación Internacional

**Universidad del Magdalena 2005-Actualidad**

Docente de Relaciones Internacionales, Política  
Internacional, Política exterior Colombiana,  
Cooperación Internacional, Gestión de los Negocios  
Internacionales, Gestión del Talento Humano

**INFOTEP 2000-2002**

Docente de medio tiempo y coordinadora del  
programa de Salud Ocupacional

## 14. CONCLUSIONES

De acuerdo a lo establecido con anterioridad y a lo largo de la investigación, en primera instancia cultura nacional como parte de nuestra identidad, que nos da las características que nos identifican a nivel mundial. Establece así mismo la premisa de que todos los miembros de dicho país identificados con dicha cultura nacional, pueden realizar negocios, como lo dice Ogliastri en su libro de *como negocian los colombianos* esto plantea que es la misma forma hacer negocios en cualquier parte del país, es claro si tomamos como referencia solamente las investigaciones de Hofstede y dimensiones culturales con respecto a cada uno de los países.

Si miramos más de cerca, la publicación de Ogliastri, notamos que hay ciertos patrones que desmentirían esa verdad absoluta de las investigaciones de Hofstede, por ejemplo, el comportamiento en las negociaciones, hasta la autoridad dentro de una casa en cada una de las respectivas regiones del país. Por otro lado, tenemos a Charles Hill quien nos establece que las culturas nacionales son la representación de un mosaico de culturas contenidas dentro de ellas, es entonces como concluiremos diciendo que la cultura nacional, es un concepto generalizado de un conjunto de culturas de diferentes regiones, en donde existen diferentes sociedades que interactúan, le dan significado y continuidad a cada uno de los valores y normas establecidos dentro de ella, es decir la concepción de la cultura nacional debe de ser tomada con cuidado a la hora de hacer negocios, ya que esta puede diferir de una región a otra.

Analizando desde una perspectiva general de la cultura nacional y las sociedades de las diferentes regiones del país, pasamos a comparar, como esta misma era un factor influyente dentro de la forma de hacer negocios y asimismo, como esto se ve reflejado en el desarrollo de esa sociedad. Para nuestro caso específico, establecimos dos regiones de diferentes puntos del país, la costa norte colombiana y el valle de Aburra, seleccionando dos ciudades que sirvieran de muestra para la investigación.

Para ello establecimos que, si la cultura nacional es un conjunto contenido de otras culturas, estas regiones tendrían diferencias específicas que se reflejan en el desarrollo de su sociedad. Es así como seleccionamos las ciudades de Santa Marta y Medellín, para establecer mediante un comparativo las características de cada una de las sociedades mediante las dimensiones culturales; haciendo un recorrido corto de algunos modelos como el de Hall, Trompenaars y Hampden-Turner, Stewart y Bennet, y el mismo Hofstede como referencia principal, ya que sus estudios han sido reconocidos a nivel mundial y un excelente referente para conocer características especiales de las culturas y más a la hora de hacer negocios.

Ahora bien, Hofstede, establece cinco dimensiones culturales, que estudian aspectos de las culturas, como es la distancia de poder, el individualismo, la masculinidad, la evasión

a la incertidumbre y su orientación a largo plazo; las cuales se ven relacionadas en cierta forma con las dimensiones expuestas por los diferentes modelos de los autores ya mencionados. Es como establecemos, que las dimensiones culturales aplicadas a las ciudades deben ser un modelo fiable que demuestre que las culturas de dichas sociedades, ya sea la Samaria o la Medellínense presenten diferencias.

Esto con el fin de demostrar que no solo la cultura nacional trasciende en las regiones e incluso entre ciudades; sino también mostrar que es de suma importancia tener en cuenta este factor a la hora de negociar, ya que como nos lo decía Daniels, la cultura es uno de los factores influyentes dentro de una negociación, y si es de esta forma, vale la pena demostrar que estas difieren y si es así, tener como punto de referencia como son las formas de hacer negocios en cada una de las regiones.

Pasando a nuestra investigación en campo podemos concluir que de las 5 dimensiones estudiadas en la investigación, por los resultados arrojados Santa Marta y Medellín no son significativamente diferentes, o por lo menos en 3 de ellas (individualismo, masculinidad y evasión de la incertidumbre). Sin embargo en Distancia de Poder, aunque en ambas es alta, si se muestra una diferencia significativa. Esto quiere decir que aunque ambas ciudades acepten la inequidad como un factor de la vida diaria, y acepten que hay personas con rangos superiores, los paisas asimilan mejor un concepto de equidad, permitiéndoles a la hora de las negociaciones colocarse a la par de su contraparte y, por lo tanto, ejercer una mejor posición dentro de las negociaciones.

Por otro lado la orientación al largo plazo si muestra una distancia muy significativa, mostrando algo que quizá no se esperaba pero cobra sentido al analizar: los paisas tienen una orientación al corto plazo baja, por lo que la cultura paisa está ligada a la normatividad y a las tradiciones del pasado, sin embargo, al tratarse del futuro, logra separarse del pasado y enfocarse en inversión en una educación a la vanguardia y una infraestructura ideal para conseguir estos objetivos, que de hecho son a corto plazo, pero porque cambia constantemente con la vanguardia del mundo. Mientras que la cultura samaria posee un índice alto de orientación al largo plazo, es decir, no están ligados a su pasado, pero no significa que piensen en las consecuencias del largo plazo, por lo que cobra sentido y corrobora la hipótesis dónde relacionamos interculturalidad con desarrollo: concesiones amplias en Santa Marta, contratos y negociaciones que tienen duraciones muy largas evitan el progreso de la ciudad puesto que a la fecha de tomar la decisión en la negociación no se toma en cuenta cómo será la sociedad en el futuro, en el largo plazo.

Otro factor importante es el individualismo en ambas culturas: a pesar de que el índice es parecido, la cultura de los samarios es más individualista, por lo que está acostumbrada a que los alcaldes de turno se salgan con la suya, y solo se vean beneficiadas un par de familias a la hora de la toma de decisiones con respecto a la ciudad.

De lo que se esperaba de la investigación, distancias más amplias y casi que antagónicas, no se dio del todo, sin embargo en las dos dimensiones dónde se presentan tales, se puede hallar el nudo de la historia, y una explicación razonable a por qué Medellín fue catalogada como la “Ciudad del año” por diversos periódicos nacionales e internacionales y Santa Marta sigue en su continua búsqueda de equidad y progreso para sus habitantes.



## 15. ANEXOS

### 15.1. FORMATO DE LA ENCUESTA APLICADA

DIFERENCIAS EN LAS DIMENSIONES CULTURALES DE GEERT HOFSTEDE:  
INFLUENCIA EN ESTILOS DE NEGOCIACION Y DESARROLLO EN LAS  
CIUDADES DE SANTA MARTA D.T.C.H Y MEDELLÍN. (2013 – 2015)

Instrumento de investigación en tesis de grado de estudiantes de Negocios Internacionales  
de la Universidad del Magdalena

\*Obligatorio

**PREGUNTA CON FINES ESTADISTICOS: ¿Es usted hombre o mujer? \***

- hombre
- mujer

**PREGUNTA CON FINES ESTADISTICOS: ¿Ha nacido usted en alguna de las siguientes ciudades? \***

- Santa Marta D.T.C.H.
- Medellín
- Otra

**1. Por favor, piense en su trabajo ideal sin considerar su puesto de trabajo actual en el caso de tener uno. Para la elección de un trabajo ideal, Qué tan importante sería para Usted... \***

TENER SUFICIENTE TIEMPO PARA SU VIDA PERSONAL Y FAMILIAR

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin Importancia

**2. Por favor, piense en su trabajo ideal sin considerar su puesto de trabajo actual en el caso de tener uno. Para la elección de un trabajo ideal, Qué tan importante sería para Usted... \***

TENER UN JEFE (SUPERIOR INMEDIATO) RESPETABLE

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia

**3. Por favor, piense en su trabajo ideal sin considerar su puesto de trabajo actual en el caso de tener uno. Para la elección de un trabajo ideal, Qué tan importante sería para Usted... \***

RECIBIR RECONOCIMIENTO POR SU BUEN TRABAJO

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia

**4. Por favor, piense en su trabajo ideal sin considerar su puesto de trabajo actual en el caso de tener uno. Para la elección de un trabajo ideal, Qué tan importante sería para Usted... \***

TENER ESTABILIDAD LABORAL

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia

**5. Por favor, piense en su trabajo ideal sin considerar su puesto de trabajo actual en el caso de tener uno. Para la elección de un trabajo ideal, Qué tan importante sería para Usted... \***

TRABAJAR CON PERSONAS AGRADABLES

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia

**6. Por favor, piense en su trabajo ideal sin considerar su puesto de trabajo actual en el caso de tener uno. Para la elección de un trabajo ideal, Qué tan importante sería para Usted... \***

DESEMPEÑAR UN TRABAJO INTERESANTE

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia

- 5 = De muy poca o sin importancia

**7. Por favor, piense en su trabajo ideal sin considerar su puesto de trabajo actual en el caso de tener uno. Para la elección de un trabajo ideal, Qué tan importante sería para Usted... \***

SER CONSULTADO POR SU JEFE EN LA TOMA DE DECISIONES IMPORTANTES

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia

**8. Por favor, piense en su trabajo ideal sin considerar su puesto de trabajo actual en el caso de tener uno. Para la elección de un trabajo ideal, Qué tan importante sería para Usted... \***

TRABAJAR EN UN LUGAR AGRADABLE

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia

**9. Por favor, piense en su trabajo ideal sin considerar su puesto de trabajo actual en el caso de tener uno. Para la elección de un trabajo ideal, Qué tan importante sería para Usted... \***

TENER UN TRABAJO RESPETADO POR SU FAMILIA Y AMIGOS

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia

**10. Por favor, piense en su trabajo ideal sin considerar su puesto de trabajo actual en el caso de tener uno. Para la elección de un trabajo ideal, Qué tan importante sería para Usted... \***

TENER POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN O ASCENSO

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante

- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia

**11. En su vida privada, ¿Qué tan importante es lo siguiente para usted? \***  
TENER TIEMPO LIBRE PARA LA DIVERSIÓN

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia

**12. En su vida privada, ¿Qué tan importante es lo siguiente para usted? \***  
SER MODERADO: TENER POCOS ANHELOS

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia

**13. En su vida privada, ¿Qué tan importante es lo siguiente para usted? \***  
SER GENEROSO CON OTRAS PERSONAS

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia

**14. En su vida privada, ¿Qué tan importante es lo siguiente para usted? \***  
SER MODESTO: APARENTAR POCO

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia

**15. Si hay algo caro que quiere comprarse pero no tiene suficiente dinero ¿Qué haría? \***

- 1 = Siempre ahorrar antes de comprarlo
- 2 = normalmente ahorrar antes de comprarlo
- 3 = a veces ahorrar, a veces pedir dinero prestado
- 4 = normalmente pedir dinero prestado y pagar después
- 5 = Siempre pedir dinero prestado y pagar después

**16. ¿Con qué frecuencia se siente nervioso o tenso? \***

- 1 = Siempre
- 2 = normalmente
- 3 = a veces
- 4 = raras veces
- 5 = nunca

**17. ¿Con qué frecuencia se siente una persona feliz? \***

- 1 = Siempre
- 2 = normalmente
- 3 = a veces
- 4 = raras veces
- 5 = nunca

**18. ¿Es usted la misma persona en el trabajo (o en centro de estudios si es un estudiante) y en casa? \***

- 1 = Totalmente igual
- 2 = mayormente igual
- 3 = No sé
- 4 = mayormente diferente
- 5 = totalmente diferente

**19. ¿Han habido otras personas o circunstancias que le hayan evitado hacer las cosas que quiere hacer? \***

- 1 = Sí, siempre
- 2 = sí, normalmente
- 3 = a veces
- 4 = sí pero rara vez

- 5 = no, nunca

**20. Con todo, ¿cómo describiría su estado de salud estos días? \***

- 1 = Muy bueno
- 2 = bueno
- 3 = razonable
- 4 = malo
- 5 = muy malo

**21. ¿Qué tan importante es la religión en su vida? \***

- 1 = De máxima importancia
- 2 = muy importante
- 3 = de importancia razonable
- 4 = De poca importancia
- 5 = Sin importancia

**22. ¿Qué tan orgulloso está usted de su ciudad de origen? \***

- 1 = NO orgulloso, en lo absoluto
- 2 = No muy orgulloso
- 3 = un tanto orgulloso
- 4 = bastante orgulloso
- 5 = Muy orgulloso

**23. ¿Con qué frecuencia, en su opinión, TEMEN los subordinados contradecir a sus jefes (estudiantes a profesores, empleados a jefes)? \***

- 1 = nunca
- 2 = rara vez
- 3 = a veces
- 4 = normalmente
- 5 = siempre

**24. Hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones \***

UNA PERSONA DEBE SER UN BUEN JEFE, AUN SIN PODER CONTESTAR A CADA PREGUNTA EN PARTICULAR QUE LE PRESENTES SUS EMPLEADOS REFERENTE A SU EMPLEO

- 1 = Muy de acuerdo
- 2 = De acuerdo

- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = En desacuerdo
- 5 = Muy en desacuerdo

**25. Hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones \***  
ESFUERZOS PERSISTENTES ASEGURAN LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS

- 1 = Muy de acuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = En desacuerdo
- 5 = Muy en desacuerdo

**26. Hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones \***  
UN ORGANIGRAMA LABORAL DONDE UN EMPLEADO DEBE RESPONDER ANTE DOS JEFES DEBE SER EVITADO A TODA COSTA

- 1 = Muy de acuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = En desacuerdo
- 5 = Muy en desacuerdo

**27. Hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones \***  
LAS REGLAS DICTAMINADAS POR UNA EMPRESA NUNCA DEBEN SER QUEBRANTADAS, AUN CUANDO ESTA ACCIÓN BENEFICIE LOS INTERESES DE LA EMPRESA

- 1 = Muy de acuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = En desacuerdo
- 5 = Muy en desacuerdo

**28. Hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones \***  
SE DEBE HONRAR A LOS HÉROES DEL PASADO

- 1 = Muy de acuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo

- 4 = En desacuerdo
- 5 = Muy en desacuerdo



## 15.2. PUNTAJE IMPORTANTE SANTA MARTA

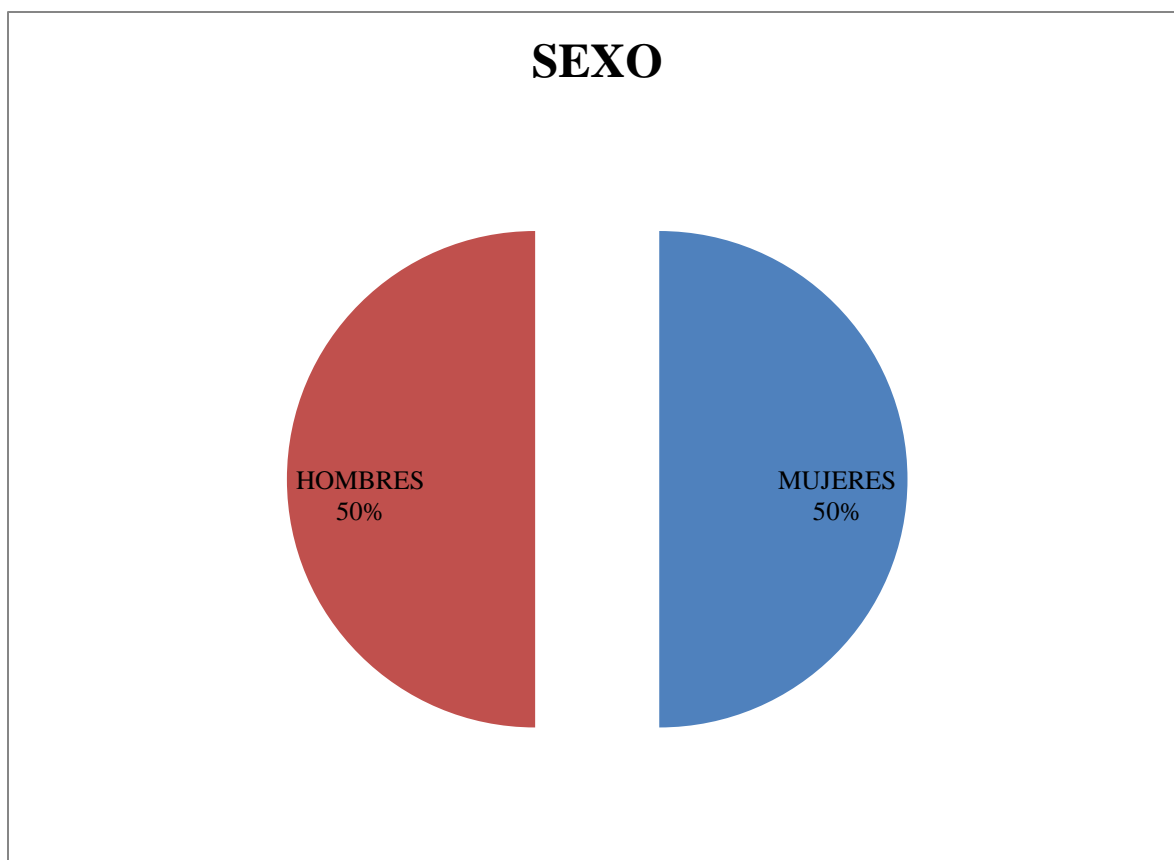
	1	2	3	4	5	MEAN SCORE
1	14	20	6	0	0	1,8
2	10	19	7	3	1	2,15
3	20	13	6	1	0	1,7
4	25	13	2	0	0	1,425
5	16	16	8	0	0	1,8
6	24	9	7	0	0	1,575
7	10	20	8	1	1	2,075
8	24	13	2	1	0	1,5
9	10	19	9	2	0	2,075
10	25	12	3	0	0	1,45
11	16	16	6	0	0	1,85
12	2	5	14	12	12	3,675
13	4	24	10	2	0	2,25
14	4	13	19	4	0	2,575
15	11	21	7	0	1	1,975
16	0	4	25	11	0	3,175
17	7	27	4	2	0	2,025
18	12	22	2	4	0	1,95
19	3	6	23	6	2	2,95
20	8	22	10	0	0	2,05
21	4	13	17	3	3	2,7
22	1	8	11	11	9	3,475
23	2	6	9	19	4	3,425
24	2	19	10	8	9	2,675
25	18	17	4	1	0	1,7
26	7	15	13	5	0	2,4
27	2	6	18	12	2	3,15
28	3	20	13	3	1	2,475

### 15.3. PUNTAJE PRINCIPAL MEDELLÍN

	1	2	3	4	5	MEAN SCORE
1	124	140	30	9	5	1,80
2	109	132	47	10	10	1,961038961
3	140	110	48	9	1	1,769480519
4	194	78	25	6	5	1,538961039
5	114	110	55	25	4	2,00974026
6	126	141	38	3	0	1,733766234
7	65	133	78	22	10	2,282467532
8	119	127	44	9	9	1,902597403
9	94	133	58	17	6	2,051948052
10	154	92	30	31	1	1,808441558
11	76	151	65	11	5	2,084415584
12	36	94	78	51	49	2,944805195
13	73	154	37	24	20	2,233766234
14	55	114	85	27	27	2,535714286
15	100	140	31	33	4	2,029220779
16	22	51	129	99	7	3,058441558
17	74	158	65	8	3	2,051948052
18	108	142	25	30	3	1,954545455
19	41	53	147	47	20	2,844155844
20	102	142	57	5	2	1,905844156
21	101	76	84	22	25	2,331168831
22	7	23	66	73	139	4,019480519
23	16	79	86	99	28	3,142857143
24	64	138	76	28	2	2,24025974
25	146	98	52	7	5	1,788961039
26	65	141	65	35	2	2,246753247
27	54	97	88	61	8	2,584415584
28	73	111	74	26	24	2,405844156

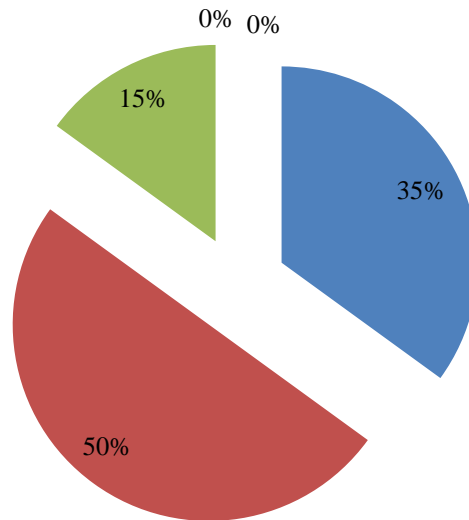
## 16. GRÁFICOS

### 15.1. CIUDAD DE SANTA MARTA



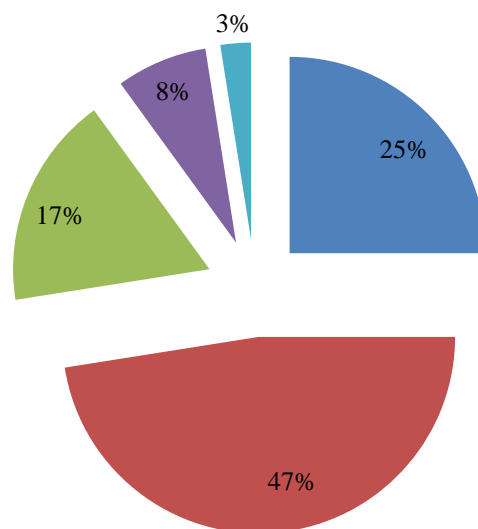
## P1 Santa Marta

- DE MAXIMA IMPORTANCIA
- MUY IMPORTANTE
- DE MODERADA IMPORTANCIA
- DE POCA IMPORTANCIA
- SIN IMPORTANCIA



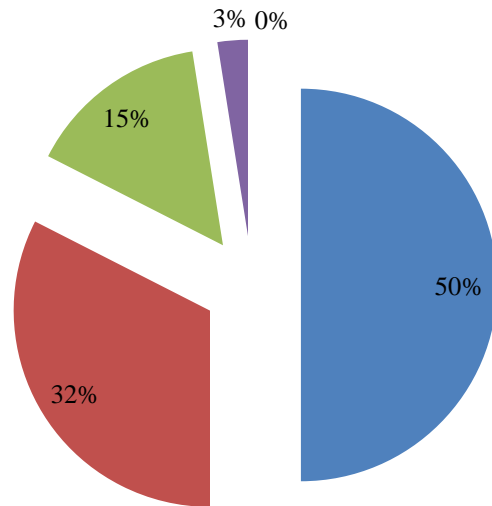
## P2 Santa Marta

- DE MAXIMA IMPORTANCIA
- MUY IMPORTANTE
- DE MODERADA IMPORTANCIA
- DE POCA IMPORTANCIA
- SIN IMPORTANCIA



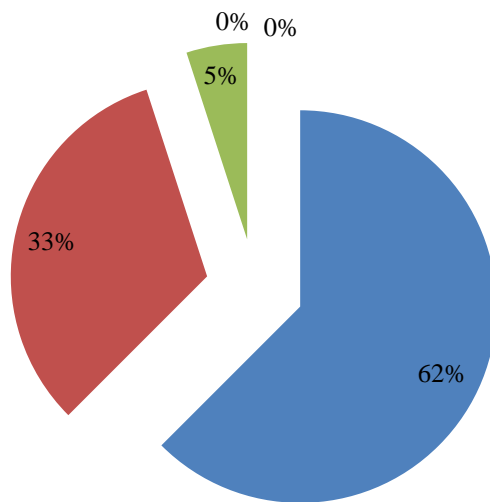
### P3 Santa Marta

- DE MAXIMA IMPORTANCIA
- MUY IMPORTANTE
- DE MODERADA IMPORTANCIA
- DE POCA IMPORTANCIA
- SIN IMPORTANCIA



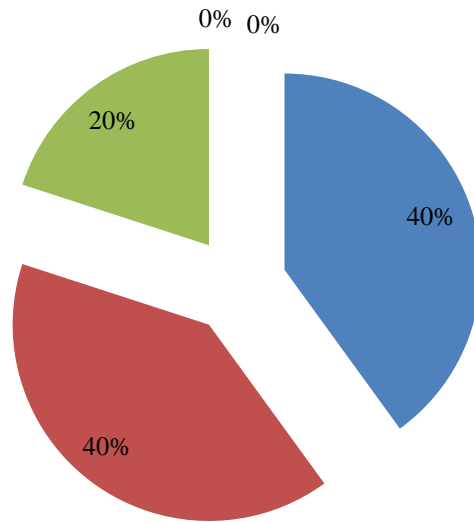
### P4 Santa Marta

- DE MAXIMA IMPORTANCIA
- MUY IMPORTANTE
- DE MODERADA IMPORTANCIA
- DE POCA IMPORTANCIA
- SIN IMPORTANCIA



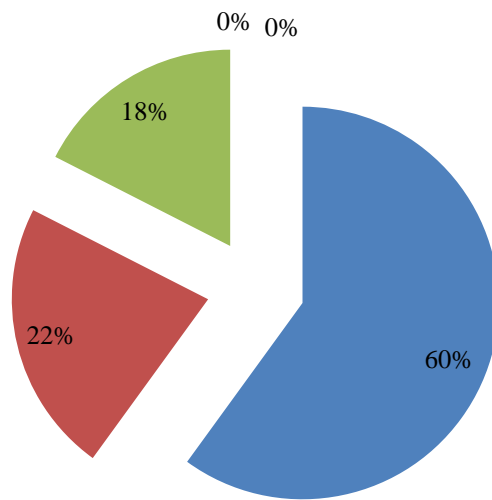
### P5 Santa Marta

- DE MAXIMA IMPORTANCIA
- MUY IMPORTANTE
- DE MODERADA IMPORTANCIA
- DE POCA IMPORTANCIA
- SIN IMPORTANCIA



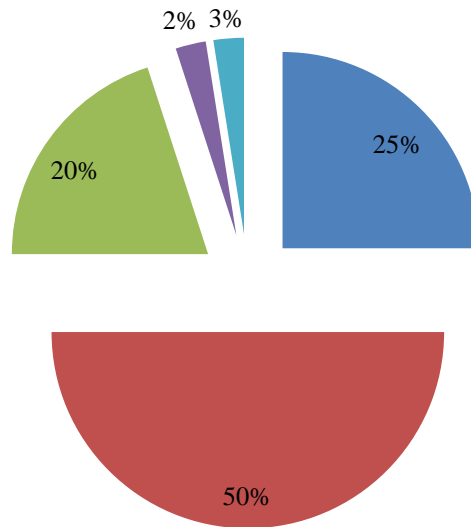
### P6 Santa Marta

- DE MAXIMA IMPORTANCIA
- MUY IMPORTANTE
- DE MODERADA IMPORTANCIA
- DE POCA IMPORTANCIA
- SIN IMPORTANCIA



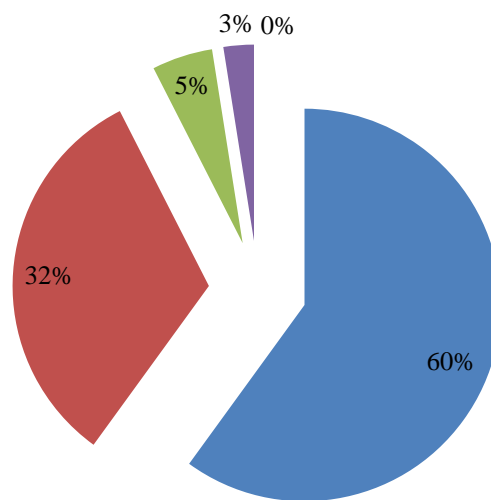
## P7 Santa Marta

- DE MAXIMA IMPORTANCIA
- MUY IMPORTANTE
- DE MODERADA IMPORTANCIA
- DE POCA IMPORTANCIA
- SIN IMPORTANCIA



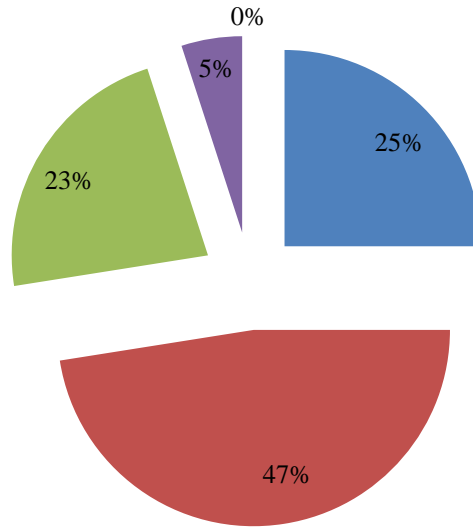
## P8 Santa Marta

- DE MAXIMA IMPORTANCIA
- MUY IMPORTANTE
- DE MODERADA IMPORTANCIA
- DE POCA IMPORTANCIA
- SIN IMPORTANCIA



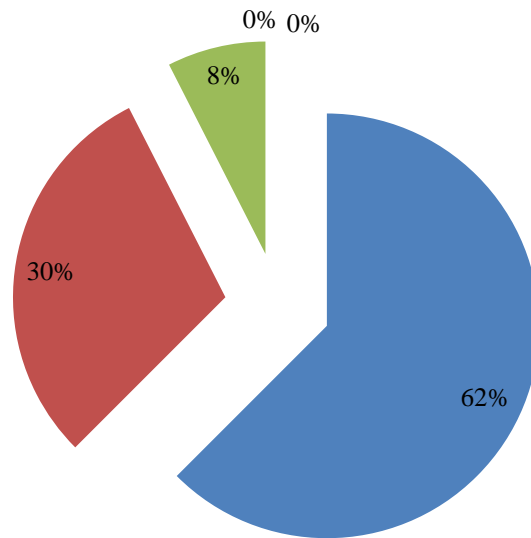
### P9 Santa Marta

- DE MAXIMA IMPORTANCIA
- MUY IMPORTANTE
- DE MODERADA IMPORTANCIA
- DE POCA IMPORTANCIA
- SIN IMPORTANCIA



### P10 Santa Marta

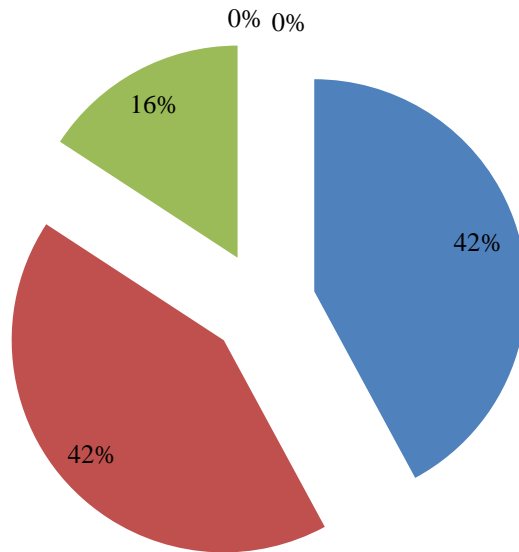
- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De poca o sin importancia





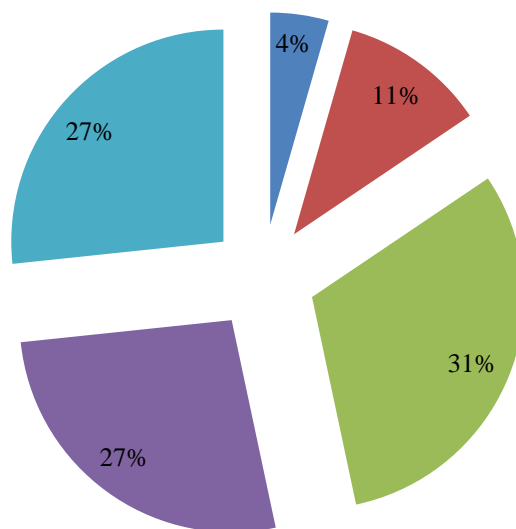
## P11 Santa Marta

- 1 = De máxima importancia   ■ 2 = Muy importante   ■ 3 = De moderada importancia  
■ 4 = De poca importancia   ■ 5 = De poca o sin importancia



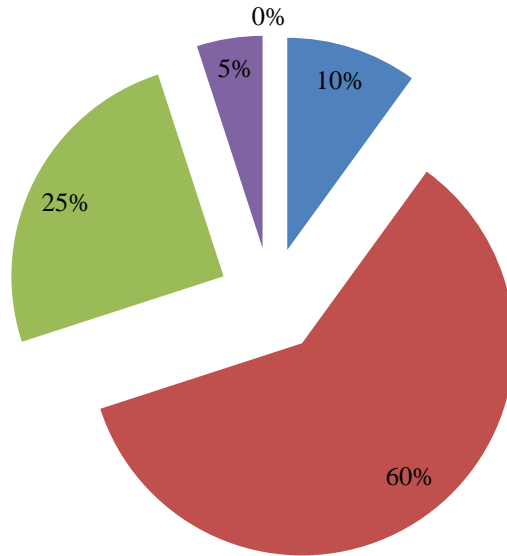
## P12 Santa Marta

- 1 = De máxima importancia   ■ 2 = Muy importante   ■ 3 = De moderada importancia  
■ 4 = De poca importancia   ■ 5 = De poca o sin importancia



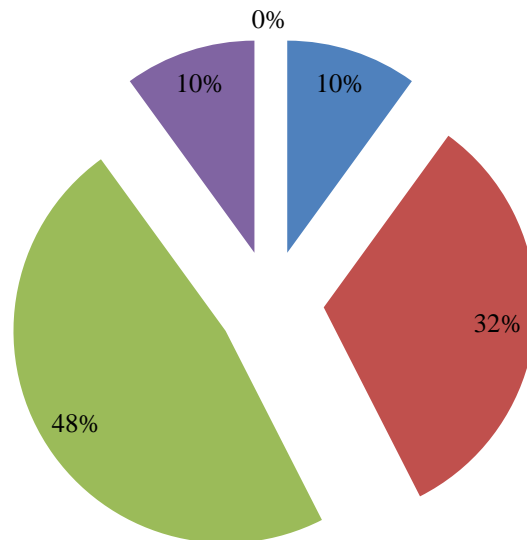
### P13 Santa Marta

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De poca o sin importancia



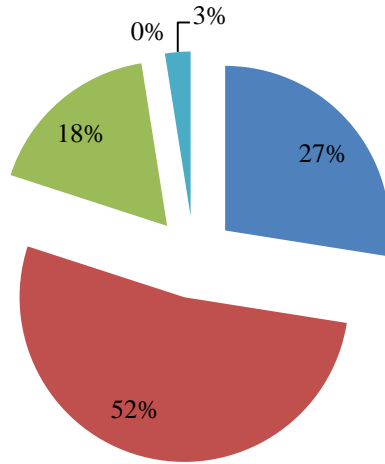
### P14 Santa Marta

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De poca o sin importancia



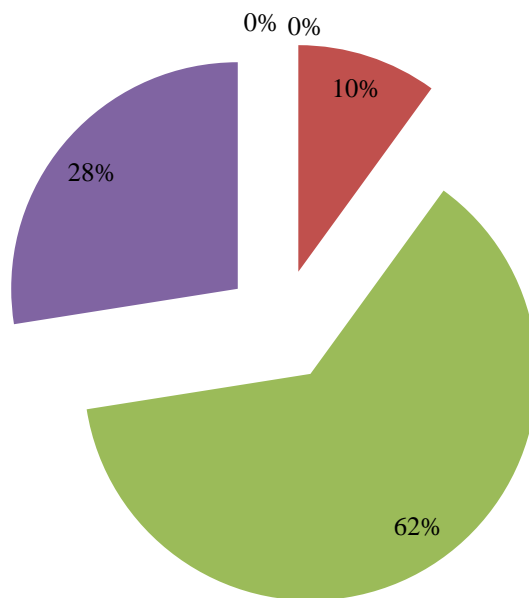
## P15 Santa Marta

- 1 = Siempre ahorrar antes de comprarlo
- 2 = normalmente ahorrar antes de comprarlo
- 3 = a veces ahorrar, a veces pedir dinero prestado
- 4 = Normalmente pedir dinero prestado y pagar después
- 5 = Siempre pedir dinero prestado y pagar después



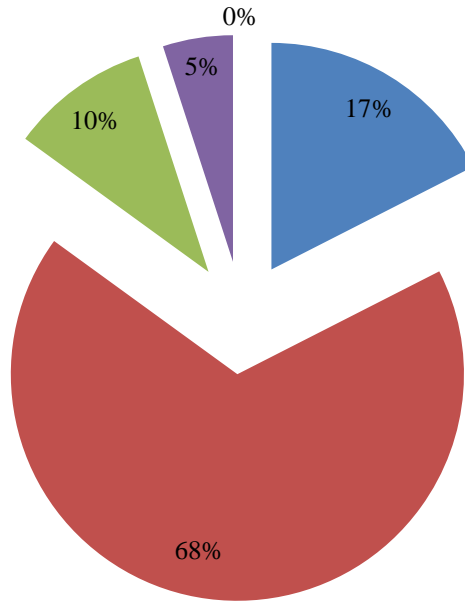
## P16 Santa Marta

- 1 = Siempre
- 2 = normalmente
- 3 = a veces
- 4 = raras veces
- 5 = Nunca



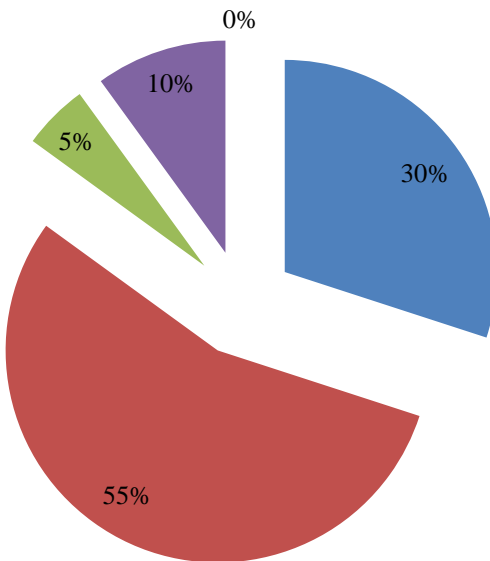
### P17 Santa Marta

■ 1 = Siempre   ■ 2 = normalmente   ■ 3 = a veces   ■ 4 = raras veces   ■ 5 = Nunca



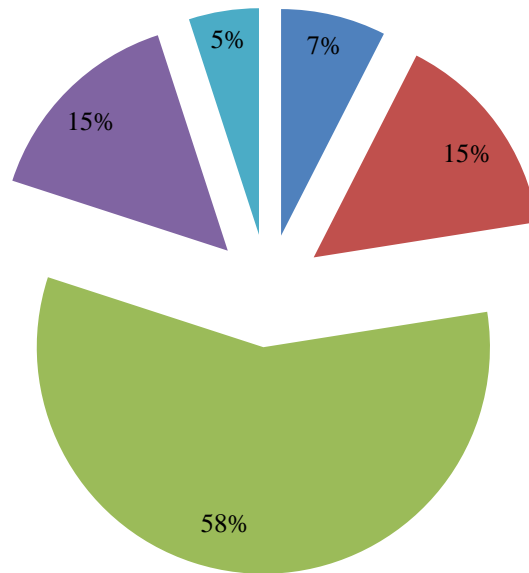
### P18 Santa Marta

■ 1 = Totalmente igual   ■ 2 = mayormente igual   ■ 3 = No sé  
■ 4 = mayormente diferente   ■ 5 = Totalmente diferente



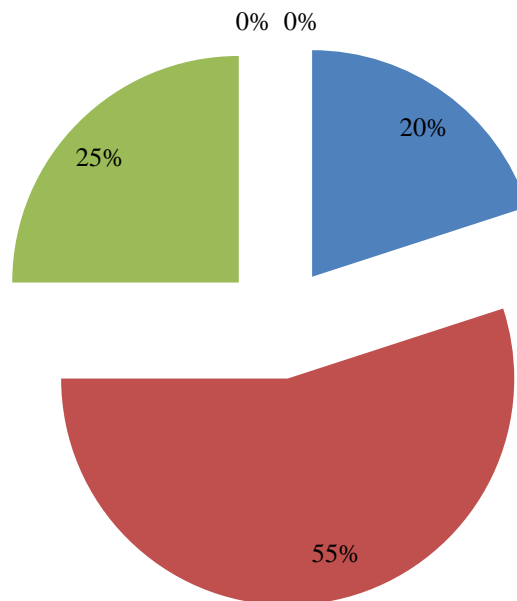
## P19 Santa Marta

■ 1 = Sí, siempre ■ 2 = sí, normalmente ■ 3 = a veces ■ 4 = sí pero rara vez ■ 5 = no, nunca



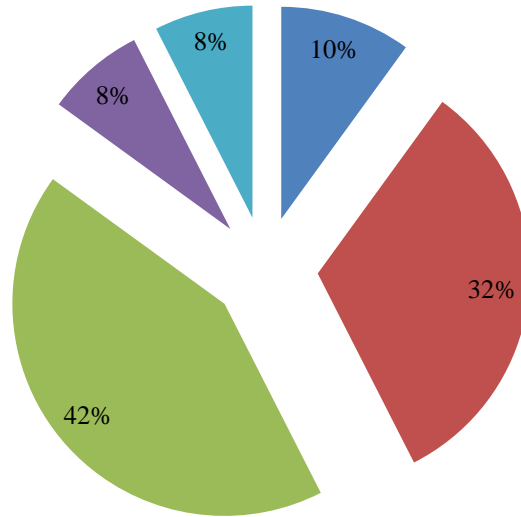
## P20 Santa Marta

■ 1 = Muy bueno ■ 2 = bueno ■ 3 = razonable ■ 4 =Malo ■ 5 =Muy malo



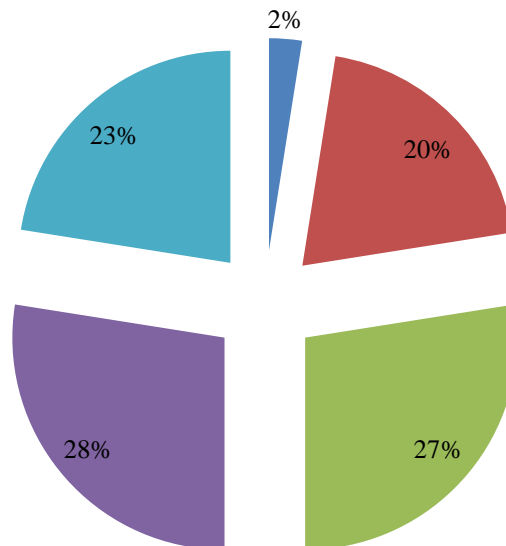
## P21 Santa Marta

- 1 = De máxima importancia ■ 2 = muy importante ■ 3 = de importancia razonable  
■ 4 = De poca importancia ■ 5 = Sin importancia



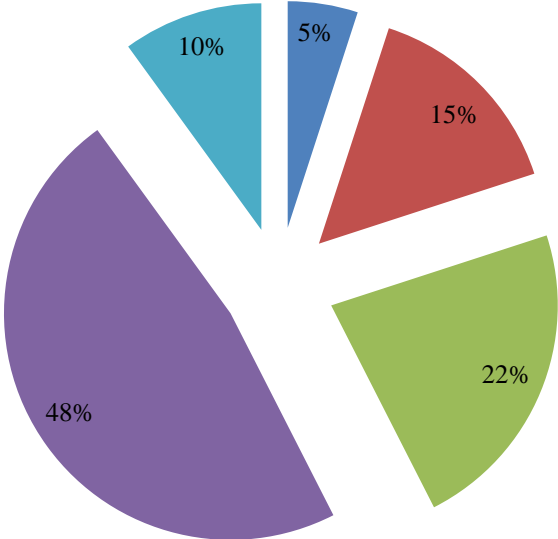
## P22 Santa Marta

- 1 = No orgulloso, en absoluto ■ 2 = No muy orgulloso ■ 3 = un tanto orgulloso  
■ 4 = bastante orgulloso ■ 5 = Muy orgulloso



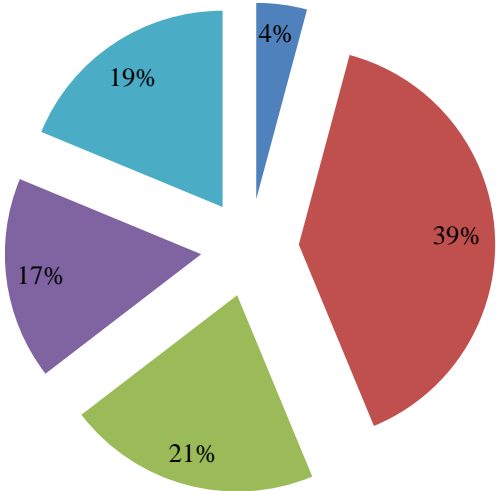
### P23 Santa Marta

■ 1 = Nunca   ■ 2 = rara vez   ■ 3 = a veces   ■ 4 = normalmente   ■ 5 = siempre



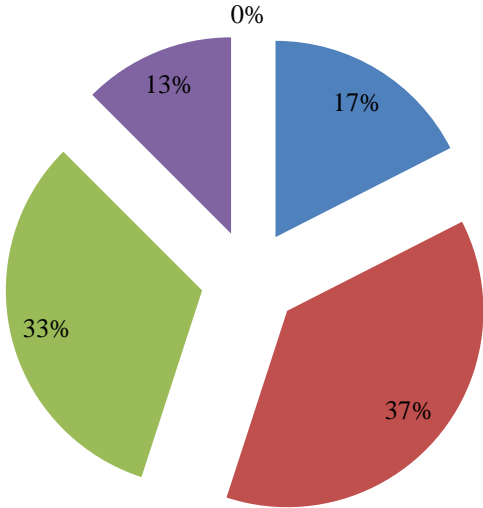
### P24 Santa Marta

■ 1 = Muy de acuerdo   ■ 2 = De acuerdo  
■ 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo   ■ 4 = En desacuerdo  
■ 5 = Muy en desacuerdo



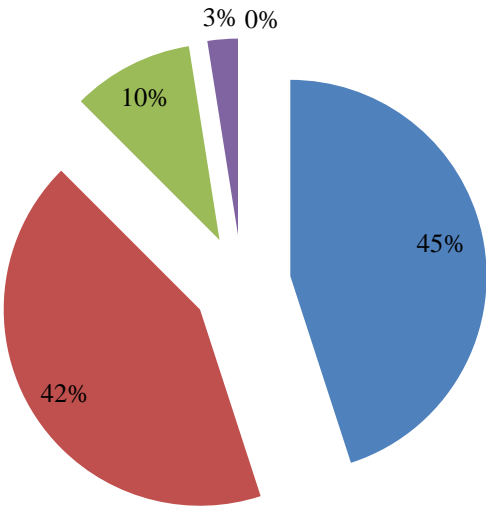
### P26 Santa Marta

- 1 = Muy de acuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = En desacuerdo
- 5 = Muy en desacuerdo



### P25 Santa Marta

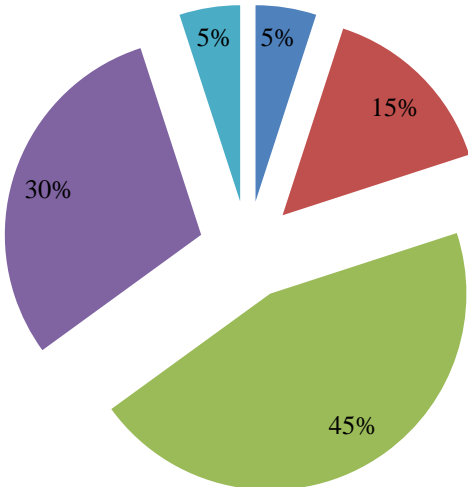
- 1 = Muy de acuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = En desacuerdo
- 5 = Muy en desacuerdo





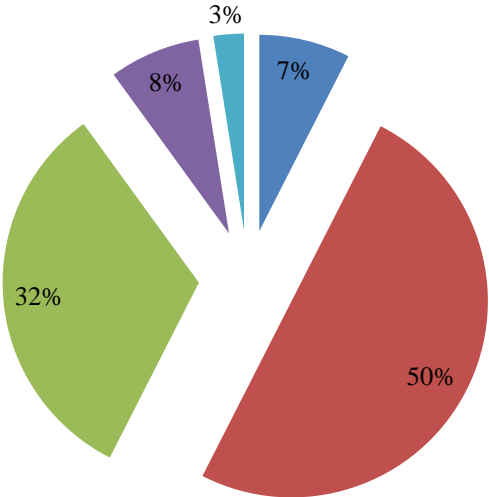
### P27 Santa Marta

- 1 = Muy de acuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = En desacuerdo
- 5 = Muy en desacuerdo

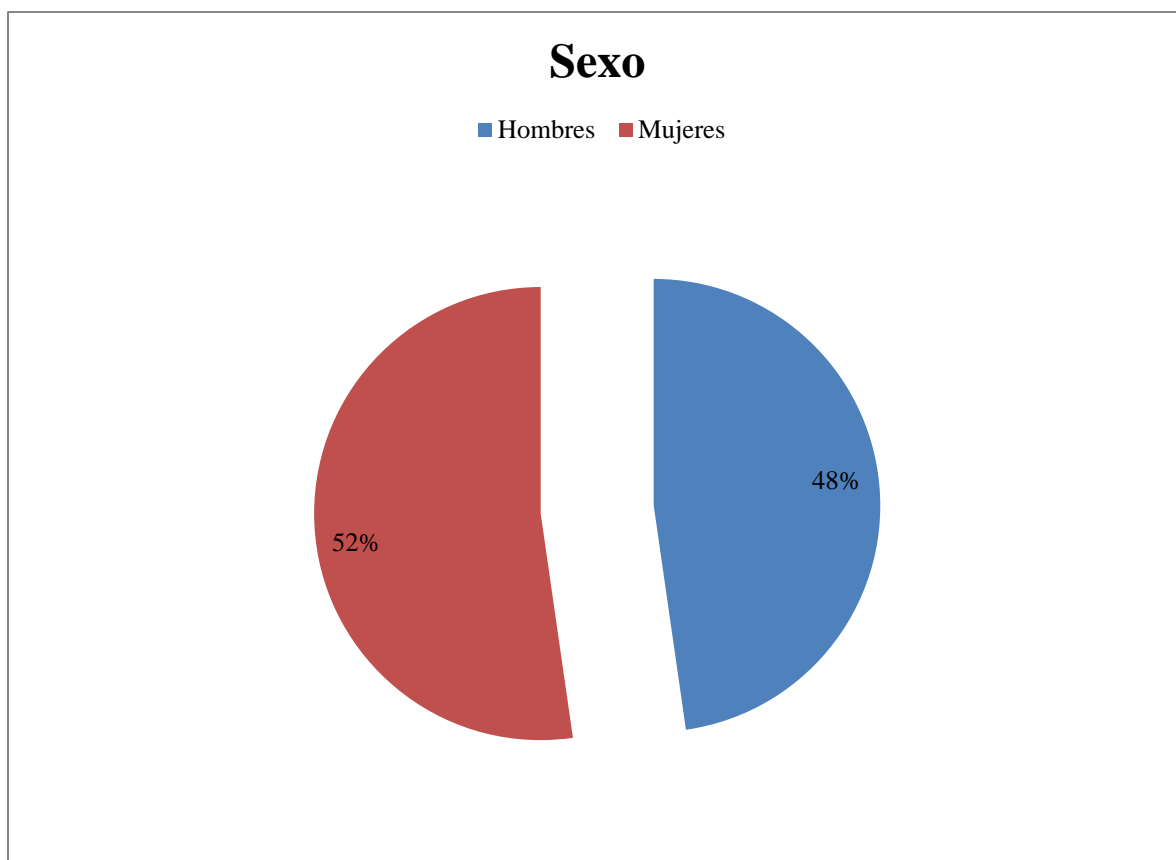


### P28 Santa Marta

- 1 = Muy de acuerdo
- 2 = De acuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = En desacuerdo
- 5 = Muy en desacuerdo

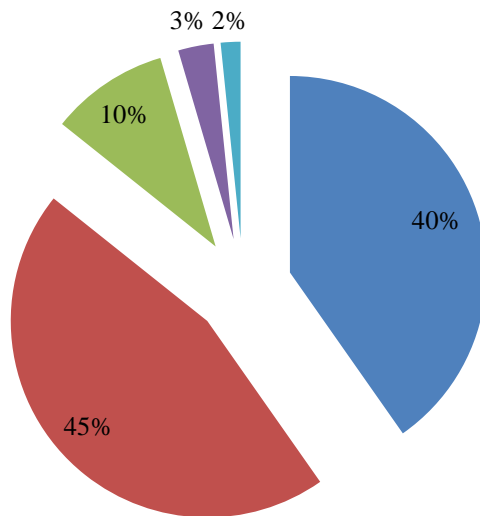


## 15.2. CIUDAD DE MEDELLÍN



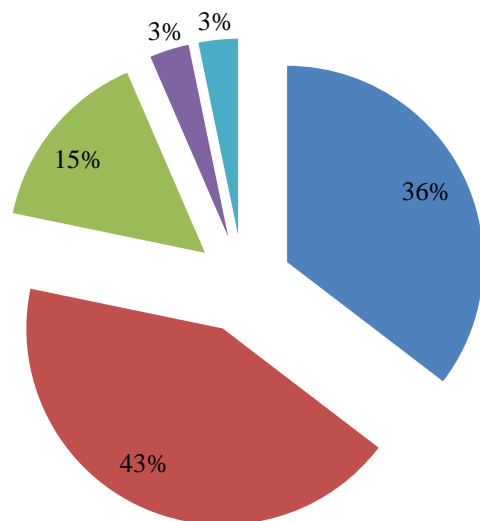
## P1 Medellín

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia



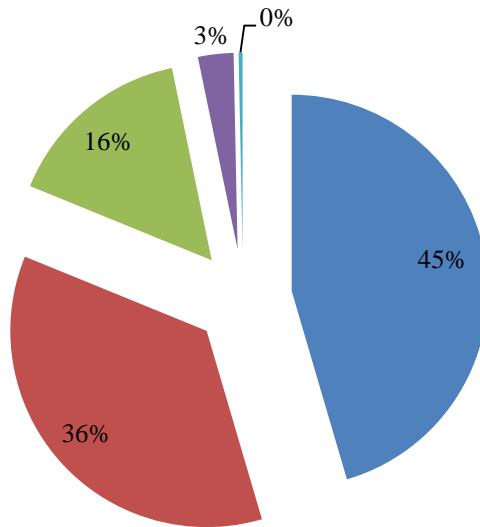
## P2 Medellín

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia



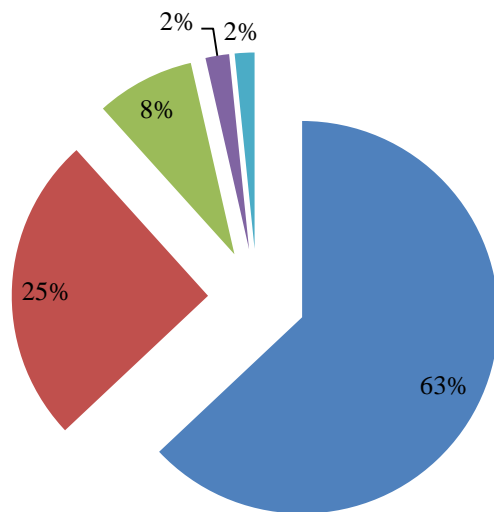
### P3 Medellín

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia



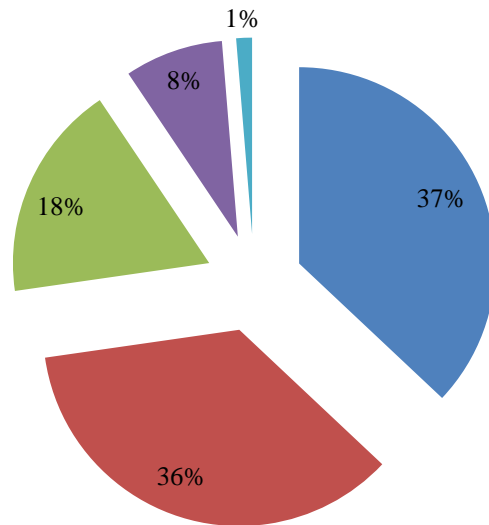
### P4 Medellín

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia



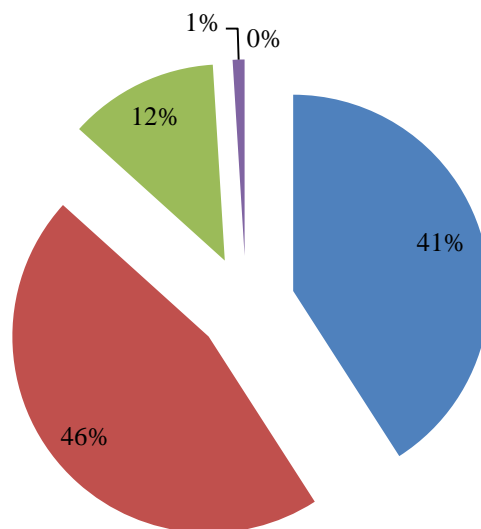
## P5 Medellín

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia



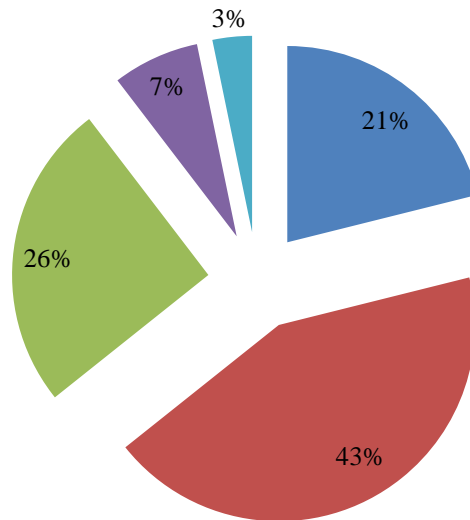
## P6 Medellín

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia



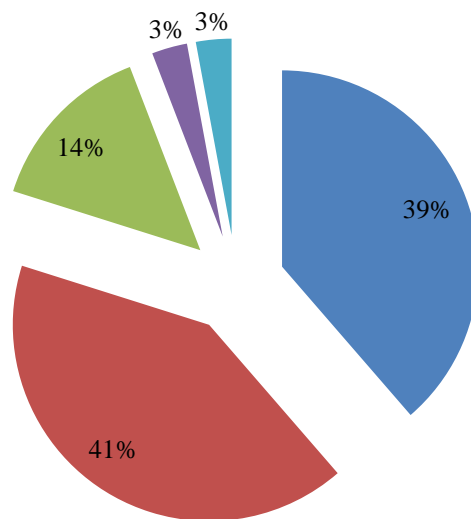
## P7 Medellín

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia



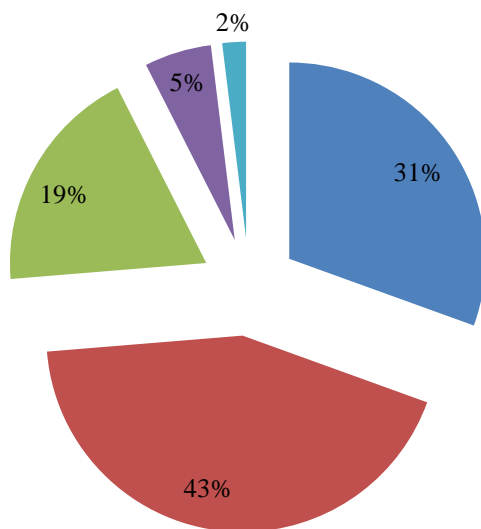
## P8 Medellín

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia



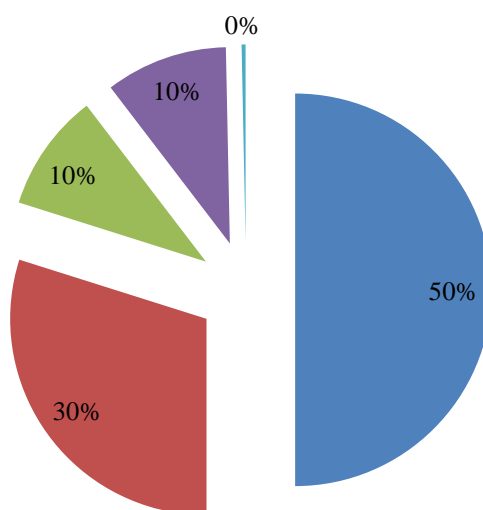
## P9 Medellín

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia



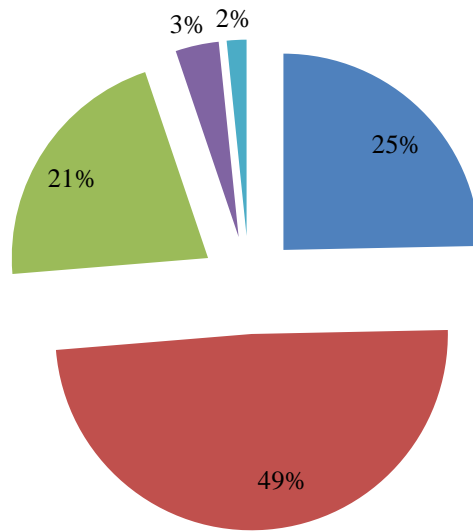
## P10 Medellín

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia



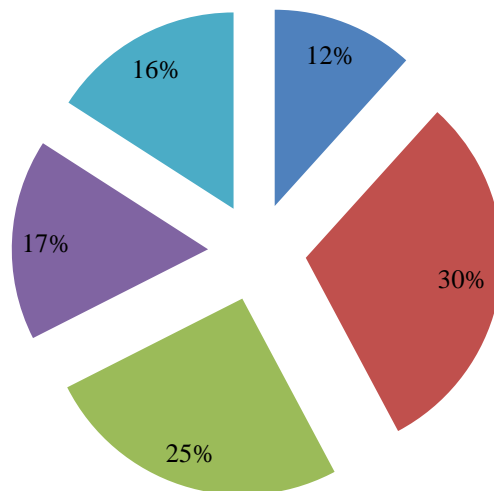
## P11 Medellín

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia



## P12 Medellín

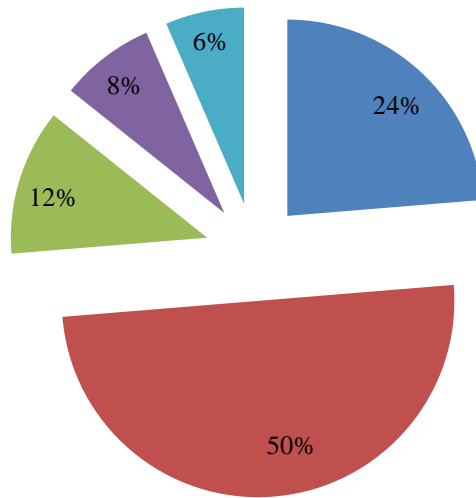
- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia





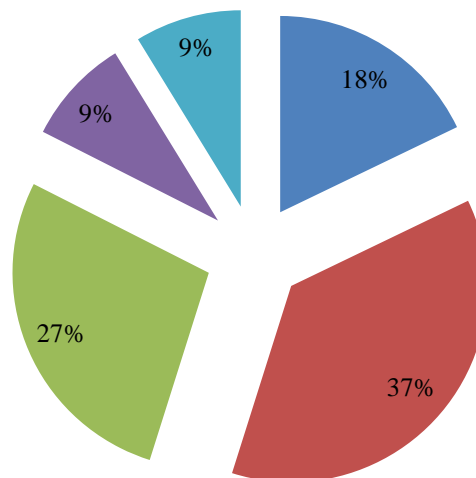
### P13 Medellín

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia



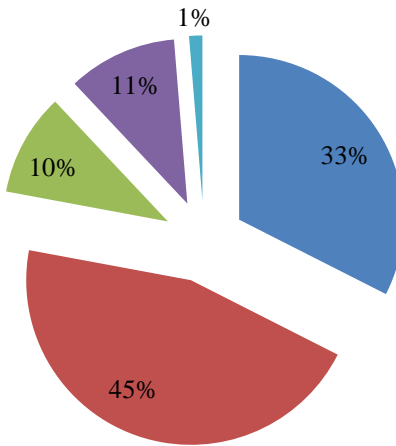
### P14 Medellín

- 1 = De máxima importancia
- 2 = Muy importante
- 3 = De moderada importancia
- 4 = De poca importancia
- 5 = De muy poca o sin importancia



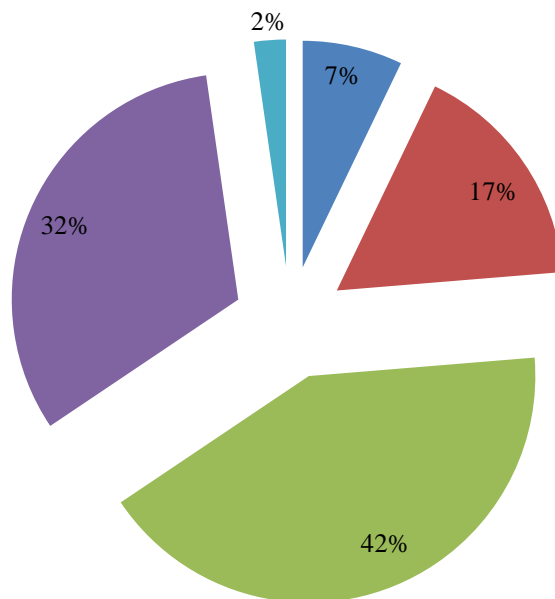
## P15 Medellín

- 1 = Siempre ahorrar antes de comprarlo
- 2 = Normalmente ahorrar antes de comprarlo
- 3 = A veces ahorrar, a veces pedir dinero prestado
- 4 = Normalmente pedir dinero prestado y pagar después
- 5 = Siempre pido dinero prestado y pagar después



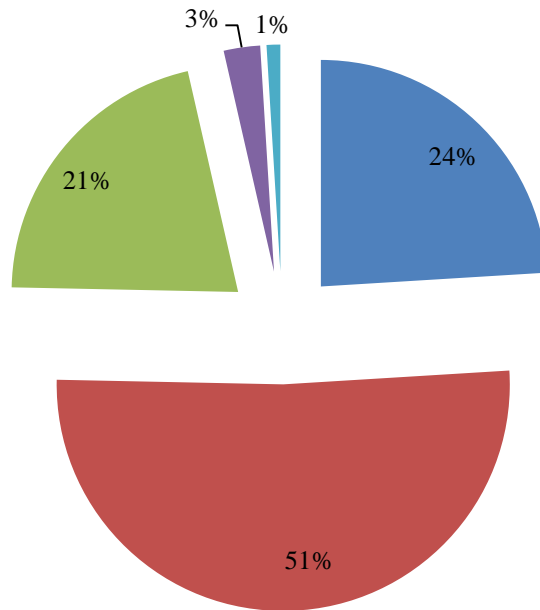
## P16 Medellín

- 1 = Siempre
- 2 = Normalmente
- 3 = A veces
- 4 = Raras veces
- 5 = Nunca



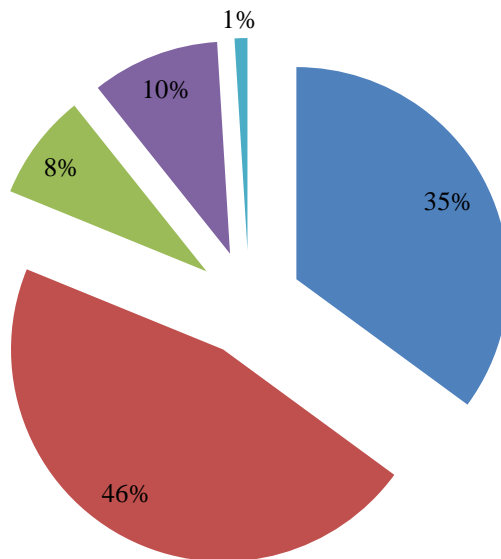
### P17 Medellín

■ 1 = Siempre ■ 2 = Normalmente ■ 3 = A veces ■ 4 = Raras veces ■ 5 = Nunca



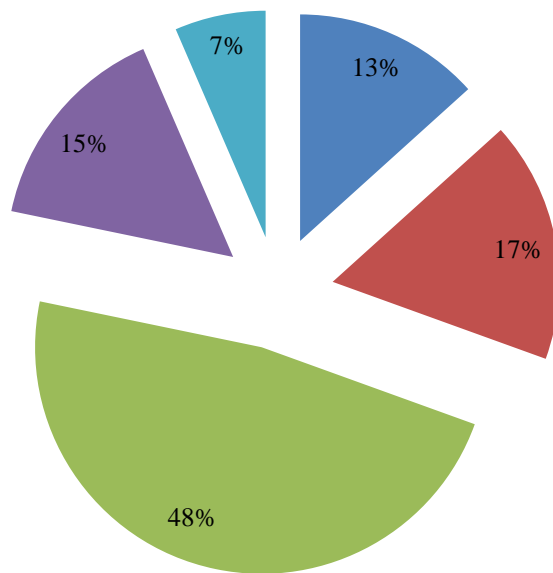
### P18 Medellín

■ 1 = Totalmente igual ■ 2 = Mayormente igual ■ 3 = No sé  
■ 4 = Mayormente diferente ■ 5 = Totalmente diferente



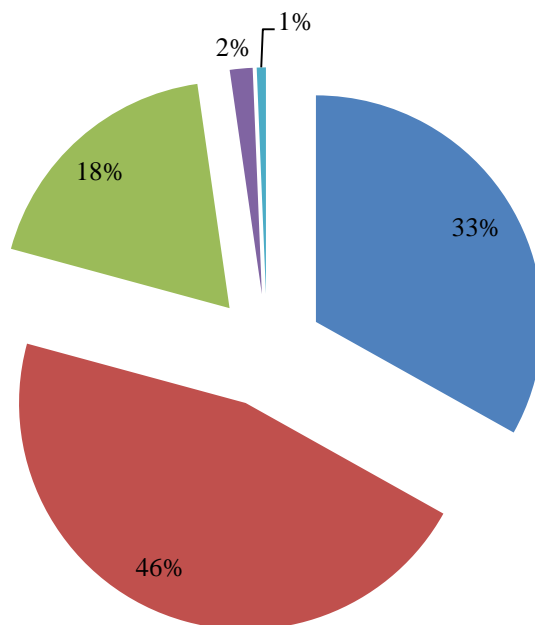
## P19 Medellín

■ 1 = Si, siempre ■ 2 = Si, normalmente ■ 3 = A veces ■ 4 = sí pero rara vez ■ 5 = no, nunca



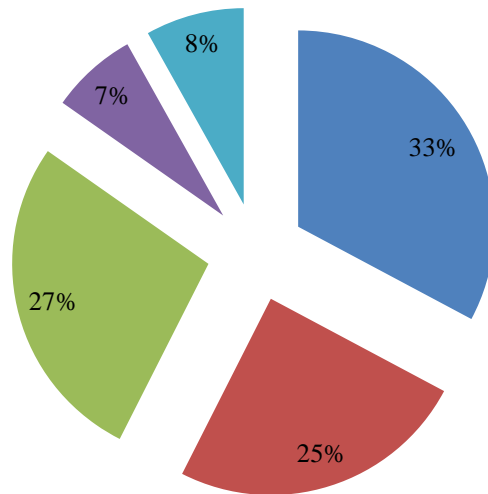
## P20

■ MUY BUENO ■ BUENO ■ RAZONABLE ■ MALO ■ MUY MALO



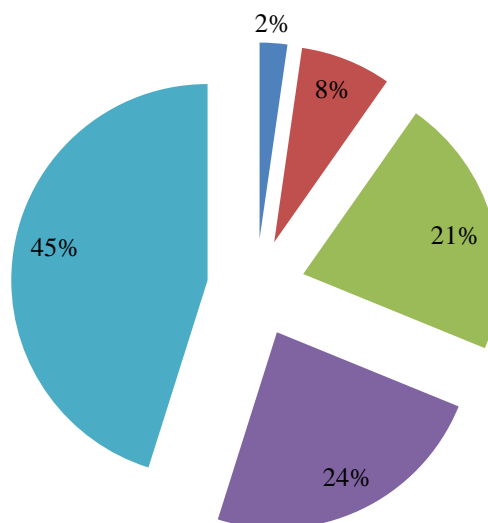
## P21 Medellín

- DE MAXIMA IMPORTANCIA
- MUY IMPORTANTE
- DE IMPORTANCIA RAZONABLE
- DE POCA IMPORTANCIA
- SIN IMPORTANCIA



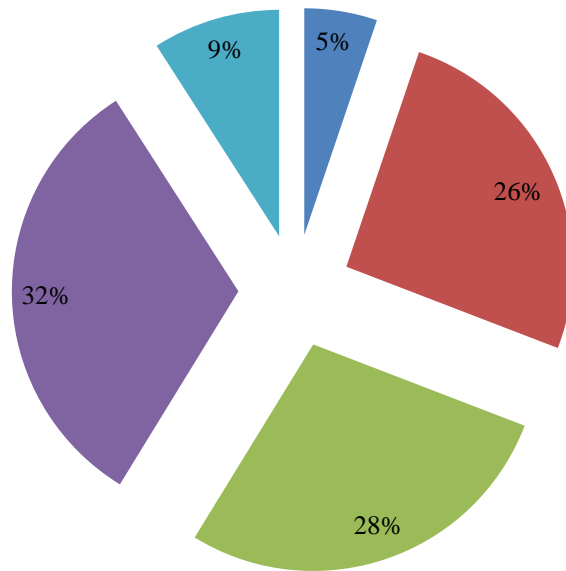
## P22 Medellín

- NO ORGULLOSO, EN LO ABSOLUTO
- NO MUY ORGULLOSO
- UN TANTO ORGULLOSO
- BASTANTE ORGULLOSO
- MUY ORGULLOSO



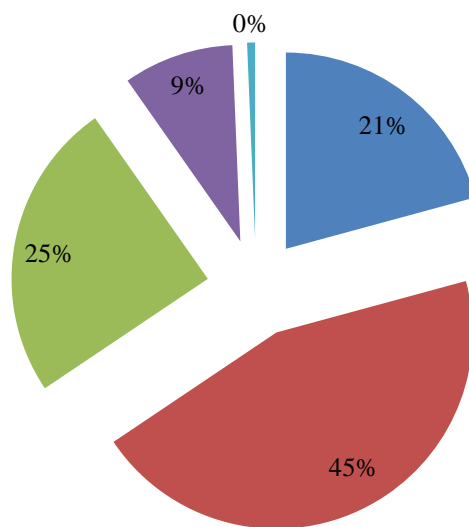
### P23 Medellín

■ NUNCA ■ RARA VEZ ■ A VECES ■ NORMALMENTE ■ SIEMPRE



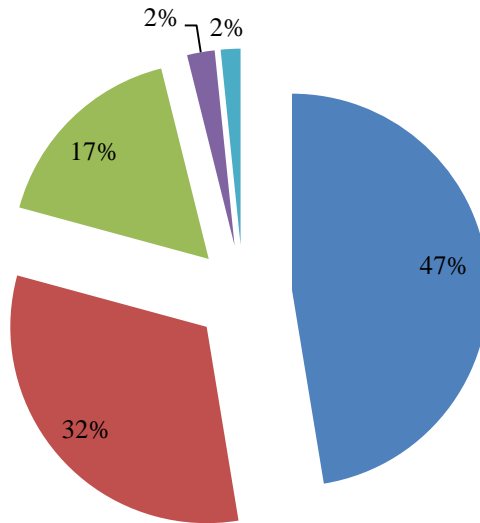
### P24 Medellín

■ MUY DE ACUERDO ■ DE ACUERDO  
■ NI ACUERDO NI EN DESACUERDO ■ EN DESACUERDO  
■ MUY EN DESACUERDO



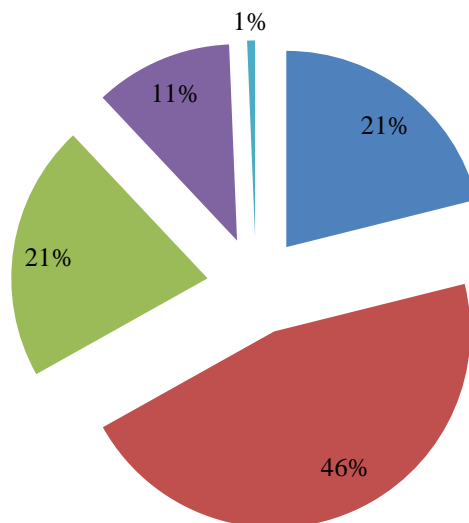
## P25 Medellín

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO



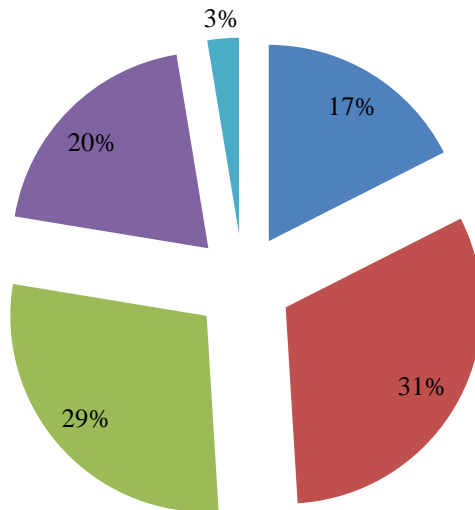
## P26 Medellín

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO



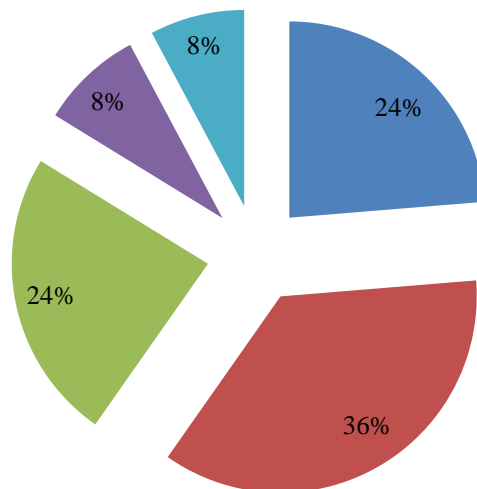
## P27 Medellín

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO



## P28 Medellín

- MUY DE ACUERDO
- DE ACUERDO
- NI ACUERDO NI EN DESACUERDO
- EN DESACUERDO
- MUY EN DESACUERDO





### 15.3. MEDELLÍN VERSUS SANTA MARTA

