

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 33, ISSN: 0124-8219

Agosto de 2006

## Aproximación a un marco conceptual y teórico sobre la interculturalidad de los negocios internacionales

Karen Dayana Maldonado Cañón



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

# **Aproximación a un marco conceptual y teórico sobre la interculturalidad de los negocios internacionales**

Documento de Investigación No. 33

Karen Dayana Maldonado Cañón  
Internacionalista

Grupo de Internacionalización de la Empresa  
Línea de Investigación: La internacionalización de las empresas  
colombianas  
Proyecto: “La Interculturalidad de los negocios internacionales”  
Colciencias – Universidad del Rosario

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
Agosto de 2006

MALDONADO CAÑÓN, Karen Dayana

Aproximación a un marco conceptual y teórico sobre la interculturalidad de los negocios internacionales / Karen Dayana Maldonado Cañón.-- Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2006.

38 p.-- (Administración. Borradores de Investigación; 33)

ISSN: 0124-8219

Incluye bibliografía.

Administración de empresas / Negocios internacionales / Globalización / Economía internacional / I. Título / II. Serie.

© Karen Dayana Maldonado Cañón  
© Editorial Universidad del Rosario

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados

Primera edición: Julio de 2006  
Impresión: Cargraphics  
Impreso y hecho en Colombia  
*Printed and made in Colombia*

## Contenido

1. Introducción .....	5
2. Marco conceptual .....	6
2.1 El factor socio-cultural .....	6
2.2. El conflicto intercultural .....	10
2.2.1. Relación entre la cultura individual y la cultura colectiva .....	12
2.3. La interculturalidad .....	14
3. Marco teórico .....	17
3.1. La teoría de Hall.....	18
3.1.1. Cultura de contexto alto .....	18
3.1.2. Cultura de contexto bajo .....	19
3.1.3. Concepción monocrónica del tiempo .....	19
3.1.4. Concepción policrónica del tiempo.....	19
3.2. La teoría de Hofstede.....	20
3.2.1. Distancia y distribución del poder .....	20
3.2.2. Individualismo y colectivismo .....	22
3.2.3. Tolerancia y manejo de la incertidumbre .....	27
3.3. La teoría de Trompenaars y de Hofstede sobre la conciliación de las diferencias culturales .....	31
3.3.1. Del manual intercultural a la competencia intercultural ....	32
4. Cultura negociadora de los colombianos.....	34
4.1. Modelos de negociación .....	34
4.2. Características negociadoras de los colombianos .....	35
Bibliografía .....	37



# La interculturalidad de los negocios internacionales

Karen Dayana Maldonado Cañón\*  
Internacionalista

## 1. Introducción

En este mundo globalizado los encuentros interculturales son, hoy más que nunca, una realidad para todas aquellas personas que por negocios, migración, viajes de turismo, intercambios estudiantiles, entre otros, han tenido un acercamiento con alguien de una cultura diferente. Así, el mundo empresarial no se ha quedado por fuera de ésta dinámica y debido a sus necesidades comerciales ha tenido que interactuar con otras culturas como parte de su estrategia de internacionalización.

Todo proceso de internacionalización empresarial busca en general: 1. Obtener economías de escala, 2. Adquirir recursos para implementar alta tecnología, 3. Diversificar los riesgos de operar en un solo mercado y 4) Ser competitivos. Estos objetivos se desarrollan a través de estrategias de penetración de mercados como las exportaciones (por medio de subsidiarias de exportación, filiales de venta, agentes exportadores), importaciones, alianzas estratégicas, fusiones, *joint ventures* y más recientemente, la cooperación a empresas extranjeras.<sup>1</sup>

Pese a las estrategias de entrada y de operación que las empresas diseñan en pro de su proceso de internacionalización, hay un aspecto que se escatima y que en algunas oportunidades se convierte en el obstáculo central del resultado poco exitoso de una negociación internacional. El factor cultural es el aspecto marginal de las negociaciones que sólo cobra importancia en el momento en que en medio de la negociación surgen dificultades basadas, no siempre, en las diferencias sobre los aspectos técnicos del acuerdo, sino en los malentendidos que se dan por el natural choque cultural.

---

\* Joven Investigadora de la Facultad de Administración. Proyecto “La Interculturalidad de los Negocios Internacionales” Universidad del Rosario – Colciencias. Grupo de Internacionalización de la Empresa, Línea de Investigación: La Internacionalización de las empresas colombianas. E-mail: kmalдона@urosario.edu.co

<sup>1</sup> Ver Hofstede, Geert H, *Cultures and organizations: Software of the mind*, 1997.

Las relaciones interculturales en las negociaciones internacionales son ineludibles, sin embargo, los intereses de tipo económico, tienden a dejar de lado esta materia que ha demostrado ser uno de los instrumentos de éxito utilizado por los países asiáticos en todo su proceso de internacionalización empresarial.

Aunque la motivación inicial para entrar en contacto con algún empresario extranjero sea el deseo de darle proyección al negocio, de imprimirle nuevas herramientas de producción, de ampliar el mercado, de conseguir más clientes, de diversificar el riesgo, de hacerle frente a la competencia extranjera que llega a apoderarse de mercados locales, se debe, ante todo, situar el factor intercultural como uno de los puntos transversales de la agenda a negociar.

La interculturalidad también se negocia y si el proceso resulta exitoso todos los aspectos disímiles en cuestiones técnicas se conciliarán de manera mucho más ágil y eficiente que si, por el contrario, no se hubiera llegado a un previo entendimiento cultural entre las partes.

De esta manera, esta investigación pretende determinar los elementos necesarios para el éxito de las negociaciones interculturales de las empresas colombianas. Para esto se identificarán los factores socio-culturales que han dificultado las incursiones de éstas en mercados extranjeros, para así proponer opciones que mejoren el proceso. A la vez, se determinará si éstas características siguen inamovibles en los empresarios, respecto a estudios anteriores, o si por el contrario, su estilo negociador ha sufrido algún tipo de evolución gracias a las exigencias de la dinámica económica

Finalmente, este trabajo pretende dar apoyo al proceso docente y de consultoría ofreciendo al empresario colombiano elementos prácticos sobre la interculturalidad que le ayuden al conocimiento de su organización, tales como: guías prácticas sobre como ir del manual intercultural a la competencia intercultural, así como una metodología para negociar con determinados socios comerciales, que ayude a responder competitivamente en los mercados libres e interdependientes de hoy.

## **2. Marco conceptual**

### **2.1 El factor socio-cultural**

Con el ánimo de comprender por qué razón las diferencias culturales se convierten en la problemática más compleja de las negociaciones internacionales, se hace necesario entender primero qué se concibe como cultura.

La cultura es un conjunto de patrones aprendidos, que la sociedad adquiere a través de la difusión de valores y creencias; estos aspectos no observables se encargan de darle sentido y forma a aquellos que si son observables como el comportamiento de las personas en general. Así, la actuación de una persona a nivel individual, grupal o colectiva siempre estará determinada por la cultura en la que fue educada y a la que se expone en el transcurso de su vida.

Según Edward T. Hall, uno de los teóricos e investigadores pioneros de la comunicación intercultural<sup>2</sup>, así como la cultura se aprende también se puede enseñar; de este modo, se identifican tres tipos de aprendizaje: el formal, el informal y el técnico.

El formal es el que se transmite de padres a hijos. Los preceptos que se enseñan son incuestionables pues la primera fuente de educación que el niño recibe es el adulto y como tal, debe respetar y aceptar lo que el padre le enseña sin derecho a discutir o cuestionar; este aprendizaje siempre surge de un error que se corrige casi siempre en tono autoritario. En este tipo de aprendizaje es donde se producen los acondicionamientos culturales, que a la vez son muy difíciles de desaprender, pues aunque la persona viva muchos años en un país que no es el suyo y tenga contacto con diversidad de culturas, se puede seguir comportando de la misma manera en que lo educaron y creció porque carga aún con los fuertes patrones de comportamiento que le enseñaron en su niñez.

Por otro lado, Hofstede<sup>3</sup>, otro investigador intercultural, sostiene que los valores son adquiridos en la infancia de manera inconsciente, por eso a los 10 años ya se tiene un sistema de valores y creencias inamovible. Éstos no se prestan para cuestionarlos, pues se convierten en el mapa o programación mental de la persona; sin embargo, las circunstancias, nuevas experiencias o contactos con personas que poseen un sistema de valores y creencias diferentes al propio, motivan a las personas para que no siempre actúen como creen que deberían hacerlo, según los patrones de comportamiento aprendidos en la infancia, es decir, lo deseable, sino que se orienten más a pensar en términos de lo deseado, donde prima lo que para la persona es importante, necesario y práctico a nivel de sus relaciones sociales, laborales, familiares y personales. La diferencia entre lo deseable y lo deseado es la naturaleza de las normas que entran a ser cuestionadas y las nuevas que se introducen: en lo deseable las normas son absolutas, se relacionan más con la ideología preestablecida y con lo culturalmente aceptable; lo deseado, por el contrario, corresponde más a la adaptación de estas normas con el propósito de atender las necesidades de una sociedad que busque la transformación de sus programas mentales para lograr el progreso.

<sup>2</sup> Ver Hall, Edward T, *The Silent Language*, 1965.

<sup>3</sup> Comparar Hofstede, Geert H, *Cultures and organizations: Software of the mind*, 1997.



Un ejemplo de ésta transformación mental encaminada a la búsqueda de progreso, que pretende desafiar ese aprendizaje formal y deseable (en términos de valores y creencias) fue la Campaña Nacional Ecuatoriana por la Puntualidad promovida a finales del 2003 por la ONG Participación Ciudadana<sup>4</sup>, con el propósito de generar en la ciudadanía un nuevo hábito en el que llegar a tiempo fuera sinónimo de respeto por las responsabilidades, actividades y compromisos adquiridos. Esta iniciativa se emprendió después de que una investigación de la Universidad Internacional de Ecuador y la empresa privada Markop arrojara como resultado que Ecuador perdía unos 2.300 millones de dólares anuales por retrasos de los empleados. La consolidación de esta campaña contó con el compromiso de diferentes sectores de la sociedad, empezando por el Gobierno central (a través de la Cancillería), los ayuntamientos y muchas empresas privadas y públicas y posteriormente con la sumatoria de los medios de comunicación y de la población en general. Esta intención de modificar una característica cultural muy propia de los latinoamericanos, y en este caso de Ecuador, como lo es la impuntualidad, correspondió a las graves repercusiones económicas que ese hábito aceptado por todos y fundamentado en la cultura atemporal de los indígenas estaba originando.

De esta forma, se observa cómo a pesar del aprendizaje formal que experimenta toda cultura, aún hay espacio para la transformación de creencias supuestamente inamovibles. Este nuevo tipo de aprendizaje, llamado por Hall como técnico se mencionara más adelante, luego de precisar las características del aprendizaje informal.

El aprendizaje informal se genera al observar un modelo a imitar, este se puede dar de generación en generación, de un grupo social a otro, de una cultura individual a otra<sup>5</sup>, de una cultura nacional absorbida o copiada por una diferente, etc. Ejemplos de este fenómeno se pueden encontrar desde la antigüedad 2000 A.C. en Egipto, donde se encontraron papiros en los que se reclamaba a los jóvenes la pérdida de valores. También vemos como la cultura juvenil se trasmite a través de grupos o pandillas de jóvenes en donde la imitación es la condición primaria para pertenecer al grupo, siendo los medios de comunicación, hoy en día, los principales difusores de los patrones juveniles a seguir en cuanto a moda, música, formas de vestir, acento para hablar, el uso o no uso de ciertas palabras o maneras, etc. En cuanto a la influencia de una cultura individual sobre otra, miles de ejemplos se encuentran en la cotidianidad de las relaciones interpersonales en el ámbito de la amistad, la pareja y el ambiente laboral. Finalmente, el tipo de aprendizaje

<sup>4</sup> Ver <http://www.participacionciudadana.org>.

<sup>5</sup> Ver "Relación entre la cultura individual y la cultura colectiva", numeral 2.2.1. de este documento.

informal que sufren las sociedades modernas, gracias a la globalización de las comunicaciones es la difusión de la cultura occidental y específicamente de la cultura norteamericana que con todas sus manifestaciones culturales superficiales, como la compra de determinados productos, la difusión de programas de televisión y películas, la propagación de su cultura musical (hip-hop y rap, entre otros) y la exportación de modas de vestir, constituyen el ejemplo bandera del aprendizaje de un modelo por imitación. Esto, sin mencionar toda la absorción de culturas externas que por ejemplo ha sufrido la sociedad japonesa en las últimas décadas.

Este aprendizaje informal de símbolos y códigos construyen y le dan forma a una cultura en específico, ya sea a nivel nacional, grupal o individual y su implementación no siempre se debe estimar como un peligro latente o un atentado al sistema de valores original que poseen las culturas. Un ejemplo de esto se puede ver en Hofstede al enunciar el caso de jóvenes turcos consumidores de Coca-Cola. El beber un producto multinacional, emblemático de la cultura norteamericana, es un caso de absorción de una manifestación cultural externa, que no determina necesariamente el cambio de valores, ni mucho menos, afecta su comportamiento frente a la autoridad y el respeto a los mayores.

Todas estas transformaciones se dan cuando se descubre que las reglas se han roto, que éstas no coinciden con las prácticas de la sociedad y que como tal, las normas deben ser cambiadas o adaptadas. Este aprendizaje informal se genera por la necesidad que tienen los individuos de pertenecer a un grupo determinado, ya que éste proporciona identidad y regula sus relaciones internas y externas con los demás.

Finalmente el aprendizaje técnico se genera por la interacción motivada entre personas que desean o se ven en la necesidad de retroalimentar conceptos preestablecidos, compartir opiniones mediante un análisis lógico, donde se debate, se discute y a la final se llega a un punto en común que da como resultado un nuevo aprendizaje.

Las relaciones interculturales entrarían en el campo del aprendizaje técnico donde es posible aprender y enseñar nuevas formas de concebir y darle significado a la vida. A pesar de que los acondicionamientos culturales se aprendan en la niñez, por ser ésta la edad en la que se es más susceptible y se asimilan mejor los valores, las creencias y todo el conjunto de patrones sociales y culturales, es en la adultez en la que se pueden ir adquiriendo otros, a medida que se va teniendo contacto con otras culturas y se incursiona en el espacio de la comunicación recíproca con pensamientos, sentimientos y acciones que difieren de las mías. Las creencias no son inamovibles a pesar

de lo sólidas de sus bases, pues éstas pueden ser influenciadas por nuevas ideas o conocimientos a través de nuevas situaciones sociales y experiencias<sup>6</sup> interculturales como las promovidas por la globalización económica que dan origen a encuentros entre negociadores y administradores de distintas culturas y países de origen.

Dada la conveniencia de este tipo de aprendizaje en pro del progreso de la sociedad, se concluye que una cultura negociadora de un país puede transformarse en beneficio de los objetivos que se deseen alcanzar, es así que para esta investigación se tomará como base los estudios y trabajos proporcionados por el académico e investigador Enrique Ogliastri<sup>7</sup>, que identifican las características de la cultura negociadora de los colombianos, para así, identificar las falencias socio-culturales que enfrentan los negociadores de nuestro país al entrar en contacto con una cultura extranjera y posteriormente, proponer una transformación del programa mental existente, a través del aprendizaje técnico mencionado que sea favorable a las negociaciones internacionales que efectúan los colombianos.

## 2.2. El conflicto intercultural

Como ya se mencionó anteriormente la cultura es un comportamiento que se aprende desde las instituciones de socialización básica tales como la familia, el colegio, la comunidad, y que más tarde se ve reflejado en las organizaciones que conducen la sociedad, tales como el gobierno, las asociaciones religiosas, sociales, políticas, las instituciones privadas y ciertamente, la empresa.

El comportamiento de los administradores, de las autoridades, de los líderes comunitarios y de los ciudadanos son fiel reflejo de las experiencias familiares y sociales que tuvieron en su niñez. Por eso se afirma que los centros de socialización primaria tales como la familia y la escuela son enormemente responsables de la cultura que rige los destinos de una sociedad. Así, en el campo empresarial se sabe que el comportamiento entre los miembros de una organización, específicamente entre jefes y subalternos será la reproducción de lo vivido en el seno familiar y en la etapa escolar. Esta circunstancia se precisará en el Marco Teórico al mencionar cada una de las variables establecidas por autores como Hall y Hofstede con el ánimo de identificar las culturas y sus diferencias más notables y chocantes.

---

<sup>6</sup> Comparar Parekh, Bhikhu. *Rethinking Multiculturalism: Cultural Diversity and Political Theory*, p. 145.

<sup>7</sup> Comparar Ogliastri, Enrique, *¿Cómo negocian los colombianos?*, 2001, *La cultura de negociación en Venezuela y Colombia*, 1997 y "Cuando negocian los jefes", p. 50-51.

Las diferencias culturales se originan de las distintas programaciones mentales en los que cada persona fue educada. Estos esquemas suponen una determinada forma de vivir y de interpretar todo aquello que nos rodea. Los valores y creencias se constituyen en la base sólida y más profunda de una cultura, ya que son los que proveen de significado a todas las otras manifestaciones superficiales tales como las actuaciones, los hábitos, los mitos, los rituales, los símbolos, la memoria colectiva, las bromas, las ideas, el lenguaje del cuerpo, las costumbres, tradiciones, instituciones, etc.

Evidentemente, todos estos elementos varían de una cultura a otra y es allí donde el conflicto surge, porque cada cultura provee de significados diferentes a cada circunstancia o hecho que, a pesar de ser experimentado por ambas partes, no se interpreta de la misma manera.

En el ámbito internacional, la cultura es un factor que entra a intervenir transversalmente en la negociación, los conflictos no se hacen esperar. Las diferentes nociones que manejan los negociadores internacionales y específicamente, los empresarios colombianos en relación con sus socios potenciales en el exterior respecto al manejo del tiempo, la relación con la autoridad, el control de la incertidumbre, la importancia del contexto, el manejo de las emociones y relaciones interpersonales, entre otros, se constituyen en la problemática más compleja de la negociación internacional.

Al instante del contacto intercultural, las nociones que se tienen sobre determinado asunto chocan y generan en las partes, un estado de desconcierto, frustración, malestar y hasta de rabia, si no se tiene un previo conocimiento y/o conciencia de que las diferencias culturales y los distintos programas mentales de las personas son los responsables del conflicto y no, como a veces se pretende, una estrategia premeditada para llevarse la contraria y para generar indisposición en la negociación.

Esta desinformación y falta de conciencia intercultural es la que da pie para la creación de estereotipos, prejuicios y toda clase de argumentos a-priori. Por esto Claude Lévi-Straus afirmó en su teoría del Relativismo cultural<sup>8</sup> que una cultura no tiene el criterio suficiente para juzgar a otra como mala o insuficiente porque estas apreciaciones sólo parten del referencial propio y como tal, todos los juicios serán de corte sesgado mientras no se observe y se entienda desde la perspectiva mental, cultural o programática del otro. Así, la razón por la que cualquier comportamiento de la cultura con la que se está interactuando tiene sentido es porque éste es consistente con lo que esa persona o colectividad cree firmemente, gracias a los valores y creencias instaurados en su sociedad. Por tal motivo, cuando se generan comentarios tales como: “ese comportamiento es indebido”, o “tal cosa

<sup>8</sup> Comparar Hofstede, Geert H, *Cultures and organizations: Software of the mind*, 1997.

u otra no tiene sentido”, sólo estamos reflejando nuestra arbitrariedad por algo que contradice lo que nosotros creemos correcto.

### 2.2.1. Relación entre la cultura individual y la cultura colectiva

Cuando se habla de cultura casi siempre se hace referencia a todo un colectivo, a personas integradas en un mismo sistema de valores y creencias, el cual comparten por alineación, por necesidad de pertenecer a un grupo, o por simple absorción. La sociedad tiende a clasificar a las personas y a rotularlas según sus intereses, ocupación, posición social, ideología política, orientación sexual, género, edad y afiliación religiosa, con el propósito de establecer su lugar y rol en ésta misma.

Esta categorización se hace evidentemente necesaria en el sentido de generar vínculos entre el individuo y su entorno, que lo hagan sentirse identificado, comprometido y ampliamente motivado a jugar un papel en la sociedad. Sin embargo, el pertenecer y el estar determinado por una cultura conllevan inevitablemente a la generalización y a los estereotipos que se constituyen en los obstáculos más inminentes en las negociaciones interculturales.

La cultura negociadora de los colombianos, como se verá más adelante, está demarcada por características comunes al resto de latinoamericanos, por esto, somos identificados como regateadores innatos, expertos en el arte de improvisar, prestos a prometer más de lo que se puede cumplir, emotivos y sentimentales a la hora de negociar, impuntuales por naturaleza, con pensamiento de ganador o vencedor, entre otros. Éstas son las características predominantes de los negociadores colombianos y como tal, así se observa y se identifica en general la cultura de los negocios en nuestro país.

Esta condición de colectividad que se le imprime a cualquier tipo de cultura, en este caso la de los negocios, tiende a opacar la cultura particular que posee cada persona.

La cultura individual hace referencia a aspectos muy particulares del individuo como estilos de razonamiento, preferencias, hábitos y en definitiva la personalidad. Esta última comprende el conjunto de mapas mentales que tiene la persona, ya sea por herencia, por que lo aprendió o por experiencias únicas personales.<sup>9</sup> Los mapas mentales del individuo, en aspectos tales como, manejo de sentimientos, relación con la autoridad, relaciones interpersonales y manejo de la incertidumbre, son casi siempre moldeados, por no decir, edificados, por la cultura o programación colectiva que se imponga. Sin embargo, pese a que el individuo esté directamente influenciado por la

<sup>9</sup> Comparar Hofstede, Geert H, *Cultures and organizations: Software of the mind*, 1997.

colectividad a la cual pertenece, éste maneja unos códigos propios que le permiten diferenciarse o apartarse del sistema cultural predominante.

De esta manera, es un hecho que dentro de un mismo país la homogeneidad cultural es casi imposible, por este motivo, siempre existirán algunos individuos que no simpaticen con los valores, creencias y prácticas de la cultura en la que viven y que se vean inmersos dentro del estereotipo reinante. Este puede ser un aspecto positivo en la medida que la cultura reinante sea disfuncional respecto a los objetivos que se pretendan lograr, por ejemplo, en la cultura negociadora de los colombianos, el hábito de llegar tarde a los compromisos, el ser impuntual por naturaleza (es decir, por cultura) puede alterar o perjudicar el desarrollo de un negocio prometedor con socios extranjeros.

Por consiguiente, uno de los propósitos de esta investigación es dilucidar cuán consumidos o en qué medida las nuevas generaciones de negociadores colombianos pueden ser absorbidas por la cultura tradicional y de esta forma, determinar cuál es el potencial de transformación y aprendizaje técnico que se podría llevar a cabo, si se concluye que la cultura actual presenta falencias que impiden el éxito en las negociaciones interculturales.

Por otro lado, no se pretende victimizar todo el tiempo a la cultura individual, por ser absorbida por la cultura colectiva y por estar propensa a la relegación. En contraposición, puede convertirse en un valor agregado a la hora de negociar; esto porque la habilidad de la persona y su cultura individual puede romper con el estigma y las generalizaciones tan frecuentes en los encuentros interculturales. A pesar de que los estereotipos brinden un margen de confianza al negociador para ayudar a prevenir situaciones de choque intercultural, se aconseja tratarlos con escepticismo y precaución, porque la personalidad y/o cultura individual del interlocutor puede dar sorpresas al diferir totalmente de la cultura a la cual pertenece.

El éxito de una buena interculturalidad en los negocios internacionales, depende de las habilidades que el negociador desarrolle en todo lo concerniente a la comunicación no verbal, verbal, pragmática y analítica. A este tipo de habilidad se le llama competencia intercultural y va más allá del conocimiento de un idioma extranjero o de las características generales de un país en materia geográfica, institucional, económica o política. En conclusión, los teóricos e investigadores de las relaciones interculturales con el ánimo de sobre llevar todos los conflictos que ineludiblemente surgen, proponen además informarse sobre la naturaleza de las diferencias culturales entre naciones y organizaciones, fijarse en los valores y creencias que la conforman, para así entender su comportamiento y predecir con qué clase de cultura se va a enfrentar. Todas las personas actúan por determinadas razones y si

éstas se conocen, el desconcierto, la frustración y todos los sentimientos de malestar ocasionados por el choque cultural desaparecerán, dándole paso a una interacción y negociación exitosa.

### 2.3. La interculturalidad

Con el propósito de ilustrar conceptualmente los aspectos que intervienen en la interculturalidad de los negocios internacionales, se mencionó primero la importancia de los factores socio-culturales en las negociaciones, puntualizando en la relevancia del factor cultural en general, explicando lo que se entiende por cultura, su naturaleza, su incidencia en la forma en que las personas interpretan el mundo y obviamente las diferencias que surgen entre culturas como consecuencia de los mapas o programaciones culturales que cada cual maneja. Luego se señaló la relación que existe entre la cultura del individuo y la cultura colectiva y cómo las generalizaciones o estereotipos que se desprenden de ésta última afectan a la primera convirtiéndose en uno de los mayores tropiezos del entendimiento cultural.

De este modo, ahora se trae a colación el concepto de Interculturalidad que, en su esencia, es el espacio propicio para superar los obstáculos del choque cultural, puesto que se constituye en el nivel más avanzado en el que las culturas pueden llegar a relacionarse. En primera medida se mencionarán los otros dos niveles que lo anteceden, por ser las formas primarias en donde las culturas se han redefinido y estructurado así mismas; estos son: el asimilacionismo y el multiculturalismo.

El *asimilacionismo*<sup>10</sup> pretende que una cultura absorba impositivamente a otra, pues se considera superior a las demás. No concibe la idea de que culturas distintas puedan convivir ni relacionarse, la única manera de establecer contacto es uniformizando valores, creencias y prácticas, con el fin de eliminar la diferencia. La colonización fue la primera manifestación de esta clase de absorción cultural, se ambicionaba implantar la civilización en las comunidades indígenas pues desde la percepción de los colonizadores sus costumbres y tradiciones eran inferiores a las suyas. Para esto era necesario imponer autoritariamente reglas y normas para así, menoscabar la cultura local y predominar sobre ella. La base del asimilacionismo es el etnocentrismo, que hace de la cultura propia el criterio exclusivo para interpretar los comportamientos de otros grupos, razas o sociedades.<sup>11</sup> En conclusión, el asimilacionismo corresponde a la imposibilidad de hacer

<sup>10</sup> Comparar Elosegui Itxasom, María, "Asimilacionismo, culturalismo, interculturalidad", p. 24-32.

<sup>11</sup> Ver Diccionario enciclopédico Nuevo Espasa Ilustrado, p. 689.



compatibles culturas diferentes, puesto que una siempre va estar por encima de las demás.

En segunda instancia, encontramos que el *multiculturalismo* es la respuesta al asimilacionismo, pues es la reacción de una cultura minoritaria que desea reivindicar el derecho a la diferencia. Los grupos minoritarios se resisten a que una cultura mayoritaria los absorba y que amenace su identidad. Esta reivindicación se empeña en darle primacía a las diferencias, en oposición al asimilacionismo que pretende eliminarlas. De esta forma, elevar la diferencia, hacerla notable frente a una mayoría, es lo que le da consistencia y perdurabilidad a la minoría. Sin embargo, el fijarse demasiado en las desigualdades y en los puntos divergentes separa cada vez más a las culturas, por esto el diálogo intercultural se mira con recelo puesto que parece una condición para su propia preservación.

Ejemplos de multiculturalismo se observan en los países de inmigración, donde sociedades como la europea, pese a su pasado etnocentrista, ha tenido que acoger flujos de inmigrantes que, finalizada la segunda guerra mundial, llegaron a su territorio con el objetivo de reconstruir Europa con su fuerza laboral. Pese a la superación de esta situación, los inmigrantes siguieron arribando en calidad de refugiados políticos o de “pobres” en busca de mejores oportunidades. Así, países europeos como Francia, Holanda, Reino Unido, Dinamarca, Alemania y en los últimos años España enfrentan la agregación de grupos extranjeros minoritarios a sus culturas que ya cuentan con varios siglos de historia.

Las culturas inmigrantes llegan así a países que, a pesar de ser los abanderados de la libertad, la justicia y los derechos humanos, se encuentran en la encrucijada de lidiar con minorías culturales dentro de sus propios países, que indudablemente inciden en el normal desarrollo económico, social y político de la sociedad. Por su parte, los grupos minoritarios luchan por mantener su identidad, sus costumbres, sus tradiciones, sus símbolos, como una forma de preservar su cultura. De este mismo modo, la cultura receptora también busca preservar sus características más significativas y es allí donde el multiculturalismo entra en acción, puesto que revela la naturaleza de supervivencia y homogenización que caracteriza a todo ente cultural.

Un ejemplo de esto se observa en Francia por la polémica de prohibir en las aulas escolares el velo que cubre el rostro de las niñas musulmanas por considerarlo un atentado a la cultura laica, no confesional de la sociedad francesa. En este caso, lo más lógico es que la cultura musulmana se sienta amenazada por la cultura mayoritaria, dando como resultado la afirmación de los lazos del grupo.



Así mismo, vemos las colonias de inmigrantes establecidas a lo largo del territorio estadounidense, que se conforman en guetos con el ánimo de resguardarse de la influencia que pueda ejercer sobre ellos la cultura local. Sin duda, esto propicia su propia segregación y hasta se corre el peligro de enaltecer su propia cultura, generando así una homogenización que amenaza la autonomía del individuo.

Por todo lo anterior, la crítica que se le hace al multiculturalismo es que en su propósito de reivindicar la diferencia y responder al radicalismo del asimilacionismo, termina actuando igual que éste, porque se vuelve absolutista en su posición extrema de preservar su cultura y defenderla de amenazas externas.

María Elosegui-Itxaso en su artículo titulado “Asimilacionismo, multiculturalismo, e interculturalidad” plantea que los peligros del multiculturalismo son el racismo, la disgregación social y el empobrecimiento cultural.

Finalmente, el interculturalismo o *interculturalidad* llega como una luz de esperanza para resolver los conflictos propios de los encuentros culturales. La interculturalidad reconoce las dificultades que surgen entre culturas divergentes, pero se plantea la posibilidad de que ambas compartan valores comunes, que no correspondan en específico a una o a otra, sino que sean el resultado de un proceso abierto en el que se propicien los espacios de convivencia, diálogo y disposición para comprender que las actuaciones de la contraparte corresponden a unas creencias que le fueron enseñados en la niñez y que como tal, se comportan según este aprendizaje hereditario y el ambiente en el que creció.

Como el mismo concepto lo indica la interculturalidad se centra en la interacción de las culturas, que se realiza de forma voluntaria y consciente de que ese contacto arrojará un enriquecimiento mutuo, gracias a la confrontación abierta pero respetuosa de los puntos en contraposición.

El Interculturalismo se puede interpretar como la evolución positiva del asimilacionismo y el multiculturalismo, donde no prevalecen las diferencias sino la resolución de éstas mismas.

Hofstede afirma que los encuentros interculturales exitosos suponen que ambas partes crean en sus propios valores y sean conscientes de la identidad que estos les proporcionan, sin llegar a la defensa a ultranza de éstos mismos, sino a la apertura de mente para entender que existen otras clases de programación cultural. La seguridad de saber el significado de sus comportamientos y actitudes frente a la vida, les proporciona flexibilidad y mente abierta para interactuar con culturas distintas a la propia.

### 3. Marco teórico

A pesar de que los intercambios comerciales sean de vieja data, sólo desde la segunda mitad del Siglo XX, los autores norteamericanos se preocuparon por hablar sobre la incidencia de los factores culturales en las negociaciones comerciales que se multiplicaban gracias a la liberalización económica y a la eliminación de barreras comerciales. En 1959 académicos como Edward T. Hall comienzan a trabajar en este campo, publicando el libro *The Silent Language*<sup>12</sup>, con la intención de propiciar el entendimiento cultural más allá del mero conocimiento de historia, gobierno o costumbres de un país, para llegar a la interpretación del lenguaje silencioso, ese que no se dice, sino que sólo se expresa a través del comportamiento. Su motivación principal fue percibir lo estereotipados que estaban sus connacionales; en todo el mundo se decía que los americanos pecaban no por malicia sino por ignorar que algunos de sus comportamientos incomodaban a otros.

El reconocimiento de la importancia de la comunicación no verbal condujo a la formulación de teorías que se interesaran por la interculturalidad presente en los encuentros diplomáticos, empresariales y hasta personales. Así como Hall, otros autores como Geert Hofstede (*Software of the Mind, 1998*) y Fons Trompenaars (*Riding the Waves of Culture, 2001*), entre otros, han contribuido con sus trabajos al campo de la comunicación intercultural, los cuales han sido aplicados en su mayoría al campo de los negocios y la administración.

El desarrollo conceptual de cada uno de estos autores se desarrollará a continuación, primero identificando los aportes de Hall y la clasificación de los países en culturas de Contexto Alto y Contexto Bajo y su percepción y manejo del tiempo como monocrónicas o policrónicas. La observación de éste entorno permitirá analizar el nivel de autogestión que cada cultura maneja.

Luego se puntualizará sobre los aportes de Hofstede con el planteamiento de variables culturales tales como: 1) la distribución y distancia de poder que mide la relación con la autoridad, 2) el individualismo y el colectivismo que ilustra la manera en que las personas manejan sus relaciones interpersonales, dependiendo de la relación que establezca con su entorno y 3) el manejo de la incertidumbre que determina el nivel de tolerancia respecto a situaciones tales como el orden, la justicia y la vergüenza.

Finalmente, Trompenaars aportará su visión teórica sobre la competencia y habilidad del negociador como herramientas indispensables para la resolución de conflictos interculturales. De este modo, estos tres autores constituirán el marco teórico a utilizar en el desarrollo de esta investigación.

---

<sup>12</sup> Ver Hall, Edward T., *The Silent Language*, 1965.

### 3.1. La teoría de Hall

El antropólogo e investigador intercultural Edward T. Hall, plantea la clasificación bipolar de las culturas diferenciándolas en las categorías de Contexto Alto y otras de Contexto Bajo. Por otro lado, a partir de la concepción que tengan sobre el tiempo, las culturas se dividen en policrónicas y monocrónicas.

#### 3.1.1. Cultura de contexto alto

Hall determina geográficamente que los países asiáticos, árabes, africanos y latinos manejan una cultura de contexto alto. En éste el entorno y todo lo implícito que hay en él, juega un papel muy importante. Así, la comunicación que se da es indirecta y las normas y valores reinantes corresponden a acuerdos tácitos, que no necesariamente son expresados verbalmente, sino de forma ambigua a través del lenguaje corporal y gestual. De este modo, un negociador colombiano puede responder positivamente a todas las solicitudes que le haga la contraparte en materia de pedidos, capacidad productiva, precios, etc., generando confiabilidad en su interlocutor, pero luego frustración, porque para el negociador latino en general, la palabra comprometida sólo manifiesta buenas intenciones que perfectamente se pueden modificar en el transcurso de la negociación y no se consideran como un compromiso inmodificable.

Así, nos damos cuenta cómo una respuesta verbal afirmativa por parte del negociador latino no siempre significa tal, sino más bien habría que fijarse más en el contexto de la negociación, por ejemplo al vislumbrar actitudes de ansiedad, impaciencia o empatía extrema que puedan llegar a dilucidar que esa reacción afirmativa no corresponde a la realidad.

Las sociedades latinas, mediterráneas y orientales se comportan de éste modo porque consideran que una comunicación directa es demasiado fría y hasta perjudicial para el buen desarrollo de la comunicación. Se piensa que la sinceridad y la precisión al hablar pueden herir sensibilidades e inclusive pueden ofender a alguien o a uno mismo, por el sentimiento de culpa. Así, en el término de las negociaciones se observa que los procesos son más lentos, que el cumplimiento de los contratos y de la ley depende de las circunstancias, que los pormenores pactados no son definitivos, que es más importante desarrollar lazos de amistad y confianza entre las partes, que la palabra prima por encima de disposiciones legales y formalistas y en general, que el lenguaje silencioso es determinante para que el negocio se desarrolle exitosamente.

### 3.1.2. Cultura de contexto bajo

Los países anglosajones, escandinavos y europeos se ubicarían en la cultura de contexto bajo, donde, a diferencia de los de contexto alto, el entorno no es tan importante como sí lo son los documentos escritos, y el uso de un lenguaje explícito y directo. Así, las palabras y el lenguaje verbal transmiten la mayor parte de la información.

Las negociaciones con personas de cultura de contexto bajo se caracterizan por la precisión en los detalles del contrato y en la evacuación rápida de éstos. A diferencia de las culturas de contexto alto, el ser francos y hablar con precisión y claridad, no se percibe con la intención de ofender, sino de entablar una buena comunicación libre de malas interpretaciones.

No consideran pertinente mezclar los negocios con la vida personal, de este modo, tampoco involucran sus sentimientos ni esperan que éstos intervengan o sean decisivos a la hora de concretar un negocio. Trabajan de manera autónoma, no esperan que su superior les ordene que hacer, ni como hacerlo, de este modo están acostumbrados a trabajar por objetivos, según los planes trazados.

### 3.1.3. Concepción monocrónica del tiempo

Las culturas monocrónicas perciben el tiempo de manera lineal, el cual se aprovecha al realizar una sola actividad a la vez. Aprecian el tiempo como un recurso de trabajo y como tal se ven sujetos a la programación de calendarios y a su cumplimiento estricto. El tiempo es directamente proporcional a la productividad, por eso la frase americana: “*time is money*”. Las culturas de bajo contexto suelen adoptar esta concepción lineal y monocrónica del tiempo.

### 3.1.4. Concepción policrónica del tiempo

Así como la misma palabra lo sugiere, la percepción policrónica del tiempo consiste en la capacidad para realizar varias actividades a la vez. El tiempo no es un recurso en sí, sino un medio. De este modo, las actividades no se supeditan a un calendario inmodificable, sino a la urgencia o importancia de los asuntos a tratar.

La construcción de lazos de amistad y compañerismo en el área laboral o en las negociaciones es más importante que el cumplimiento de un horario. Las culturas de alto contexto suelen adaptarse a esta visión laxa en el manejo del tiempo.

## 3.2. La teoría de Hofstede

El investigador alemán Geert Hofstede contribuyó al campo intercultural con la formulación de cinco dimensiones o variables que ayudan a entender la comunicación intercultural en el campo de la negociación internacional entre naciones, empresas, gobiernos, y a la vez, entre las mismas organizaciones empresariales. Estas son: a) Distancia y distribución del poder, b) Individualismo y Colectivismo, c) Manejo de la incertidumbre, d) Masculinidad y Feminidad, y e) Concepción de largo y corto plazo. En este trabajo investigativo sólo se tomarán como referencia teórica las tres primeras variables, dejando abierta la posibilidad de que en el transcurso de la investigación surjan nuevas variables.

### 3.2.1. Distancia y distribución del poder (Relación con la autoridad)

Esta variable mide la relación que se tiene con la autoridad dependiendo del tipo de cultura en el que se haya crecido, establece el tipo de jerarquías que existen, si es de tipo horizontal o vertical, si las decisiones a nivel empresarial se toman de manera centralizada o descentralizada, si los empleados pueden expresar abiertamente sus desacuerdos a su superior, si la visión del jefe es autocrática o paternalista, si la gran distancia frente al poder es aceptada culturalmente o si por el contrario esta distancia corresponde a formalismos necesarios a nivel de organización. En el campo de las negociaciones internacionales determina, por ejemplo, si se envía al subalterno experto en cuestiones técnicas o a los jefes o dueños de la empresa a realizar un negocio en el exterior.

La distancia respecto al poder mide la desigualdad en términos de estatus, poder, riqueza o jerarquía familiar.

Hofstede, en su libro titulado “*Cultures and organizations: Software of the Mind*”, realiza un análisis histórico-geográfico en el que presume una estrecha relación entre los países que pertenecieron al Imperio Romano hace 2000 años y que hablaban lenguas romances (español, portugués, italiano, y francés) y los que actualmente poseen una gran distancia respecto al poder. Así mismo, conecta a los pueblos bárbaros que se revelaron en contra de la autoridad romana con los que actualmente hablan lenguas germánicas (inglés, alemán, danés, sueco, suizo) y poseen una baja distancia de poder. Esta conclusión se explica al estimar que en el Imperio Romano, al igual que los imperios orientales, una autoridad era venerada y el gobierno centralizado regía el destino de la sociedad. Por el contrario, los pueblos germanos fueron divididos en pequeñas tribus, cada una con su señor y por lo tanto, no estaban

preparados para recibir órdenes de ninguna otra persona o autoridad central. Hofstede afirma que esta base histórica facilita el desarrollo de ciertos programas mentales en las personas que son necesarios para la supervivencia de su sistema social y político.

Así, observamos cómo los países latinos, orientales y árabes poseen una gran distancia al poder y los anglosajones, germánicos una baja distancia al poder.

### *3.2.1.1. Culturas con gran distancia de poder*

Las sociedades que aceptan social y culturalmente las grandes distancias de poder, poseen un pasado familiar y escolar que determina las relaciones laborales del presente. Así, la relación padre-hijo y la relación maestro-alumno donde se refuerza el patrón de ciega obediencia y respeto a la autoridad o a la persona mayor (padre o profesor) se extiende a nivel organizacional, en términos de jefe-subordinado.

El sistema jerárquico se basa en la desigualdad y tanto el jefe como el empleado asumen y ejecutan sus roles de manera natural. La relación subalterno-jefe es de dependencia y existe una preferencia a que ese tipo de relación perdure, ya que esta situación genera estabilidad y seguridad. Por este motivo, los subalternos esperan recibir órdenes y el jefe lo controla todo y toma todas las decisiones; a nivel organizacional las grandes diferencias son aceptadas y por ende, el poder se concentra en pocas manos.

En las culturas con gran distancia de poder, las diferencias son aceptadas y la mayor prueba de esto es la gran brecha salarial y la desigualdad que se da dependiendo del estatus y poder que se tenga dentro de la organización.

El empleado visualiza al jefe dentro de los esquemas que aprendió en su infancia, al relacionarlo con la autoridad paternal o con sus maestros de escuela. Así, Hofstede plantea que el jefe ideal para las sociedades con gran distancia de poder es o un autócrata benevolente o un buen padre. Por este motivo, los empleados no se atreven a contradecir al jefe o por el contrario le demuestran un total rechazo.

Estos sentimientos se estiman como normales dentro del clima organizacional y son la base para la construcción de relaciones laborales sólidas.

### *3.2.1.2. Culturas con baja distancia de poder*

En estas culturas, comprendidas según Hofstede por las sociedades que hablan lenguas germánicas, la distancia de poder es baja porque los miembros de su sociedad se consideran iguales. Esta concepción se fomenta en el seno familiar, se solidifica en la escuela y se vivencia en el campo laboral, e inclusive en la relación ciudadano-Estado.

Toda organización sea familia, colegio o empresa necesita de una estructura jerárquica que defina roles de autoridad y liderazgo. En las culturas con baja distancia de poder éste principio no surge por imposición o porque el estatus social, económico o político de una persona así lo dictamine. En estas sociedades el poder que alguien asume es transitorio y sólo responde a una rotación de roles en donde el que hoy en día es subalterno mañana puede ser jefe y viceversa. La distribución del poder se da por meritocracia, más que por referencias personales o por las llamadas “palancas”.

Así, en este tipo de sociedades no está bien visto privilegiar a familiares o amigos con la obtención de algún cargo empresarial. Además, los privilegios para los jefes no son deseables, pues es natural que todos los integrantes de la organización, independientemente de su nivel jerárquico tengan el mismo acceso a los recursos disponibles.

Respecto a la relación con los jefes, los subalternos tienen acceso directo a ellos, no son enaltecidos puesto que el líder se ve más como un intermediador, como un colega que fomenta el diálogo, el cual no impone, sino informa sobre cualquier decisión que influya sobre el trabajo de su empleado. No hay relación de dependencia, la interdependencia es mutua y se prefiere el estilo consultativo en vez del autocrático o paternalista. Así, entre el superior y el subalterno existe una relación de igualdad, en donde todos pueden opinar y no se ve como una falta de respeto manifestar rechazo o desaprobación por decisiones tomadas desde arriba. Por el contrario, éstas son tomadas como una retroalimentación positiva que favorece a la organización.

Finalmente, Hofstede precisa que estas dos dimensiones no son reconocidas dentro del campo teórico administrativo, pues dudan que su existencia se deba a cuestiones culturales; sin embargo, este autor hace una profunda investigación que confirma la validez de su teoría.

### *3.2.2. Individualismo y colectivismo*

Esta variable establecida por Hofstede en 1984 es determinante a la hora de detectar las diferencias culturales puesto que analiza el tipo de relaciones interpersonales que se desencadenan a partir del poder que un individuo o un grupo posea.

Hofstede divide las sociedades en individualistas o colectivistas siendo las sociedades colectivistas las que predominan. El ser individualista o colectivista está sujeto al grado de poder que se le otorgue a cada uno. Por ejemplo, si para una persona el pertenecer a un grupo y solidificar lazos, le proporciona identidad, bienestar y seguridad, se dice que es colectivista; si por el contrario, al individuo le basta vivir para y por sí mismo y no le es imprescindible pertenecer a un grupo para sentirse con identidad, esta persona es individualista.

Cuando se hace mención al grupo, se hace referencia principalmente a los grupos o núcleos de socialización en los que la persona desarrolla sus habilidades interpersonales, como la familia, el colegio, la comunidad, el trabajo y los distintos espacios de interacción social. Estos espacios confluyen en una sociedad, que generalmente comparte una misma cultura y una misma nacionalidad. Así, el individualismo o colectivismo de una persona o de un grupo social está determinado en gran parte por la cultura que predomina en la sociedad.

Sin embargo, hay ocasiones en que la persona puede no ser representativa de la cultura a la cual pertenece. Por ejemplo, es muy común encontrar hoy en día que pese al colectivismo familiar de la sociedad colombiana, los jóvenes de ahora se hayan alejado de este principio cultural y prefieran mantener una muy buena relación consigo mismos y la familia ya no sea punto referencial, ni limitante, ni indispensable para desarrollar su propia personalidad y proyecto de vida. Estas mutaciones se podrían explicar por ese contacto intercultural que la globalización trae consigo, no sólo por el contacto directo entre personas, sino por la importación de tecnología que instaure nuevos comportamientos en el individuo, como el uso de la internet, el celular, el iPod, el mp3 y la televisión por cable; todos estos recursos aparte de facilitar la comunicación ágil también modifican la relación que el individuo tiene con su entorno y por ende, también transforma el grado de individualismo o colectivismo presente en una sociedad.

De esta forma, a pesar de que en la familia se aprendan la mayoría de elementos que forman una determinada cultura, el contacto y la exposición con otras culturas influyen categóricamente en el nivel de interdependencia o dependencia que exista entre los miembros de una sociedad. Un ejemplo de esto lo vemos en la clasificación hecha por Hofstede en los que se mide la ubicación de cada país respecto al índice de individualismo o colectivismo en su sociedad, en esta lista el Japón aparece en la mitad, lo que evidencia que ésta cultura ha sufrido una fuerte influencia extranjera, pero que sigue conservando ciertas características propias de su cultura. En el Japón parte de la sociedad sigue siendo fuertemente colectivista, por contar aún con la familia extendida, pero por otro lado, la estructura familiar se ha transformado en familias nucleares (papá, mamá y un hijo).

En el ámbito de los negocios también se ve reflejado esto que se enseña desde la familia, por ejemplo, en las culturas anglosajonas se educa a los hijos desde la autonomía, la autoresponsabilidad, la autosuficiencia, el valor del yo individual y la promoción de las características y habilidades particulares como eje central de la vida misma. De este modo, los negociadores americanos, por ejemplo, manejan la relación desde el reconocimiento personal de sus habilidades negociadoras y sobre los intereses particulares



del negocio en sí. Por otro lado, los negociadores latinos, orientales y árabes centran la negociación en la confianza o en los lazos de amistad que puedan formar con su interlocutor, puesto que para estas culturas colectivistas lo importante es el grupo y la calidad de la interacción de sus miembros, que le permiten potencializar habilidades negociadoras y desarrollar con éxito un negocio.

Partiendo de esta descripción general pasaremos a identificar las características propias de cada categoría.

### *3.2.2.1. Individualismo*

En el individualismo se cuenta con la familia inmediata (la familia nuclear) compuesta por papá, mamá e hijo. El soporte que el individuo necesita siempre lo va a encontrar en sí mismo y contará con su familia nuclear de manera parcial; sus decisiones, sus logros, sus emociones no estarán sujetas a la aprobación de los demás, sino a la capacidad que él mismo tenga de manejar su propia individualidad.

La comunicación en las culturas individualistas se caracteriza por ser directa, precisa y sincera. A diferencia de la ambigüedad de las culturas de alto contexto y también colectivistas, el hablar claro, el decir las cosas como son, sin irse con rodeos o por las ramas, se considera una virtud. No recurren con frecuencia a los eufemismos, como si lo hacen en las culturas en las que se habla con tacto para no herir susceptibilidades. Su forma de comunicarse es apreciada por otras culturas como dura y fría, sin embargo, ellos no lo consideran así, sino más bien como una forma de expresar con claridad sus ideas.

La relación más importante es consigo mismo, por eso se desarrolla la autoconfianza, la autodeterminación y la autosuficiencia. El sentido de responsabilidad y compromiso se percibe de manera individual y por lo tanto, a diferencia de las sociedades colectivistas que desarrollan sentimientos de vergüenza, las culturas individualistas desarrollan sentimientos de culpa, característica propia de una visión particularista de la vida.

En el campo laboral las relaciones entre el empleado y el empleador no van más allá del vínculo laboral. La persona se ve meramente como un sujeto productivo y el jefe no desarrolla con sus empleados relaciones que comprometan la objetividad y eficacia del negocio que hay por medio. La percepción individualista de que cada cual es responsable de su éxito o su fracaso impide la corresponsabilidad o el sentimiento de implicación en las vidas de los demás, por lo tanto, a la hora de contratar a alguien, se evita emplear a un familiar. Aunque la distancia de poder entre el jefe y el subalterno suele ser baja, la distancia emocional sí es bastante grande. Un ejemplo de esto es que no se

guarda lealtad incondicional, los intereses de cada individuo prevalecen por encima de la cohesión de grupo. Así, si el empleado consigue un trabajo con mejor salario renuncia sin sentimientos de corresponsabilidad y lo mismo sucede en el caso de que el jefe decida despedir al empleado.

Esto mismo sucede en los negocios donde la relación con la contraparte se maneja de manera impersonal, haciendo hincapié únicamente en los intereses comerciales que los unen a ambos, omitiendo cualquier tipo de cercanía amistosa o personal. En la concreción del acuerdo nunca se interponen razones subjetivas o emocionales y siempre priman las razones técnicas y formales de la negociación.

### *3.2.2.2. Colectivismo*

En el colectivismo se cuenta con la familia extendida y con la pertenencia a grupos fuertes, cohesionados en base a una lealtad incuestionable. Aparte de la familia, encontramos así gran unión y corresponsabilidad entre los grupos de amigos, los colegas de trabajo, los grupos formados por intereses en común, como deportes, juegos de mesa, música, arte, etc.

A raíz de esta integridad familiar presente hasta en los grupos que no comparten lazos de consaguinidad, la dependencia hacia un colectivo marca el grado de sociabilidad y la importancia del rol que la persona desempeñe en el grupo. Así, el grupo le proporciona a la persona identidad y como tal, moldea y dirige su comportamiento en relación con los demás.

De este modo, las opiniones de una persona dentro del colectivismo serán resultado de todo un consenso o de un imaginario colectivo que las apruebe. No se tiene criterio propio, pues la capacidad de decisión solo la tiene la cabeza del grupo o el grupo en general. Así, en las culturas colectivistas enfrentarse a alguien directamente se considera grosero e indeseable. Por eso evitan las palabras radicales que puedan causar malestar como un “no” o las que impliquen demasiado compromiso con un “sí” que puede estar indicando que sencillamente se está escuchando y que se está tomando en consideración el asunto.

Como se rinde cuentas al grupo y se siente un compromiso por todo lo que pueda pasar dentro de éste, se evita la confrontación para no herir susceptibilidades. Si se llegara a infringir una regla, aparece el sentimiento de vergüenza propio de sociedades muy cohesionadas grupalmente. Un ejemplo de lo que Hofstede llama “Culturas de la vergüenza” es una frase muy citada por las culturas latinas y orientales, que en inglés no tiene traducción alguna: “se me cae la cara de la vergüenza” o “dar la cara”, refleja la corresponsabilidad de la sociedad basada en el temor a perder el honor, el reconocimiento social o su papel dentro del grupo.

En el campo laboral las culturas colectivistas se caracterizan por extender sus relaciones familiares a la empresa o a su lugar de trabajo. Así, el empleado se siente comprometido y responsable por el rol que desempeña dentro de la empresa. El desempeño deficiente del empleado no es motivo para despedirlo y así mismo el comportamiento déspota o arbitrario del jefe tampoco es motivo para renunciar. Como se comentaba en páginas atrás, las sociedades con gran distancia de poder reproducen la estructura familiar al ámbito laboral.

En las negociaciones entre culturas diferentes, este grado de colectivismo se observa por ejemplo en la alta compenetración emocional de los negociadores, muy relacionada con el prestigio, el sentido del honor y la responsabilidad que le deben al colectivo al que pertenecen, ya sea empresa, país o familia. Esto es notable en las sociedades orientales, donde al realizar una negociación, más allá de su credibilidad personal está en juego la credibilidad de toda una empresa o de todo un país. El compromiso y responsabilidad es frente a otros, mientras que en el individualismo, es hacia sí mismos.

La sociedad colombiana presenta una dicotomía al respecto, pues se caracteriza por poseer un colectivismo familiar y un individualismo social. Esto se refleja en la solidaridad que manifiestan hacia su familia y grupos cercanos de interacción, pero por otro lado, en la falta de responsabilidad e interés respecto a lo que pueda suceder a su alrededor. Este aspecto analizado por Enrique Ogliastri<sup>13</sup>, a finales del 2001, se pretende actualizar y revisar en la presente investigación, pues en los últimos años se ha percibido cómo la sociedad colombiana, en especial la capitalina, ha adquirido más sentido de pertenencia y responsabilidad respecto al colectivo que la conforma. Un ejemplo de esto lo arrojó una investigación sobre la cultura tributaria en Bogotá realizada por el Observatorio de Cultura Urbana del Instituto Distrital de Cultura y turismo donde se observa que en la actualidad más del 95 por ciento de los contribuyentes pagan a tiempo sus obligaciones tributarias, a diferencia de años atrás en los que los contribuyentes no pagaban o sólo pagaban una parte de lo que les correspondía y en la mayoría cuando querían.<sup>14</sup>

Lo anterior indica, cómo los bogotanos han adquirido más compromiso social con su ciudad gracias a determinadas acciones y políticas promovidas por el Distrito y también podría ser visto como una señal de que la cultura es susceptible a cambios si se toman las medidas adecuadas. Ahora bien, por el lado de los negocios, Ogliastri identifica en su estudio varias falencias

---

<sup>13</sup> Comparar Ogliastri, Enrique, *Cómo negocian los colombianos*, 2001.

<sup>14</sup> Ver periódico El Tiempo, sección 2-2, domingo 16 de abril de 2006.

que se describirán más adelante como omisiones y faltas en la cultura negociadora de los colombianos que dificultan la consolidación de relaciones comerciales a largo plazo con socios extranjeros. De este modo, el ejemplo mencionado anteriormente sobre el avance de la cultura tributaria, podría servir como guía para el sector empresarial y en específico para el académico en aras de proponer mecanismos que solucionen las falencias de la cultura negociadora del país.

Es así, que esta investigación se propone, entre otros, revisar el concepto de colectivismo en la cultura negociadora de los colombianos, determinando por ejemplo si las conveniencias personales y la posición egocéntrica de los empresarios colombianos, observados por Ogliastri, siguen primando por encima de la dificultad que le puedan ocasionar a su propia empresa o a los intereses del país o si por el contrario, la cultura empresarial del colombiano se ha tornado menos personalista y subjetiva en los últimos 5 años.

### 3.2.3. Tolerancia y manejo de la incertidumbre

Esta variable está muy relacionada con el manejo del tiempo, con la flexibilidad horaria, con el cumplimiento de normas, con el respeto a la ley y con el sentido de justicia y orden. Todos estos aspectos reflejan en qué medida una sociedad está dispuesta a controlar su entorno y manejar la incertidumbre propia de las situaciones impredecibles que inevitablemente se presentan en la vida.

No todas las culturas manejan el mismo nivel de tolerancia a la incertidumbre y por ende, no todas las personas desarrollan esta facultad que a veces se puede confundir con una característica propia de la personalidad.

Pese a que la ansiedad o la falta de paciencia se designen como características personales, hay sociedades en las cuales estos rasgos predominan convirtiéndose en patrones culturales que diferencian a una sociedad de otra así encontramos a continuación las sociedades con poca y alta tolerancia a la incertidumbre.

#### *3.2.3.1. Las sociedades con poca tolerancia a la incertidumbre*

Hay sociedades en las que se tolera abiertamente la incertidumbre y otras en las que se hace todo lo posible para manejarla. La sociedad anglosajona es una de ellas, se muestra poco tolerante a la incertidumbre en cuestiones de tiempo, justicia, negociaciones y en general, a todas las circunstancias propensas a generar ansiedad o malestar en la persona. Esta reacción se manifiesta ante circunstancias que se puedan salir fuera de control, como el no haber estipulado un plan de trabajo, no haber programado un calendario o no haber fijado

una hora exacta para un encuentro. Un ejemplo fehaciente de lo anterior es el estricto manejo del tiempo y la puntualidad en los países europeos, así como la programación tanto de actividades personales como laborales. En Reino Unido y en Alemania son fieles exponentes de este modelo.

Todas estas medidas pretenden darle orden y reducir el nivel de ansiedad generado por la naturaleza compleja de las relaciones interpersonales y el contacto con su entorno. En este sentido, las reglas y normas juegan un papel muy importante en las sociedades poco tolerantes a la incertidumbre, pues entre más reglas hayan menos es lo que se le deja al destino y a lo impredecible. En estas sociedades cumplir las reglas es un acto sagrado, pues ellos mismos organizan su entorno de tal manera que las reglas los controlen a ellos, paradójicamente para no sentir que pierden el control.

Como todo grupo social y cultural, las sociedades reconocidas como intolerantes a la incertidumbre también son blanco de estereotipos como el de ser inflexibles, implacables, presionados y obsesionados con el tiempo, etc.; otras características más relacionadas con la distancia de poder y el nivel de individualismo y colectivismo, son el ser fríos, directos, implacables, arrogantes y desconfiados.

### 3.2.3.2. *Las sociedades con alta tolerancia a la incertidumbre*

Las sociedades con alto nivel de tolerancia a la incertidumbre no se preocupan por manejarla ni por constreñirla a través de reglas, estrictos horarios o planes inamovibles de trabajo. Éstas aceptan la incertidumbre como parte de sus vidas; Enrique Ogliastri en su texto titulado “*Cómo negocian los colombianos*”<sup>15</sup> señala por ejemplo que los colombianos son altamente tolerantes a la incertidumbre debido a que las condiciones socio-económicas y políticas del país lo han propiciado así.

La mayoría de la población colombiana vive con el diario y se sostiene de actividades informales comúnmente llamadas “de rebusque”; esta condición de inestabilidad económica se nutre de la situación socio-política que también impide una sensación de seguridad plena debido a la delincuencia común, al acoso de la guerrilla, a los secuestros, a los sobornos, etc. Todas estas situaciones, sin contar que Colombia está ubicada en una zona geográfica altamente propensa a desastres naturales, han instalado en el colombiano un pensamiento que se refleja en frases como: “Uno sabe que sale de la casa, pero no sabe si regresa”, “mañana se puede estar muerto”, “hoy en día nadie está exento de que lo secuestren”, etc. Esta sensación de no contar certeramente con un futuro a largo plazo provoca una amplia tolerancia

a todo lo que pueda pasar, es decir, inmuniza a la sociedad respecto a lo imprevisible y así, se acepta los cambios súbitos en los planes, se tolera el incumplimiento de lo hablado o pactado, se es bastante flexible respecto a los horarios y el tiempo y se admite inclusive, la trasgresión de la ley con tal de obtener los beneficios deseados.

No hay que olvidar que estas características deben tomarse como una generalización no representativa de todos los miembros de una sociedad. Sin embargo, los prejuicios culturales son muy recurrentes y se les atribuyen indiscriminadamente a todos los individuos de una sociedad. En el caso de las sociedades con alta tolerancia a la incertidumbre se conoce a sus miembros por ser impuntuales, demasiado amables y emotivos, irresponsables, improvisadores e imprecisos. Estas fueron por ejemplo algunas de las características más sobresalientes que los holandeses identificaron de los colombianos, en el estudio hecho por Ogliastris sobre las características de la negociación entre ambas culturas.

### *3.2.3.3. El manejo de la incertidumbre en las negociaciones interculturales*

En relación con las negociaciones interculturales el manejo de la incertidumbre resulta ser una variable determinante en el entendimiento y desarrollo exitoso del negocio. La concepción del tiempo, la claridad en los puntos del contrato a acordar, el sentido de justicia en la negociación son factores claves en una negociación internacional. Esto lo constató Enrique Ogliastris<sup>16</sup> en un estudio sobre la comparación de la cultura negociadora entre holandeses y colombianos, en donde los primeros enfatizaron en que uno de los mayores problemas que tuvieron con los colombianos fue la impuntualidad y su flexibilidad frente a los compromisos; situación que muestra que en Colombia se maneja una amplia tolerancia a la incertidumbre. Por el lado de los colombianos, ellos manifestaron que los holandeses eran muy estrictos, obstinados, inflexibles y esclavos del tiempo, fiel reflejo de una sociedad con poca tolerancia a la incertidumbre. En conclusión, lo anterior es simplemente una manifestación de choque cultural, fenómeno propio de procesos de aprendizaje distintos.

A nivel de negociación, las sociedades anglosajonas se caracterizan por tener poca tolerancia a los cambios imprevistos, al incumplimiento de lo acordado, a que el trabajo no se asuma con responsabilidad y a que no se le dedique el cien por ciento; además calculan los posibles riesgos con mucho cuidado, se preparan muy bien y con anticipación para lograr el objetivo preestablecido; hablan de una forma concreta y precisa y les molesta que se

<sup>16</sup> Ver Steinwachs, Katarina. [Documento en línea]. "La negociación intercultural". Disponible en: [http://www.unileipzig.de/sept/cdg/downloads/seminar3/negociacion\\_intercultural.pdf](http://www.unileipzig.de/sept/cdg/downloads/seminar3/negociacion_intercultural.pdf).

hable mucho sin llegar al punto de la negociación. Como se aprecia, todas estas características corresponden a una sociedad donde culturalmente se valora bastante el tiempo y donde se le da un uso racional pues es visto como un recurso intangible de gran incidencia en todas las actividades humanas, en especial la relacionada con el trabajo.

Por otro lado, las sociedades latinas y árabes que son las más conocidas por poseer un alto nivel de tolerancia a la incertidumbre, se caracterizan exactamente por todo lo contrario a su contraparte. Estas sociedades no valoran el tiempo como un recurso que dirige todas sus actividades, sino más bien lo ven como un instrumento el cual pueden utilizar a su acomodo y necesidades. La sociedad colombiana y en general, toda la cultura latina se caracteriza por su impuntualidad, así, por ejemplo, se dice que una reunión en Colombia no empieza a la hora que estaba programada, sino cuando esté lista. De ahí, que la impuntualidad sea considerado como el primer tropiezo en una negociación intercultural.

Según análisis históricos, la naturaleza de esta impuntualidad tiene como raíz la concepción atemporal que los indígenas tenían de la sociedad. Como eran comunidades agrícolas estaban acostumbrados a que las siembras se recogían no en un tiempo estimado por ellos mismos, sino cuando la tierra y el clima así lo permitieran, de este modo, su concepción del tiempo no tenía límite y por eso, a la llegada de la cultura civilizadora de los españoles, sufrieron una alteración de sus propias convicciones y no pudieron lidiar con la concepción del tiempo que traía consigo esa cultura modernista, de ahí que el manejo del tiempo siempre haya sido considerado como un problema de tipo cultural.

Otro aspecto estimado por Hofstede es que las culturas más tolerantes a la incertidumbre, también llamadas ambiguas, son más abiertas al interculturalismo y en contraposición, las menos tolerantes a la incertidumbre son más resistentes a éste, es decir, se inclinan por el etnocentrismo<sup>17</sup>. Así, vemos el caso de sociedades con pasado colonizador que hoy en día, por estar a tono con sus antiguas consignas de libertad y derechos humanos y la utopía de un mundo mejor y menos excluyente, tienen que luchar en contra de su evidente etnocentrismo, Francia es un ejemplo de ellos, pues tiene que hacer frente a la gran población de descendientes de inmigrantes, aglomerada en guetos, que hoy en día exige un trato justo e igualitario, a través de actos de vandalismo.

Los países europeos y en general, los anglosajones, como se mencionaba anteriormente son los menos tolerantes a la incertidumbre, aspecto que provoca la dificultad de aceptar e interrelacionarse con culturas distintas a

<sup>17</sup> Ver "El Asimilacionismo" Ver el numeral 2.3. de este documento.

las suyas, un ejemplo de esto es la problemática que hoy en día enfrentan por la llegada de flujos migratorios provenientes de personas de países en desarrollo. Por otro lado, las sociedades latinas, más abiertas a la incertidumbre y por ende, al interculturalismo no se muestran tan reacias al policentrismo<sup>18</sup>, como lo define Hofstede, puesto que su propia naturaleza flexible, pragmática y abierta al cambio, favorece la aceptación de otros distintos a sí mismos.

La anterior variable será objeto de análisis en la investigación a realizar, puesto que si resulta acertada, el colombiano gracias a su tolerancia a la incertidumbre y a su inclinación intercultural, podría obtener grandes beneficios de las negociaciones internacionales en donde el factor intercultural es clave para su resultado exitoso.

Finalmente, se observa que cualquier patrón cultural puede tener explicación en la historia, en el ambiente familiar, en la posición geográfica del país, en sus condiciones socio-económicas y políticas. Lo importante es identificar esta correlación para poder vislumbrar las posibles soluciones al conflicto intercultural y así poder prever negociaciones internacionales exitosas. De esta forma, ahora se le dará paso a Alfons Trompenaars<sup>19</sup>, un autor reconocido en el campo de la comunicación intercultural que nos proporcionará el marco teórico para elucidar a partir de la investigación las soluciones que a nivel de las PYME colombianas se tendrían que emprender para resolver el conflicto intercultural propio de las negociaciones internacionales.

### 3.3. La teoría de Trompenaars y de Hofstede sobre la conciliación de las diferencias culturales

Los malentendidos en la comunicación intercultural siempre van a existir. Para ser conscientes de ello, primero se debe reconocer que la misma comunicación entre personas de la misma cultura no es perfecta y que aparte de diferencias a nivel religioso, político, ideológico, o social, las dificultades en cualquier tipo de organización estarán sujetas a la habilidad personal que cada cual posea para resolverlas.

En este sentido, pese a que un individuo posea todo un bagaje de la cultura propia, que en cierta manera lo limita, la responsabilidad de que el negocio internacional que le asignen marche bien recae únicamente sobre él, sin responsabilizar de manera radical a esta u otra cultura del fracaso del

<sup>18</sup> Policentrismo es el reconocimiento de la existencia de otras culturas y de la necesidad de mezclarlas y la habilidad de entender al otro bajo sus propios valores. Es una forma de bi o multiculturalismo. Ver Hofstede, Geert H, *Cultures and organizations: Software of the mind*, 1997.

<sup>19</sup> Comparar Trompenaars, Alfons, *Riding the Waves of Culture: understanding cultural diversity in global business*, 1998.



negocio. El negociador puede justificar su programación mental debido a la cultura en la cual fue educado, pero su lógica y competencia transcultural sencillamente no deben estar limitadas por ésta. A partir de esta pequeña introducción damos paso a la formulación teórica que Trompenaars ofrece respecto a la resolución de conflictos de tipo intercultural.

### 3.3.1. Del manual intercultural a la competencia intercultural

Trompenaars revela la equívoca forma en la que hasta ahora se ha planteado la resolución de conflictos interculturales. El turista, el inmigrante, el refugiado político, el estudiante de intercambio y en nuestro caso, el hombre de negocios, antes de viajar se ilustra, por lo menos, superficialmente sobre el país al que va a llegar. De este modo, encuentra datos geográficos, historia, religión, situación política, económica, gastronomía y algunos datos sobre costumbres y tradiciones del país. Toda esta información le proporciona una idea general sobre la cultura que visitará e inclusive puede encontrar manuales más completos o propiciar reuniones con personas que ya han visitado ese país que le indiquen, por ejemplo, que hacer y que no hacer, o que está bien visto y que no.

No obstante, autores como Hofstede en su libro "*Cultures and organizations: Software of the Mind*"<sup>20</sup>, indica que algunos negociadores internacionales y/o personas que interactúan con otras culturas, aún después de informarse muy bien sobre el país y cultura que van a visitar, tienden a deplorar y se niegan a comprender ciertos comportamientos; en este caso el autor propone inducir los cambios necesarios para pasar del mero conocimiento del manual intercultural a la competencia intercultural.

A este respecto, Trompenaars también afirma que los manuales de "que hacer y que no hacer", son insuficientes porque siempre surgirán 100 equivocaciones más, en la medida en que cada cultura es amplia, compleja y no se puede cuantificar, sólo identificar de ella ciertas variables superficiales. Así, nunca se podrá estar suficientemente informado, hasta después de haber cometido muchos errores.

También establece que limitarse a dar información sobre países y culturas y dar manuales sobre el comportamiento de éstos puede contribuir a acrecentar los estereotipos y omitir lo verdaderamente importante, es decir, la competencia intercultural. Según todo lo anterior, se evidencia la necesidad de replantear la forma en que se enfrentan los roces interculturales. De esta forma, empezaremos identificando todos los pasos que pueden llevar al negociador a reconciliar las diferencias culturales que entorpecen los

negocios interculturales. Los dos autores coinciden en las etapas para llegar a la competencia transcultural, las cuales se presentan a continuación:

- *Conocimiento*: Este se puede dar en un tiempo previo al viaje y consiste en la recolección de información sobre el país, en especial, sobre las manifestaciones culturales exteriores como rituales, símbolos, líderes políticos, representantes de la cultura musical, artística o deportiva, lugares a visitar, comidas favoritas, etc. El informarse sobre la cultura con la cual se va a entrar en contacto también se puede dar al momento de la convivencia, pero se recomienda ilustrarse y prepararse para no enfrentar choques culturales muy fuertes.
- *Respeto*: Esta etapa se da en el momento en que ya se ha originado la exposición a la otra cultura y se ha adquirido el conocimiento general de las manifestaciones culturales externas, por lo tanto, se respetan pero no se entienden porque aún no se han interiorizado y por ende, tampoco se pueden sentir.
- *Toma de conciencia*: Empieza por el autoreconocimiento e introspección de su propia identidad cultural, que le va a permitir darse cuenta de que cada persona según la cultura de donde provenga tiene un mapa mental distinto. Este ejercicio le proporciona la conciencia de que las diferencias culturales son naturales, que los comportamientos del otro tienen sentido por corresponder a un determinado bagaje cultural o programación mental y que lo importante no es definir quién tiene la razón o la verdad sino cómo pueden reconciliar estas diferencias. Mientras no se haga esta conscientización se ira por el mundo creyendo ser superior a los demás y desestimando la relatividad cultural. El peligro de esto es caer en el etnocentrismo, definido en palabras de Hofstede como evaluar y juzgar desfavorablemente a la persona desde sus propios valores culturales, por pensar que su cultura es la mejor y la única, alejándose así cada vez más del policentrismo.
- *Reconciliación*: En esta etapa, que es la última, la habilidad personal del negociador entra a jugar un rol definitivo, puesto que vas más allá del conocimiento y el respeto por la cultura extranjera, integrándose al nuevo ambiente cultural al que está expuesto, a través de la superación de todas las barreras mentales anteriores. De este modo, se da una penetración o entendimiento emocional de la cultura anfitriona o del interlocutor foráneo, lo que genera un sentimiento de comprensión respecto al otro. Finalmente, Hofstede afirma que la competencia intercultural es la suma de la adquisición de conocimiento, de la toma de conciencia y de la habilidad para aplicar e integrarse a nuevos patrones culturales.

## 4. Cultura negociadora de los colombianos

En primera medida, se hace indispensable mencionar los dos grandes modelos o teorías de negociación para poder identificar las características que, hasta ahora, se conocen de la forma en que los colombianos negocian. El propósito de este trabajo investigativo es determinar si éstas características siguen inamovibles en los empresarios o si por el contrario, su estilo negociador ha sufrido algún tipo de evolución gracias a las exigencias de la dinámica económica en el marco de la globalización.

### 4.1. Modelos de negociación

Según, los estudios de Enrique Ogliastri<sup>21</sup> que comprenden un periodo de 14 años, que va de 1987-2001, los colombianos junto con los demás latinoamericanos se ubican dentro del estilo de Negociación Tradicional. Este sistema se caracteriza por el regateo, por distribuir lo que hay en conflicto y porque las partes se tratan como adversarios, por eso se crean negociaciones de suma cero, donde lo que gana uno lo pierde el otro. Su táctica de poder es bastante psicológica pues hace uso de habilidades tales como la improvisación, la intuición, la persuasión, el fingir desinterés, el amenazar o el intimidar al otro, el reservar parte de la información, el presionar con aperturas muy altas con tal de no llegar a la última oferta<sup>22</sup> y sobre todo, el mezclar la parte personal y emotiva con los negocios, al querer entablar relaciones amistosas o por el contrario tomar una actitud dura y de defensa hacia la contraparte.

Por otro lado, la Negociación Integrativa es la nueva tendencia internacional para negociar y pretende resolver las falencias de la Tradicional. Así, en esta negociación ambas partes buscan el beneficio mutuo y por lo tanto, preparan la negociación, hacen ofertas razonables y se basan en criterios objetivos para definir las, establecen reglas de mutuo respeto, se exploran muchas soluciones, la información es accesible y la relación interpersonal se entiende como una relación de colegas.

---

<sup>21</sup> Profesor titular de la Universidad de los Andes, el cual ha realizado diversas investigaciones sobre la negociación internacional.

<sup>22</sup> Ogliastri lo llama alternativa externa o ALEX, también conocido en el mundo de los negocios como “punto de resistencia”, “punto de amenaza” o “mejor alternativa al acuerdo negociado”.

## 4.2. Características negociadoras de los colombianos

La siguiente descripción se centrará en los resultados de las investigaciones del profesor Enrique Ogliastrí en relación a las características negociadoras de los colombianos<sup>23</sup>, éstas serán clasificadas en distintas categorías analíticas tales como: Tipo de Contexto, Percepción del tiempo, Distancia de poder, Individualismo y Colectivismo, Manejo de la incertidumbre, Modelo negociador, Cultura Nacional y Personalidad o cultura individual.<sup>24</sup>

Estas categorías o variables planteadas son resultado de la recopilación de todo el aporte teórico obtenido a partir de Hall, Hofstede, Trompenaars y Ogliastrí. Así mismo, éstas servirán como base para el desarrollo del presente trabajo y para la construcción de unas nuevas si la investigación arroja nuevos datos.

VARIABLES	Ubicación de los colombianos	Características de los colombianos al negociar
Tipo de Contexto	Contexto alto	Ambiente informal, largos preámbulos, se fían mucho de la intuición, superficiales en el manejo de la información, no dan detalles, se recurre a la ambigüedad porque prevalece el lenguaje no verbal, conducen la negociación de manera personalizada y emocional, uso excesivo de actividades sociales y acercamiento amistoso, no separan lo personal de los negocios, los términos no se cumplen necesariamente porque los compromisos responden a los sentimientos, así estos pueden ser cambiados de un momento para otro por "fuerza mayor", se muestran fácilmente orgullosos, susceptibles, se resienten y se toman personalmente el negocio, se prefiere el acuerdo de palabra y el escrito (legal) es sólo una formalidad.
Percepción del tiempo	Policrónico	El tiempo es flexible, se ejecutan varios proyectos al mismo tiempo, se tiende a improvisar, dan la impresión de ser desorganizados y desordenados, son cortoplacistas, toderos, no se especializan, postergan los términos reales de la negociación hasta el final con el fin de persuadir al otro, son impacientes.
Distancia de poder	Gran distancia de poder	Las conexiones, las referencias personales y los rangos son importantes, se menciona a gente importante para destacar, impresionar y las palancas son necesarias, el jefe es el que negocia, la toma de decisiones es individual y centralizada.
Individualismo y Colectivismo	Colectivismo familiar e individualismo social	Son egocéntricos, no ven desde el punto de vista del otro, su conveniencia personal está por encima del daño que se le pueda ocasionar a su empresa o institución, se da una solidaridad familiar pero no hay responsabilidad social, país elitista donde todo se resuelve informalmente y de forma personal no a través de la ley, el incumplimiento o cualquier problema no se asume como una falla propia, alta emocionalidad.

<sup>23</sup> Ver Ogliastrí, Enrique, *La cultura de negociación en Venezuela y Colombia: dos estudios*, 1997; *Una introducción a la negociación internacional: La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio oriente*, 1997 y "Cómo negocian los colombianos", 2001.

<sup>24</sup> Estas dos últimas son nuevas propuestas de variables que surgieron a partir del análisis de lo ofrecido por Ogliastrí y los demás autores del marco teórico.

<b>VARIABLES</b>	<b>Ubicación de los colombianos</b>	<b>Características de los colombianos al negociar</b>
Manejo de la incertidumbre	Alta tolerancia a la incertidumbre	Falta de preparación, se van por las ramas, no van al punto, después del acuerdo se cambian los términos de negociación, no son serios frente al compromiso, no llevan una agenda, tranquilos, despreocupados, la ley no castiga a quien no cumple lo pactado, quieren el acuerdo ya y por eso se muestran impacientes pese a su alta tolerancia a la incertidumbre (gracias a su visión cortoplacista), son abiertos a la renegociación
Modelo Negociador	Tradicional	No realizan negociaciones previas, son agresivos para el regateo, siempre están detrás del descuento, de la rebaja, se tiene la percepción de ganar o perder, no de obtener beneficios mutuos, prefieren ver a la contraparte más como un amigo que como un enemigo, evalúan la capacidad del otro, utilizan esa información para negociar bajo la táctica SM (según el marrano) y ahí deciden la propuesta, inician con una oferta alta el doble de su alternativa externa para dejar bastante para el regateo, nunca esperan que la primera propuesta sea aceptada si así ocurren se sienten mal, juego en el que al principio muestran poco interés, no consideran grave ocultar información o engañar al otro sobre otras opciones, todo para mantener una posición fuerte, la argumentación es general, vaga y personal.
Cultura nacional	Cultura del colombiano	Se sienten inferiores frente al extranjero, se percibe servilismo como rezago colonial, confían en la palabra, pero el soborno está a flor de piel, comparados con otros latinos están bien preparados profesionalmente.
Cultura individual	Personalidad	Carácter activo, se muestran comprometidos con el problema, lo luchan, lo trabajan, actúan de frente, pero por su falta de preparación dan la impresión de no saber lo que quieren.

## Bibliografía

- Garza Mourriño, Rosa María, *Negociando con americanos: conózcalos primero y vaya a la segura*, México : McGraW-Hill, 1995.
- Hall, Edward T, *The Silent Language*, New York: Fawcett Publications, 1965.
- Hofstede, Geert H, *Cultures and organizations: Software of the mind*, New York: McGraw-Hill, 1997.
- Ogliastri, Enrique, *¿Cómo negocian los colombianos?*, Bogotá: Alfaomega, 2001.
- Ogliastri, Enrique, *La cultura de negociación en Venezuela y Colombia*, Santafé de Bogotá: Universidad de los Andes, 1997.
- Ogliastri, Enrique, *Una introducción a la negociación internacional: la cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente*, Santa Fe de Bogotá, Universidad de los Andes, 1997.
- Parekh, Bhikhu. *Rethinking Multiculturalism: Cultural Diversity and Political Theory*. New York, NY USA: Palgrave Publishers, 2000.
- Puyana García, Germán, *¿Cómo somos los colombianos?*, Bogotá: Editorial Santillana, 2006.
- Sartori, Giovanni, *La sociedad multiétnica: pluralismo, multiculturalismo y extranjeros*, México: Taurus, 2001.
- Trompenaars, Alfons, *Riding the Waves of Culture: understanding cultural diversity in global business*, New York: McGraw Hill, 1998.

## Artículos de revistas

- Delgado-Gal, Alvaro, El multiculturalismo: Un malentendido, *Revista Ciencia Política*. Santafé de Bogotá. No. 47 (3º - 4º trimestre. 1997); p. 55-63.
- Elosegui Itxaso, María, Asimilacionismo, culturalismo, interculturalismo, *Revista Claves de Razón Práctica*. Madrid. No. 74 (Jul.-Ago. 1997); p. 24-32.
- Ogliastri, Enrique, “Cuando negocian los jefes”, *Revista Summa Plus*. No. 142 (Abr. 1999); p. 50-51.
- Ogliastri, Enrique, “Negociar con Francia”, *Revista Summa Plus*. Cali, Colombia. -- No. 131 (May. 1998); p. 68-69.

Páginas de internet

- Alsina, Miquel Rodrigo. Revista *cidob d'afers internacionals*, 36, mayo 1997. [Documento en línea]. “*Elementos para una comunicación intercultural*”. Disponible en: [www.plataforma.uchile.cl](http://www.plataforma.uchile.cl).
- Álvarez, Aneas y Asunción, María. [Documento en línea]. “*Competencias interculturales transversales*” Capítulo 8: Modelo cit. de competencias interculturales transversales. Disponible en: [http://www.tdx.cesca.es/TE-SIS\\_UB/AVAILABLE/TDX-1223104-122502//9.capitulo08.pdf](http://www.tdx.cesca.es/TE-SIS_UB/AVAILABLE/TDX-1223104-122502//9.capitulo08.pdf).
- Congo Suárez, Freddy. [Documento en línea]. “*La interculturalidad: fuerza de la patria*”. Quito, 19 de enero de 2004. Disponible en: [http://www.fenocin.org/ponencia\\_interculturalidad.htm](http://www.fenocin.org/ponencia_interculturalidad.htm).
- Escandón, Renny. [Documento en línea]. “*Los diversos estilos de negociación en el mundo*”. Disponible en: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyFZVVuulecsrVZAs.php/>.
- Forum on Intercultural & Cross cultural business Issues. [Página Web] Disponible en: <http://www.businessandculture.net/>.
- Iberglobal. Portal para la internacionalización de la empresa y la economía. [Página Web] Disponible en: [http://www.iberglobal.com/iberglobal\\_globalizacion.htm](http://www.iberglobal.com/iberglobal_globalizacion.htm).
- Nonell, Pere. [Documento en línea]. “*E-learning e Interculturalidad*”.
- Ogliastri, Enrique. [Documento en línea]. “*El estilo negociador de los latinoamericanos: Una investigación cualitativa*” Cladea 25 - Revista Latinoamericana de Administración – 2000, p.43. Disponible en: [www.cladea.org/images/revistas/25.pdf](http://www.cladea.org/images/revistas/25.pdf).
- Steinwachs, Katarina. [Documento en línea]. “*La negociación intercultural*”. Disponible en: [http://www.unileipzig.de/sept/cdg/downloads/seminar3/negociacion\\_intercultural.pdf](http://www.unileipzig.de/sept/cdg/downloads/seminar3/negociacion_intercultural.pdf).
- Storti, Craig. [Documento en línea]. “*La cultura sí importa: Manual transcultural del cuerpo de paz*”. Peace Corps Information Collection and Exchange (ICE). Disponible en: [www.peacecorps.gov/library/pdf/T0087\\_cm espanol.pdf](http://www.peacecorps.gov/library/pdf/T0087_cm espanol.pdf).
- Van Hooft, Andreu y Korzilius, Hubert. [Documento en línea]. “*La negociación intercultural: Un punto de encuentro. La relación entre uso de la lengua y los valores culturales*”. Disponible en: <http://www.ub.es/filhis/culturele/vanhooft.html>.
- Velasco Partida, Roman. [Documento en línea]. “*Los elementos básicos de una negociación*”. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos10/bane/bane.shtml#>.
- <http://www.el4ei.net/.../e-learning%20e%20interculturalidad%20en%20PVD.pdf>.



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

