



Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales*

ÁREA: 2
TIPO: Teoría

Cultural and Personal Considerations in International Business Negotiations
Considerações culturais e pessoais em torno das negociações internacionais

AUTORES

María Teresa de la Garza-Carranza
Instituto Tecnológico de Celaya, México
tgarza@itc.mx

Eugenio Guzmán-Soria
Instituto Tecnológico de Celaya, México
eugenio@itc.mx

Daniel Hernández-Soto
Instituto Tecnológico de Celaya, México
daniel@itc.mx

1. Autora de contacto:
Instituto Tecnológico de Celaya; Av. Tecnológico y García Cubas SN; C.P. 38010, Celaya, Gto.; México

El propósito de este artículo es realizar una revisión de las principales teorías que intervienen en el fenómeno de las negociaciones internacionales desde el punto de vista las características del negociador de la organización. Se enmarcan las diferencias culturales de las sociedades del mundo como punto de partida para explicar el concepto de inteligencia cultural en el contexto de los negocios internacionales. Finalmente, se hace una revisión de los aspectos que intervienen en las negociaciones contextualizando los conceptos para al ámbito latinoamericano.

The objective of this paper is to review the main theories that contribute to explain the negotiation phenomena taking in account the characteristics of the business negotiator. Cultural differences among societies are explained, as a support to explain the concept of cultural intelligence in international business arena. Finally, the basic concepts of negotiation are explained considering the Latin-American context.

O propósito deste artigo é realizar uma revisão das principais teorías que intervêm no fenómeno das negociações internacionais do ponto de vista das características do negociador da organização. Enquadram-se as diferenças culturais das sociedades do mundo como ponto de partida para explicar o conceito de inteligência cultural no contexto dos negócios internacionais. Finalmente, realiza-se uma revisão dos aspectos que intervêm nas negociações, contextualizando os conceitos para o âmbito Latino-Americano.

DOI
10.3232/
GCG.2009.
V3.N3.03

* Los autores agradecen a los revisores anónimos su guía en el proceso de revisión

1. Introducción

La globalización es un fenómeno que avanza día a día y ha tenido repercusiones políticas, económicas y sociales. Algunos países han visto a la globalización como una amenaza mientras que otros lo han visto como una oportunidad dependiendo de las políticas económicas por ellos definidas o bien si se abraza una filosofía nacionalista o global. Sin embargo, los negocios internacionales van en aumento dado que ningún país puede ser autosuficiente completamente, esta integración se va dando por regiones o bloques comerciales dependiendo de las necesidades e intereses particulares de cada nación. Es por ello necesario comprender las dimensiones de una iniciativa internacional para lograr un mejor acercamiento a una relación comercial efectiva. Bajo este punto de vista, cualquier alianza entre dos organizaciones comienza por un proceso de negociación donde cada una de las partes establece los objetivos a ser alcanzados. Sin embargo, una negociación internacional entre empresas es un fenómeno complejo donde intervienen múltiples factores que de acuerdo a nuestra experiencia implica fundamentalmente el conocimiento de la cultura extranjera, el desarrollo de una inteligencia cultural y el proceso de negociación en sí mismo. A continuación se desarrollarán cada uno de estos conceptos.

2. Diferencias culturales de las naciones

Para entender mejor las costumbres de los pueblos, en el campo de la sociología, la política y los negocios se han realizado diversos estudios que pretenden explicar estas diferencias. En este trabajo se presenta un resumen de las posturas de distintos autores con relación a las diferencias culturales de los países. Este resumen no es de ninguna manera exhaustivo pero sí presenta a los tres autores más citados durante los últimos años en el contexto de las ciencias sociales.

• Diferencias culturales investigadas por Hofstede

Hofstede fue uno de los primeros sociólogos que buscó clasificar las diferencias culturales de las naciones y por tanto es la piedra angular de muchos estudios que se han realizado sobre este tema. El proyecto comenzó en 1967 y terminó en 1973 obteniendo datos de empleados de IBM en 70 países. De acuerdo con Hofstede (2001), la cultura es un programa mental que cada persona tiene y es estable en el tiempo de tal manera que lleva a esa persona a comportarse de manera igual bajo situaciones similares. Entonces, cada persona tiene una programación en parte compartida y en parte individual. La parte compartida se deberá a los valores universales y colectivos y, la parte individual a la región, religión o bien a la influencia familiar. A continuación (figura 1) se presenta un diagrama que muestra la relación entre los valores y el comportamiento:

PALABRAS CLAVE

Diferencias transculturales, Inteligencia cultural y Negociación

KEY WORDS

Cross cultural differences, Cultural intelligence and Negotiation

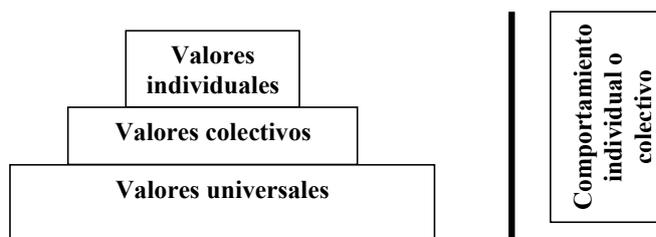
PALAVRAS-CHAVE

Diferenças transculturais, Inteligência cultural e Negociação

CÓDIGOS JEL

F230; F510

Figura 1. Relación entre valores y comportamiento.



Fuente: Elaboración propia

Rokeach (1969) señala que los valores son la base del comportamiento y los define como: *Una creencia duradera que especifican la conducta o modos preferentes alternativos de conducir a un estado final* (Rokeach, 1969:160). El comportamiento es observable mientras que los valores no lo son (Connor y Becker, 1994), es decir únicamente podemos inferir los valores de un individuo a través de sus acciones y los valores colectivos darán forma a la cultura nacional entendida como las acciones que emprende un grupo de individuos en condiciones semejantes.

En este sentido, se puede definir la cultura como formas estructuradas de pensar, sentir y reaccionar; adquiridas y transmitidas por símbolos, que constituyen los rasgos distintivos de grupos humanos. De acuerdo con Hofstede (2001) la cultura es: *Una programación colectiva de pensamiento que distingue los miembros de un grupo o categoría de personas de otros* (Hofstede, 2001:9). Las dimensiones estudiadas por Hofstede para hacer la diferenciación entre las diversas culturas nacionales son: distancia del poder, resistencia a la incertidumbre, individualismo vs. colectivismo y masculinidad vs. femineidad. A continuación se realiza una descripción de estas dimensiones:

Distancia del poder. Es la manera en cómo las sociedades manejan efectivamente la inequidad humana. La inequidad puede ser en diferentes ámbitos como el prestigio, riqueza y poder; las diferentes sociedades ponen diferente énfasis en estos factores. Tanto en las organizaciones como en la sociedad, la inequidad humana es una realidad y ésta puede referirse a la relación jefe subordinado por ejemplo. En algunos países el salario de un directivo es muy superior al de un subordinado, generando una gran distancia del poder; mientras que en otros países la equidad de salarios es mayor.

Manejo de la incertidumbre. La incertidumbre acerca del futuro es un factor determinante en la vida del ser humano ya que continuamente se está adaptando a nuevas tecnologías, leyes y nuevos estilos de vida. En general, antes del siglo XX las personas vivían y morían con la misma tecnología, es decir los cambios no eran radicales como lo son ahora. La incertidumbre está presente también en las culturas ya que en algunos países como el Reino Unido, Dinamarca y los Estados Unidos, están más dispuestos a tomar riesgos, mientras que en Grecia, Guatemala, Perú y Portugal las sociedades prefieren la seguridad.

Individualismo y colectivismo. La relación entre el individuo y la colectividad se refiere a vivir en comunidad; esto está íntimamente relacionado con las normas sociales, las cuales se reflejan en la familia, la escuela, el trabajo, la religión y las relaciones sociales. El grado en que las sociedades sean individualistas o colectivistas afectará la relación entre la persona y la organización. Un índice colectivista alto podría establecer una relación emocional mayor de dependencia entre los miembros de la organización, donde existe una relación de amistad independientemente de la profesional.

Masculinidad y femineidad. El cuarto factor investigado por Hofstede es el grado en que una cultura es más de tipo femenino o masculino. La socialización del rol de género comienza en la familia, continúa en grupos de compañeros y en la escuela, se sigue en los medios, en la literatura, en películas, televisión, etc. El sentido de uso de estos términos se refiere al dominio de un género en la sociedad, en los patrones asertivos masculinos y al reflejo en la crianza de los infantes de la forma materna. En general, un alto índice masculino establece una diferencia significativa de género en cuanto a oportunidades y roles establecidos para hombres y mujeres.

En la [tabla 1](#) se presenta por regiones los cuatro factores estudiados y adicionalmente se mencionan los valores de los países latinoamericanos. De acuerdo con estos índices los países latinoamericanos con mayor distancia en el poder son Panamá y Guatemala, el que tiene una mayor incertidumbre y es el más colectivista es Guatemala y, el más masculino es Venezuela. El caso de Costa Rica llama la atención pues presenta valores diferentes a los de sus similares latinos en dos aspectos principales: tiene una menor distancia en el poder y es más igualitario en cuestiones de género. En general, los países pueden tener diferentes niveles de desarrollo como en el caso de España, Estados Unidos y Alemania, al mismo tiempo que presentan diferencias culturales importantes en cuanto a los factores indicados.

Las críticas principales asociadas con el modelo de Hofstede (Jabri, 2005; Graen, 2006) es que las dimensiones propuestas son simplistas ya que están divididas básicamente en cuatro dimensiones (posteriormente se agregó una más) que están fuera del contexto real de la cultura nacional, además que clasifican a todos los individuos de un país de la misma manera; sin tomando en cuenta que existen diferencias importantes aún entre las diversas regiones de un mismo país. Otra crítica es que las mediciones se realizaron tomando en cuenta una sola empresa de origen estadounidense con una cultura organizacional particular y que las características de su personal no son representativas de los individuos de un país. Además, como se mencionó anteriormente, los índices tienen más de treinta años y no se han vuelto a repetir; sin embargo, el modelo de Hofstede ha sido tomado como base para múltiples estudios relacionados con los temas de comparación entre culturas.

Tabla 1. Indicadores de Hofstede en diferentes regiones del mundo

Regiones	Distancia del poder	Manejo de la incertidumbre	Individualismo	Masculinidad
Región Anglo (Canadá, Irlanda, Estados Unidos UK, etc)	35.6	44.7	80.6	61.4
Región Germánica (Austria, Alemania, Suiza e Israel)	23.3	68.5	61.0	65.5
Latinos más desarrollados (España, Francia, Italia, Bélgica, etc.)	59.7	83.8	59.5	52.3
Latinos menos desarrollados (Colombia, México, Perú, Venezuela, etc.)	69.8	85.3	20.6	51.0
Argentina	49	86	46	56
Brasil	69	76	38	49
Chile	63	86	23	28
Colombia	67	80	13	64
Costa Rica	35	86	15	21
Ecuador	78	67	8	63
Guatemala	95	101	6	37
México	81	82	30	69
Panamá	95	86	11	44
Perú	64	87	16	42
El Salvador	66	94	19	40
Venezuela	81	76	12	73

Fuente: Adaptado a partir de Licht *et al.*, 2005 y de Hofstede, 2001

• Dimensiones culturales de Salomón Schwartz

Schwartz (1994 y 1999) ha realizado encuestas sobre los valores de los individuos en 63 países a 60,000 profesores, el objetivo fue identificar los valores en el trabajo. Los valores estudiados son los siguientes:

Tradicionalismo. Conservar el estatus quo del grupo y restringir las acciones o inclinaciones que puedan trastocar la solidaridad y el comportamiento del grupo donde las personas se ubican.

Autonomía Intelectual. Enfatiza el deseo de los individuos de perseguir sus propias ideas y direcciones intelectuales de manera independiente.

Autonomía afectiva. Destaca el deseo de los individuos de buscar experiencias positivas afectivas.

Jerarquía. Subraya la legitimidad de una distribución de poder, roles y recursos de manera inequitativa.

Igualdad. Importancia de los intereses particulares a favor del compromiso voluntario de promover el bienestar de otros.

Destreza. Subraya el salir adelante a través de la asertividad propia.

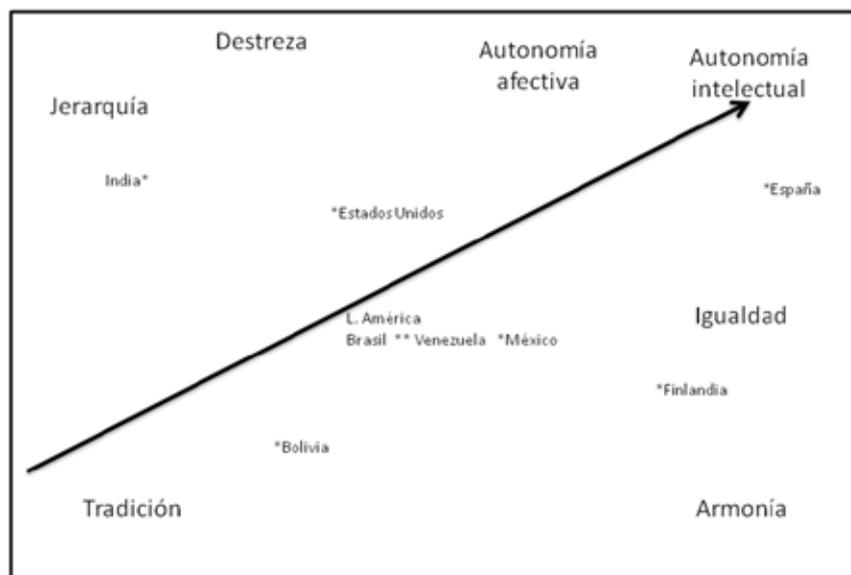
Armonía. Destaca el encajar armoniosamente con el entorno.

Los siete tipos de valores, se resumen en tres dimensiones continuas: “Tradición vs. Autonomía”, “Jerarquía vs. Igualdad” y “Destreza vs. Armonía” (Schwartz, 1999). En los valores de tradición y autonomía las personas, en las sociedades, tienden a seguir los valores tradicionales de la familia, la seguridad y las relaciones sociales mientras que en otras sociedades las personas actúan de manera independiente tanto intelectual como afectivamente. Esto implica tener criterios propios y diferentes a los valores tradicionales en cuanto a buscar satisfacer desafíos de creatividad, la curiosidad o el placer.

Los valores de jerarquía e igualdad muestran la tendencia al respeto de los sistemas sociales establecidos o la búsqueda de la igualdad de los individuos; actualmente muchos sistemas jerárquicos mundiales son desafiados por los jóvenes en busca de oportunidades iguales para cualquier individuo. Por último, los valores de destreza y armonía se refieren al grado en que una sociedad es desafiante, ambiciosa y exitosa en contraposición de estar bien con los demás y con el medio ambiente.

En la [figura 2](#) se presentan los valores encontrados por Schwartz (1999) para algunos países representativos. Aunque se estudiaron 49 países, únicamente se evaluaron profesores de cuatro países latinoamericanos: Brasil, Venezuela, México y Bolivia. En la gráfica se observa que los tres primeros países se encuentran en el centro de los valores medidos y que Bolivia se apega más a la tradición.

Figura 2. Países del mundo y sus valores culturales de acuerdo a Schwartz



Fuente: Adaptado a partir de Schwartz, 1999

Como se puede apreciar, los países más desarrollados económicamente son menos tradicionales y más igualitarios que los menos desarrollados. Un menor resultado en el valor de jerarquía también se presenta en los países desarrollados con una elevada valía para los valores de autonomía. Los países van evolucionando con el tiempo de acuerdo a las circunstancias específicas, las nuevas tecnologías y la información por tanto, las nuevas generaciones van cambiando sus valores de acuerdo a éstas. La misma crítica que se realiza a los estudios de Hofstede aplican para el modelo de Schwartz, pero a diferencia de Hofstede el modelo de Schwartz mide valores que pueden ser considerados universales para cualquier cultura. Este modelo también ha sido observado por los críticos, ya que fue diseñado para estudiantes y profesores (Williamson, 2002).

• Encuesta de Valores Mundiales de Inglehart

Inglehart y sus colaboradores (Inglehart *et al.*, 1998; Dalton y Chull Shin, 2006; Esmer y Pattersson, 2007), han estudiado 90 sociedades diferentes en el mundo desde 1981 (www.worldvaluessurvey.org). El objetivo de su asociación es estudiar las creencias, valores y motivaciones de las personas en el mundo como una ayuda a los investigadores sociales y a los tomadores de decisiones internacionales.

Las dimensiones estudiadas por ellos se basan en los valores tradicionales vs. los seculares o racionales. Estas dos dimensiones reflejan el contraste entre las sociedades donde la religión, los lazos familiares, la diferencia de la autoridad y el orgullo nacional son importantes. Entre estos países se encuentra la mayoría de los africanos, los latinoamericanos y los países de Asia del Sur. Los países seculares o racionales son aquellos en donde los valores son

basados en el desarrollo individual y no en el colectivo, no se da tanta importancia a la religión y existe igualdad de género. La tolerancia de las diferencias es un aspecto primordial. La mayoría de los países industrializados han cambiado de valores tradicionales a seculares, este es el caso de países como Alemania, Noruega, Suecia, Dinamarca, etc.

Otro de los factores que, de acuerdo a estos autores, interviene en el desarrollo de la riqueza en las sociedades son los “Valores de sobrevivencia (necesidades básicas) vs. Los valores de expresión propia”. En algunas sociedades la supervivencia donde se busca la seguridad y la riqueza ha sido rebasada, por tanto se tenderá a presentar la autoexpresión y la búsqueda de la calidad de vida. Las sociedades que aún se encuentran luchando por el desarrollo de sus necesidades básicas son la mayoría de los países africanos, los de Asia del Sur y algunos excomunistas; mientras que la mayoría de los países europeos y los países de Norte América se encuentran desarrollando la auto expresión con un alto valor racional. Los valores para los países latinoamericanos evaluados y algunos otros países representativos se encuentran en la [tabla 2](#).

Tabla 2. Evaluación de los valores tradicional vs. Secular y de sobrevivencia vs. autoexpresión en los años de 2000 (4ta evaluación) y en 2006 (5ta evaluación)

País	4ta evaluación valores Tradicional-secular	4ta evaluación valores Sobrevivencia-Expresión propia	5ta evaluación valores Tradicional-secular	5ta evaluación valores Sobrevivencia-Expresión propia
China	1.20	-0.93	0.80	-1.16
Finlandia	0.84	0.94	0.82	1.12
Estados Unidos de Norteamérica	-0.52	1.59	-0.81	1.76
Argentina	-0.95	0.36	-0.66	0.38
Brasil			-0.98	0.61
Chile	-0.87	0.12	-0.087	0.00
Colombia	-1.67	0.68	-1.87	0.60
El Salvador	-2.06	0.53		
México	-1.47	0.53	-1.47	1.03
Perú	-1.36	0.03		
Puerto Rico	-2.07	1.12		
Uruguay			-0.37	0.99
Venezuela	-1.60	0.43		

Fuente: Adaptado de www.wordvaluesurvey.org

Un valor de cero implica una posición neutra entre los valores medidos; la escala varía del -2 al 2. Si el valor es negativo implica una mayor inclinación a los valores de sobrevivencia y tradicionales mientras que si es positivo significa que el valor es principalmente racional (secular) o bien de expresión propia. En el caso de los países latinos hay una fuerte tendencia a los valores tradicionales pero el valor de autoexpresión va en aumento como se puede observar en los casos de México, Argentina y Uruguay. [La tabla 2](#) demuestra también que los valores

de las sociedades van cambiando con el tiempo, los casos que llaman la atención es el de México en cuanto a la expresión propia lo que indica una mayor libertad para manifestarse en la sociedad a través de la prensa, medios electrónicos, etc. y el de Argentina en cuanto a un cambio en los valores tradicionales.

Inglehart (1988) encontró una correlación muy significativa entre los valores de expresión masiva y la forma democrática de los gobiernos. Estos factores también están relacionados con el grado de satisfacción y felicidad de los pueblos. En el mapa mundial de los valores de Inglehart (www.worldvaluessurvey.org) se muestra como las diferentes sociedades van cambiando con el tiempo sus valores, pero esto no significa que al final del tiempo todos los seres humanos tendrán valores semejantes centrados en los seculares y de expresión propia como en el caso de los países más desarrollados tecnológicamente como Suecia, Holanda, Dinamarca, Alemania, etc. Cada país seguirá conservando algunos valores tradicionales y modificando otros en la búsqueda del bienestar general de sus ciudadanos. Este enfoque reconoce que las naciones pueden conservar sus valores tradicionales y al mismo tiempo evolucionar en otros aspectos dependiendo de las situaciones socioeconómicas.

• **Desarrollos recientes**

Recientemente, el proyecto *liderazgo global y comportamiento efectivo organizacional* (En inglés, Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness "GLOBE") encabezado por House *et al.* (2004, 2002) realizó un estudio de 62 sociedades entrevistando a 17,000 administradores de más de 950 organizaciones. El objetivo del proyecto fue incrementar la comprensión y el conocimiento de las interacciones multiculturales y el impacto de éstas sobre el liderazgo. Los factores estudiados son semejantes a los anteriormente expuestos, pero tienen una mayor orientación hacia el trabajo; las críticas asociadas a este modelo es que de alguna manera replican los propuestos anteriormente y que no son representativos de una cultura nacional porque el cuestionario se aplicó en el ámbito empresarial. El estudio original de House *et al.* (2004) se incluyó a Ecuador, El Salvador, Colombia, Bolivia, Brasil, Guatemala, Costa Rica, Venezuela, Argentina y México. Chhokar *et al.* (2007) realizaron además de un análisis cuantitativo y estudio cualitativo en relación con los empresarios de lo que ellos denominan el "cluster latinoamericano" originalmente estudiando por House. En este último estudio, se hace referencia a Argentina, Colombia y México. En la [tabla 3](#) se muestran los valores obtenidos por las sociedades estos países y datos comparativos mundiales y latinoamericanos.

Tabla 3. Valores culturales de la sociedad de acuerdo con el proyecto GLOBE

Dimensión	Argentina	Colombia	México	Brasil	Venezuela	Costa Rica	Guatemala	El Salvador	Ecuador	Bolivia	Cluster Latinoamericano	Media de todos los países
Orientación al desempeño ¹	3.65	3.94	4.10	4.04	3.32	4.12	3.81	3.72	4.20	3.61	3.85	4.10
Orientación futura ²	3.08	3.27	3.87	3.81	3.35	3.60	3.24	3.80	3.74	3.61	3.54	3.84
Asertividad ³	4.22	4.20	4.45	4.20	4.33	3.75	3.89	4.62	4.09	3.79	4.15	4.15
Colectivismo institucional ⁴	3.66	3.81	4.27	3.83	3.96	3.93	3.70	3.71	3.90	4.04	3.38	4.27
Colectivismo del grupo ⁵	5.51	5.73	5.71	5.18	5.53	5.32	5.63	5.35	5.81	5.47	5.52	5.13
Igualdad de género ⁶	3.49	3.67	3.64	3.31	3.62	3.56	3.02	3.16	3.07	3.55	3.41	3.37
Orientación humana ⁷	3.99	3.72	3.98	3.66	4.25	4.39	3.89	3.71	4.65	4.05	4.03	4.08
Distancia en el poder ⁸	5.64	5.56	5.22	5.33	5.40	4.74	5.60	5.68	5.60	4.51	n.d. ⁹	5.17
Manejo de la incertidumbre ¹⁰	3.65	3.57	4.18	3.60	3.44	3.82	3.30	3.62	3.68	3.35	3.62	4.16

Adaptado de: House, Hanges, Javidan, Dorfman y Gupta (2004), Chhokar, Brodbeck y House (2007) y de Northouse (2007). (1) un mayor valor implica una mayor orientación al desempeño, (2) un mayor valor indica una mayor orientación futura, (3) un valor mayor refleja una mayor asertividad, (4) y (5) un mayor valor denota un mayor colectivismo del parámetro, (6) un valor mayor denota mayor igualdad de género (7) un menor valor implica una mayor orientación humana (8) un mayor valor identifica una mayor distancia en el poder (9) No hay datos disponibles para ese parámetro y (10) un mayor valor implica un mayor uso de leyes y procedimientos establecidos.

En general un mayor puntaje en los parámetros establecidos indica un valor mayor de la dimensión estudiada a excepción del parámetro de dimensión humana como se indica en la tabla. La descripción de los parámetros utilizados en el proyecto GLOBE son:

Orientación al desempeño. El grado en que una organización o sociedad promueve y recompensa a sus miembros para mejorar su desempeño y la excelencia; se relaciona con los premios que puede obtener una persona en una cultura por fijar metas altas y cumplirlas.

Orientación futura. Son las actividades relacionadas con el comportamiento futuro tales como la planeación a largo plazo, invertir en el futuro y dejar a un lado la gratificación inmediata. Es lo que una persona puede comprometer el día de hoy para un bienestar futuro.

Asertividad. La dimensión se refiere al grado en el cual una persona en una sociedad es determinada, confronta y es agresiva en sus relaciones sociales. Esto contrasta en sociedades

donde las personas son tímidas, sumisas y complacientes en las relaciones sociales.

Colectivismo institucional. Describe el grado en el cual una organización o sociedad promueve la acción colectiva institucional o de la sociedad. Es el grado en que la sociedad se identifica con intereses colectivos antes de con metas individuales.

Igualdad de género. Es la medición de la minimización de la diferencia de los roles masculino y femenino y que tanto se promueve la igualdad de género.

Orientación humana. El grado en que una cultura aprecia la justicia, el altruismo, la generosidad y la consideración hacia otros. Se relaciona con el énfasis de la sensibilidad hacia otros, el desarrollo social y los valores comunes.

Distancia en el poder. Se refiere a la distribución del poder en las sociedades; se refiere a la estratificación de acuerdo al estatus, poder, autoridad, riqueza y prestigio.

Colectivismo del grupo. Se refiere al grado en que las personas expresan orgullo, lealtad y son cohesivas en organizaciones o en familias. Es la dedicación que las personas tienen a la familia o bien a las organizaciones.

Manejo de la incertidumbre. Se refiere a que tanto una sociedad se basa en normas sociales, rituales y procedimientos para eliminar la incertidumbre. Es la manera como las culturas usan reglas, leyes y estructuras para hacer las cosas predecibles y menos inciertas.

Como se puede apreciar en la [tabla 3](#), aunque sí existen similitudes entre los países latinoamericanos estudiados, también existen grandes diferencias. En México, Ecuador y Costa Rica se ha desarrollado una cultura mayor hacia los resultados, la tendencia a orientación futura es mayor en Brasil, El Salvador, Ecuador y México y los países más desiguales en cuanto a género son Guatemala, Ecuador y El Salvador. El país con una mayor orientación humana es Ecuador mientras que el de menor es El Salvador, quizá como consecuencia a los conflictos que ha sufrido; también es este último el que presenta una mayor distancia en el poder lo que implica desigualdad entre clases sociales, jefes con subordinados, etc. Un valor muy igualitario para la mayoría de los países latinoamericanos es el manejo de la incertidumbre, dando esto pie a la arbitrariedad para aplicar las leyes. En cuanto a los valores de los colectivos el de grupo es mucho mayor al institucional, lo que implica que los intereses familiares siempre estarán por encima de los sociales, mientras que la asertividad que se maneja es el valor promedio que presentan los países del mundo.

Este estudio a diferencia de los anteriores presentados, además de analizar las características generales de las sociedades de los países, presenta estudios específicos sobre el liderazgo en los empresarios. Existen muchas críticas al proyecto GLOBE en cuanto a la metodología usada y a la definición de parámetros en el contexto universal, pero no obstante las críticas, el estudio provee de datos recientes y además de parámetros más amplios que estudios anteriores. Este proyecto ha dado pie, como en el caso de los estudios de Hofstede, a incluir nuevos conceptos en la definición de diferencias culturales.

A raíz del desarrollo de la clasificación de las culturas, diversos autores (Gelfand *et al.*, 2007 y Smith *et al.*, 2008) han realizado estudios en contextos multiculturales relacionados con

la administración o por su término en inglés “Cross-Cultural Management Research”. Así, existen estudios comparativos relacionados con satisfacción organizacional (Diener *et al.*, 2003; Vecernik, 2003 y Liu *et al.*, 2004); el compromiso organizacional (Vandenberghe *et al.*, 2001; Meyer *et al.*, 2002 y Peterson *et al.*, 2002); el liderazgo (Brodbeck *et al.*, 2000 y, Ensari y Murphy 2003); el comportamiento ético (Farh *et al.*, 2004; Blakely *et al.*, 2005); el poder y la influencia (Ralston *et al.*, 2001, 2009 y Fu *et al.*, 2003), etc.

Dentro de los estudios multiculturales, un tópico recurrente es la asignación de personas al extranjero o expatriados. Durante los años 80 (Tung, 1981 y 1986 y, Alder, 1984) comenzaron a realizar estudios acerca de cuales eran las habilidades o características de los ejecutivos que se adaptaban mejor a contextos multiculturales, esto dio origen a un nuevo término en los negocios internacionales: la inteligencia o sensibilidad cultural. El término será explicado a continuación aun y cuando por su reciente creación en el campo de la psicología aún está bajo exploración.

Los modelos presentados anteriormente nos proveen de un marco de referencia donde se distinguen diferencias culturales genéricas. Sin embargo, no existe una clasificación confiable que pueda apoyar la hipótesis de que las diferencias entre las culturas nacionales son generalizables a todos los individuos de un país y que sean factores que influyan en el comportamiento de las personas en las organizaciones. Posiblemente habría que proponer modelos que explicaran el comportamiento generalizado de un grupo específico de individuos como el de los empresarios de Monterrey o bien los de Cartagena y de esta manera no generalizar en la cultura mexicana o colombiana únicamente. Ciertamente, aunque los investigadores han tratado de proponer modelos globales, aun existe mucha discusión sobre este tema y seguirán surgiendo más propuestas sobre este tema en el futuro.

3. Inteligencia cultural

Aunque con las críticas a los respectivos trabajos, los modelos de diferencias culturales de acuerdo con Hofstede, Schwartz, Inglehart y House, proveen de un marco de referencia en donde se hacen patentes rasgos que diferencian a las culturas nacionales de manera general. Esto tiene implicaciones importantes en el terreno de los negocios internacionales en un mundo globalizado. Una problemática de estudio actual dentro del terreno de la investigación en negocios internacionales es el estudio de las características personales de los individuos que hacen más fácilmente la adaptación de los profesionistas en asignaciones en el extranjero y en años recientes ha surgido un gran número de investigaciones con respecto a este tema (Black, 1990; Aycan, 1997; Caliguri, 2000a y Mol *et al.*, 2005), aunque este concepto también puede utilizarse para las habilidades que tienen los ejecutivos que realizan negociaciones internacionales.

Teóricos e investigadores han descubierto que el comportamiento inteligente académico (razonamiento verbal, matemático, etc.) no necesariamente se traduce en comportamiento inteligente en el mundo real o en las interacciones en nuestra sociedad (Sternberg 1997). Como resultado otras formas de inteligencia que han sido clasificadas como no académicas

están asociadas con los comportamientos adaptativos requeridos en el mundo real tal como la inteligencia social (Thorndike y Stein, 1937; Walker y Foley, 1973, etc.), la inteligencia emocional (Salovey y Mayer, 1990 y Goleman, 1995), la inteligencia práctica (Neisser, 1976) y la inteligencia cultural (Earley y Ang, 2003). La inteligencia cultural o sensibilidad cultural ha sido definida como *“ser hábil y flexible acerca del entendimiento de una cultura, aprender de las interacciones con ésta y gradualmente rediseñar el pensamiento y el comportamiento individual para hacerlo más considerado, capacitado y apropiado al interactuar con otros de diferentes culturas”* (Thomas e Inkson, 2004: 14). Ang, et al., (2007:337) identificaron el comportamiento de la inteligencia cultural como *“la capacidad de un individuo para trabajar y manejar efectivamente diversos estadios culturales”*. Esta competencia organizacional es necesaria dentro del ámbito de los negocios internacionales especialmente para asignaciones en el extranjero. El término también aplica para pequeños empresarios que realizan negociaciones internacionales a través de la importación o exportación de productos o servicios que se realizan a través de negociaciones entre empresarios de diferentes culturas.

Earley y Ang (2003) acuñaron el concepto de inteligencia cultural tomando como base los constructos émicos y éticos de los procesos que existen en las sociedades. Los aspectos éticos tienen significado de manera universal (en diversas culturas), mientras que los aspectos émicos son particulares de una sociedad. Para poder comprender una cultura el individuo que observa tienen que comprender los aspectos émicos. Es el caso por ejemplo de respeto a los padres (valor observado universalmente) y el uso y costumbre de “obediencia ciega” por parte de las hijas, que por ejemplo se ve en algunas comunidades del sur de México. La suposición

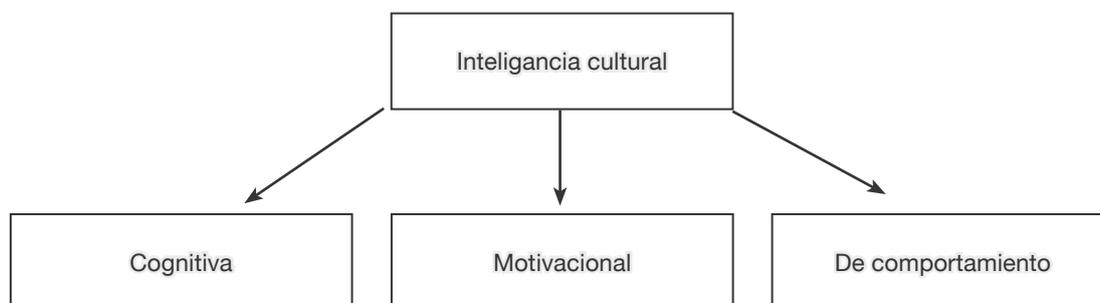
básica de acuerdo con Earley y Ang (2003) de la inteligencia cultural está compuesta de los aspectos éticos y émicos tomados como niveles jerárquicos. En lo alto de la jerarquía se representan aspectos de la inteligencia que reflejan los meta-niveles funcionales como la memoria, la lógica, la deducción y la categorización. Entonces, si el nivel específico de lógica y deducción es usado, se forman categorías y por tanto se descubren los niveles émicos específicos de cada cultura. De este proceso dependen las características únicas del individuo, en cuanto a formar categorías de experiencias y la evaluación de la inteligencia cultural reflejará la calidad de comprensión de las culturas universales.

La inteligencia cultural tiene tres fases: la cognitiva y meta-cognitiva, la motivacional y de comportamiento (ver figura 3). En la fase cognitiva y meta-cognitiva el individuo aplica procesos cognitivos de sí mismo, de la sociedad, de su rol dentro de esta y obtiene información útil sobre estas diferencias. Para ejemplificar la primer fase, se tomará en consideración a un ejecutivo latino que entra a una reunión con ejecutivos canadienses donde la puntualidad es altamente apreciada; si el ejecutivo posee este tipo de inteligencia cultural primero identificará su comportamiento en cuanto a la puntualidad, e identificará cómo este comportamiento es evaluado en otro grupo social y finalmente podría utilizar esa información a su favor para ganar confianza en el grupo. Los modelos de cognición social han sido principalmente conceptualizados como medios de procesamiento, de almacenamiento y de organización de la información en una cierta estructura; por tanto la persona tiene una concepción de su personalidad (basada en experiencia y reflexión) y esta información está codificada en su memoria junto con otras representaciones de objetos circunscritos en el mundo social y físico (Kihlstrom, 2000).

La faceta motivacional de la inteligencia cultural (Earley y Ang, 2003) se refiere al autoconcepto mencionado anteriormente que dirige a la persona y lo motiva a nuevos contextos culturales; este concepto hace énfasis en los valores personales, la expectativa de su eficiencia y sus metas como ejes centrales. Los valores y estructura de preferencias llevan a la persona a lograr motivos particulares, y estos son los ímpetus para la fijación de metas de dirección o acción. La motivación que tiene la persona es también parte del deseo de lograr encajar en la unidad de trabajo como se explica en la teoría de las expectativas descrita por Vroom (1967). Por ejemplo Ronen (1989), especificó el estado motivacional del empleado asignado al extranjero (expatriado) en cinco componentes: confianza en la misión de la asignación, congruencia con su desarrollo profesional, interés en asignaciones en el extranjero, interés en la cultura huésped y nuevos patrones de actitud y comportamiento. Estos cinco factores, están interrelacionados a nivel conceptual con la motivación del individuo.

La inteligencia cultural requiere saber qué hacer y cómo hacerlo (conceptos cognitivos) así como de los recursos para perseverar en un esfuerzo continuo (motivacional). Sin embargo, en esta fase se necesita tener un repertorio de respuestas (comportamientos) para una situación determinada en términos de Earley y Ang (2003). El componente de comportamiento, refleja la capacidad potencial y futura de adquirir nuevas conductas y esto requiere del deseo de la persona de persistir a través del tiempo. La fase de la inteligencia cultural de comportamiento está interrelacionada a los aspectos cognitivos y motivacionales pues estos propician nuevos comportamientos conscientes del individuo ya que se aprende a reconocer conductas diferentes a las de la propia. El repertorio de comportamientos de una persona con alta inteligencia cultural es flexible y amplio pero también de fácil adaptación. En general, la inteligencia cultural se refiere a la capacidad de una persona para adaptarse a las interacciones con otros de diferentes culturas; para ello se necesita a) una estrategia dirigida para sobreponerse a nuevos aspectos culturales, b) impone al individuo a buscar nueva información fuera de su contexto y experiencia, y c) demanda perseverancia para superar los obstáculos. Es decir un individuo será culturalmente inteligente en la medida que reúna conocimiento de la historia, costumbres, idioma, religión, manera de hacer negocios etc., de una cultura diferente y sea capaz de aplicar ese conocimiento en un contexto multicultural y adicionalmente pueda superar los diferentes obstáculos que plantea el llegar a establecer una relación en ambientes culturales diversos.

Figura 3. Implicaciones de la inteligencia cultural



Fuente: Earley y Ang, 2003

A partir de la contribución de Earley y Ang (2003) han empezado a surgir nuevas posiciones con respecto a este concepto, Thomas *et al.*, (2008) la inteligencia cultural presenta tres factores:

Un buen ajuste personal. Los individuos que se ajustan bien a otra cultura dirían que se sienten cómodos interactuando con personas de otra cultura o en una situación cultural diferente y que experimentan un estrés igual al que sienten cuando están en una situación similar con personas culturalmente iguales.

Buenas relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales de diadas de diferentes culturas deben ser efectivas para el logro de las relaciones de negocios.

Logro de metas en relación a la tarea. Las metas pueden diferir de persona a persona y de situación a situación, pero el alcance de metas es un indicador de una efectiva interacción en un ambiente multicultural.

Otros autores (Miller, 1994; Thomas y Fitzsimmons, 2008) han hecho énfasis en el concepto de conocimiento de una cultura como un factor determinante en la habilidad para minimizar los malentendidos con personas de diferentes culturas y comprende el lenguaje, la economía, la política, la historia, las costumbres sociales, gustos culinarios, etc. De acuerdo a recientes estudios (Ang *et al.*, 2006) uno de los principales componentes para desarrollar una inteligencia cultural es la parte motivacional. Si una persona tiene la estimulación de adaptarse y abrirse camino en otra cultura, eventualmente lo logrará.

Un modelo que abarca los conceptos anteriores y se aplica en los negocios internacionales es el desarrollado por Johnson *et al.*, (2006) como se muestra en la [figura 4](#). En el modelo intervienen los siguientes factores:

Atributos personales. Son los valores, normas y creencias de nuestra cultura materna, esto aunado a los rasgos característicos de personalidad que incluyen curiosidad, flexibilidad, resistencia a la incertidumbre, perseverancia, etc.

Destrezas personales. La experiencia o facilidad de hacer algo es un componente de comportamiento de la inteligencia cultural. Dentro de esta dimensión se encuentra por ejemplo la habilidad de comunicarse con otra cultura, poder adaptarse a normas de diferentes entornos, manejo del estrés y resolución de conflictos.

Conocimiento cultural. El conocimiento cultural general se refiere al proceso que realiza el individuo al identificar como difiere su cultura de otras es decir tomar en consideración que su manera de comportarse puede estar bien en el contexto cultural en el cual siempre se ha desenvuelto pero no en un extraño. Por ejemplo, en México es muy común charlar en los pasillos sobre cualquier tema en los lugares de trabajo, en otras culturas esto está mal visto porque se considera una invasión de tiempo y espacio a otras personas que están trabajando. El conocimiento específico se refiere al manejo del idioma y de todos los datos concretos que puede tener otra cultura: historia, geografía, economía, etc.

Estos tres factores se ven moderados en los negocios internacionales por dos factores externos:

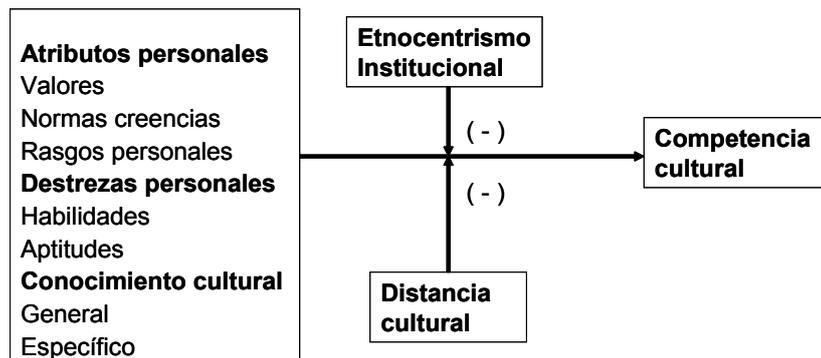
Etnocentrismo institucional. Este concepto se refiere a que tanto es importante conservar la cultura de las oficinas centrales en cuanto a imponer estructuras y formas de trabajar (Bartlett y Ghoshal, 1998). Si la mayoría de los ejecutivos de altos niveles son enviados

desde las oficinas centrales y no se permite una mezcla de maneras de trabajar dentro de la organización será difícil que los ejecutivos realmente adquieran una inteligencia cultural. Lo que sugieren algunos investigadores (Reygadas, 2002) es que al final del tiempo se produce una mezcla cultural donde prevalecen las mejores prácticas y costumbres.

Distancia cultural. La distancia cultural se refiere a que tan diferentes son dos culturas como se explico en la primera parte del artículo. Por ejemplo, se puede considerar la distancia cultural de los países latinoamericanos con China o India, donde existen pocas cosas en común. Sin embargo, existirá una menor distancia cultural entre México y Colombia por ejemplo. Investigadores como Caligiuri (2000b), Thomas y Mueller (2000) han identificado que si la distancia cultural es mayor, las dificultades que enfrentan los negocios internacionales también son mayores.

En el modelo representado en la [figura 4](#) es posible apreciar la interacción de estos elementos en el desarrollo de la competencia cultural del individuo. Cabe resaltar que los factores moderadores (etnocentrismo institucional y distancia cultural) influyen de manera negativa en la creación de esta competencia.

Figura 4. Competencia cultural en los negocios internacionales



Fuente: Johnson et al., 2006

La globalización es un fenómeno que no se puede detener y va en incremento con el paso del tiempo debido a las múltiples relaciones comerciales entre las diferentes naciones. La habilidad de comunicarse y hacer negocios de manera efectiva será un elemento importante a ser tomado en cuenta por los empresarios al evaluar nuevos empleados. Por tanto, la inteligencia cultural será un elemento indispensable a ser desarrollada dentro de las universidades.

Existen sociedades donde el multiculturalismo es un fenómeno natural como en el caso de Canadá, Australia y algunos países europeos donde la inmigración ha sido un fenómeno constante y se ha visto como una estrategia de desarrollo económico. Sin embargo, existen otras culturas en donde más bien se ha permanecido inmune a los fenómenos transculturales como en la mayor parte de América Latina debido a que las condiciones no han sido atractivas para inmigrantes de otras naciones. En el caso de Estados Unidos, el atractivo principal consiste en el desarrollo económico alcanzado por su sociedad, pero no es fácil

hacer una integración cultural y los inmigrantes más bien prevalecen en barrios o en grupos sociales que conservan sus tradiciones.

Los aspectos que comprenden los estudios multiculturales tienen diversas aplicaciones en los negocios internacionales para lograr una mayor efectividad cuando intervienen dos o más culturas. Sin embargo, un contacto entre dos culturas siempre comienza con un ejercicio de negociación. La negociación entre diversas culturas es un fenómeno en donde se involucran aspectos empresariales, personales y tradiciones de las naciones.

4. Negociaciones internacionales

La cultura afecta a los negocios internacionales como se estableció con anterioridad y por ende a las negociaciones. Gelfand *et al.*, (2001) encontraron que los norteamericanos por ejemplo, perciben los conflictos como más acerca de ganar y violaciones a los derechos civiles, mientras que los japoneses perciben el mismo conflicto como más acerca de compromisos y de violaciones a las tareas. De acuerdo con Brett (2001) las negociaciones pueden tener diferentes aproximaciones de acuerdo con los rasgos culturales. En la [tabla 4](#) se muestran diferencias de actuación que podrían presentarse en cuatro diferentes culturas cuando se realizan negociaciones.

Tabla 4. Diferencias culturales en las negociaciones

Dimensión	Finlandia	India	México	Estados Unidos
Meta: contrato o relación		Los negocios en India son personales, se establecen relaciones	Los mexicanos buscan una relación de largo plazo	Establecen rápidamente un rapport, entonces se mueven a la negociación.
Actitud: ganar-perder, ganar-ganar (integrativa-distributiva)			Tienen una actitud de ganar-ganar	Buscan ganancias mutuas siempre que sea posible
Estilo personal: formal o informal		Las negociaciones siguen procedimientos formales, pero la atmosfera es amigable y relajada	No se sigue un protocolo establecido	A los norteamericanos no les gusta la formalidad o los rituales en las interacciones de negocios
Comunicación: directa o indirecta	Los finlandeses son directos	“No” es tajante, las respuestas evasivas son comunes y más educadas	Los negociadores mexicanos pueden parecer indirectos y evitan decir “no”	Son directos y al objetivo
Sensibilidad de tiempo: alta o baja	Los finlandeses comienzan las negociaciones de inmediato, sin ningún preámbulo. No es apropiado llegar tarde	Los hindúes conducen las negociaciones pausadamente.	La atmosfera de los negocios es relajada	Esperan decisiones y soluciones rápidas

Fuente: Elaborado a partir de Metcalf *et al.*, 2007

Los rasgos característicos de una negociación de acuerdo con Metcalf *et al.*, (2007) son:

Negociación integrativa o distributiva. Una negociación es distributiva cuando se tiene una posición en donde para ganar, la otra parte tiene que perder, tomando en consideración que existe un tamaño limitado de recursos bajo discusión. En una negociación distributiva las partes ceden en algunos detalles pero consideran que las ganancias para ambas partes pueden ser mayores a la situación actual. En una negociación distributiva los negociadores generalmente tienen una táctica dura buscando cubrir sus intereses mientras que en una integrativa los negociadores comparten información de sus intereses buscando obtener información de los intereses de su contraparte.

Tarea o relación. Los negociadores basados en la tarea ponen énfasis en el proyecto específico que en ese momento se presenta y le dan importancia a compartir información tomando en consideración diferentes alternativas. Los negociadores que provienen de países donde las relaciones son más importantes (colectivistas), pasan más tiempo construyendo amistad y confianza entre los miembros del grupo y discutiendo objetivos más amplios en beneficio de una larga relación mutua.

Base de la confianza. La base de la confianza puede ser externa cuando el sistema legal de un país verdaderamente protege a sus ciudadanos y sus relaciones comerciales (caso de los países desarrollados); en este caso los contratos son detallados pues en caso de incurrir en faltas se puede hacer una demanda de tipo legal. Sin embargo, la base de la confianza es interna cuando las partes sienten que existe una confianza mutua y compromiso, en este caso existen lineamientos generales para los contratos. Ambos casos se pueden presentar en países desarrollados ya que existen países que tienen sistemas legales

confiables y aun así prefieren los acuerdos generales basados en la confianza.

Forma del acuerdo. Las formas de acuerdo pueden ser explícitas como en el caso de los contratos escritos o simplemente acuerdos verbales. En el caso de los primeros (Trompenaars, 1993) se especifica lo que cada parte debe de hacer y por tanto, se provee de estabilidad a la organización para minimizar los riesgos. En el caso de los acuerdos más informales, los negociadores creen que los contratos escritos son muy rígidos para permitir que la relación de negocios evolucione. En muchas ocasiones los convenios tienen un contenido general para permitir que las nuevas iniciativas sean incluidas sin tener la necesidad de volver a detallar los contratos.

En el caso de los países latinoamericanos, Ogliastri (2000) realizó una investigación cualitativa donde ha encontrado que los ejecutivos prefieren que la negociación ocurra entre amigos, de manera informal en donde se busca una relación personal. En general el latino piensa a corto plazo, es espontáneo, improvisa y comúnmente se compromete a términos que no puede cumplir pues quiere quedar bien en la negociación. En el caso de los líderes argentinos Altschul *et al.*, (2007) los definen como emocionalmente sensitivos, se ofenden fácilmente con palabras y acciones, tienden a leer entre líneas y piensan que las cosas pueden cambiar debido a terceras personas; la toma de decisiones es de arriba hacia abajo, espontánea e impulsiva con énfasis en los conceptos lo cual puede hacer las negociaciones largas. Ogliastri (2007) por su parte, describe a los líderes colombianos como personas que están interesadas en la excelencia, que organizan equipos de trabajo, visionarios, íntegros, modestos y diplomáticos; de acuerdo a su estudio cualitativo realizado en 72 líderes colombianos las características comunes son: visión de largo plazo, trabajo en equipo, flexible, ambicioso, se anticipa a las

circunstancias y tiene poder basado en sus relaciones interpersonales. Howell *et al.*, (2007) describen al líder mexicano como paternalista ya que le gusta contribuir a cumplir las expectativas de sus empleados en cuanto a seguridad y lo ve como una persona de manera íntegra y espera de sus subordinados lealtad y respeto; sin embargo, las ideas de profesionalización, estandarización y la mejora de la competitividad y productividad son ideas que el empresario mexicano tiene presentes.

Volkema (2004) realizó un estudio en nueve países (Estados Unidos, Inglaterra, Holanda, Noruega, India, España, México, Chile y Brasil) y encontró que la distancia en el poder estaba inversamente relacionada con el uso tradicional del estilo negociador competitivo (pedir información a otros, ocultar los límites negociados, etc.) como sucede con los negociadores norteamericanos pero podríamos esperar un comportamiento menos agresivo en negociadores latinoamericanos. Otro factor de influencia encontrado en el estudio es que un factor bajo en el manejo de la incertidumbre estaba relacionado con comportamientos de negociación competitivos negativos como el de pagar por información. En este sentido, es importante recurrir a las características de los rasgos culturales anteriormente descritas para fincar una estrategia de negociación adecuada dependiendo de quién esté sentado del otro lado de la mesa, pero siempre teniendo en cuenta el concepto de inteligencia cultural ya que ello nos proveerá de herramientas para tener una negociación más efectiva.

Las negociaciones internacionales mayormente se dan en un largo plazo y requieren de un aprendizaje. De acuerdo con Shapiro *et al.*, (2008) las etapas para el desarrollo de una sensibilidad cultural en negociadores internacionales tiene cuatro fases:

- 1) **Enamoramiento.** En esta fase comienza el conocimiento de una nueva cultura y otra forma de hacer negocios. Se brinda confianza sin considerar los riesgos.
- 2) **Trabajador extranjero.** Inmersión en la cultura extranjera, una actitud más realista, el final del enamoramiento y un choque cultural. Las relaciones de negocios son a prueba y error; se construyen marcos de referencia para desarrollar la base de una forma de trabajo.
- 3) **Trabajador competente.** Entendimiento de la cultura extranjera y un comportamiento diplomático. Existe una relación de negocios bien establecida con una mayor eficiencia donde hay marcos de referencia compartidos.
- 4) **Socio.** Desarrollo de una sensibilidad cultural y el aprecio de una cultura diferente. Un alto compromiso de los socios además de una alta eficiencia en el negocio común.

El primer contacto que tienen dos diferentes empresas es siempre una negociación. El proceso de negociación antecede a cualquier tipo de acuerdo comercial. Cuando se trata de una negociación a nivel doméstico, los ejecutivos deben de prepararse estratégicamente para cerrar un acuerdo. Cuando la negociación es a nivel internacional, los encargados deberán tener en cuenta los rasgos de la cultura nacional, mostrar una inteligencia cultural y saber cuáles son los estilos de negociación que pudieran presentarse típicamente en un país. Muy a menudo, los negociadores de las empresas se encuentran poco preparados para establecer relaciones comerciales a largo plazo. La mayor parte de las negociaciones se basan en la confianza y esta debe de ser desarrollada a través del tiempo. En Latinoamérica el uso de estrategias integrativas (ganar-ganar), donde la confianza y la relación son básicas para establecer un acuerdo se puede decir que los convenios son muy informales ya que debido a un bajo manejo de la incertidumbre las leyes pudieran no proteger fácilmente a las partes involucradas. Sin embargo, en países donde la base de la confianza son las le-

yes y reglamentos se tenderá a establecer convenios muy estructurados donde la tarea sea primordial y tal vez se deje a un lado la relación de tipo personal. Finalmente, el aprendizaje organizacional que se da a través de las negociaciones internacionales es un proceso que lleva tiempo y que aún está en sus inicios en la mayoría de los países latinoamericanos pero que se dará conforme el proceso de globalización se establezca indudablemente.

5. Consideraciones finales

El objetivo de este artículo es enmarcar el contexto de las negociaciones dentro de un ámbito internacional. Los negocios internacionales son un factor detonante de las economías de las naciones especialmente cuando se trata de la inversión extranjera directa o bien de las exportaciones. Los negociadores deben de estar preparados para realizar negocios en cualquier tipo de contexto cultural dado que las condiciones de la globalización así lo requieren. Este proceso no se puede dar de manera fortuita, se debe de realizar un esfuerzo consciente para adquirir destrezas multiculturales tomando en consideración la inteligencia cultural.

Aunque existe una cierta uniformidad entre los países latinoamericanos como algunos autores que han estudiado las diferencias culturales proponen, se demostró también existen diferencias significativas entre nuestros países y sucede lo mismo dentro de los llamados anglosajones y los europeos e inclusive entre los casos de Estados Unidos y Canadá donde la inmigración ha hecho sociedades multiculturales aun dentro de un mismo país. Los ciudadanos de los países pueden desarrollar una sensibilidad cultural como es el caso de los canadienses o bien buscar homogenizar los rasgos culturales diferentes o no adecuados a su cultura como es el caso de los norteamericanos. Sin embargo, las diferencias culturales cambian únicamente a través de las generaciones como han demostrado investigadores como Inglehart. Estos cambios culturales muy posiblemente no llevarán a la creación de una cultura homogénea mundial pues en algunos casos como el de España y Francia por ejemplo, se han realizado verdaderos esfuerzos de rescate de la cultura nacional. Es por ello determinante desarrollar una inteligencia cultural para poder de esta manera crear una conciencia de tolerancia que lleve a los ciudadanos del mundo a entender mejor a sus semejantes.

Aparentemente, no existen ventajas culturales nacionales que garanticen el éxito empresarial. Las empresas norteamericanas o chinas pueden ser tan exitosas como las alemanas, colombianas, brasileñas o japonesas. Es decir, la cultura nacional no está relacionada directamente con el éxito de la organización, son más bien los elementos estratégicos y organizacionales que logran el éxito empresarial. Sin embargo, el éxito en las relaciones internacionales sí podría depender del entendimiento de las costumbres y la tolerancia hacia otros pueblos; este es el caso de empresas transnacionales que han establecido sus operaciones en muchos países logrando adecuar sus productos a los mercados de cada país en particular.

Los conceptos mencionados en el presente trabajo, se deben ver como los pilares en el contexto de los negocios internacionales ya que el costo involucrado en emprender la búsqueda

de socios comerciales fuera del país de origen, no debe de ser visto a la ligera; los gobiernos de algunos países han inclusive realizado inversiones cuantiosas para que las exportaciones de países de Latinoamérica tengan éxito en diversas partes del mundo promoviendo representaciones e inclusive ferias. Las empresas mexicanas, colombianas, argentinas y en general las latinoamericanas están en competición con las chinas, las hindúes y las de Europa del Este donde se están ofreciendo oportunidades a las empresas multinacionales por sus ventajas en cuanto a costos y localización estratégica. Por tanto, es importante que los tomadores de decisiones de las organizaciones miren hacia aquellos individuos mejor cualificados para realizar las negociaciones internacionales

Referencias Bibliográficas

Alder N.J. (1984). *Expecting international success: Female managers overseas*. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 19, pp.79-85.

Altschul C., Altschul, M., López M., Preziosa M. y Ruffolo F. (2007). *Argentina: Crisis of Guidance en Chhokar J., Brodbeck F. y House R. Culture and Leadership Across the Word*. Erlbaun Associates, New Jersey.

Ang S., Van Dyne L., y Koh C. (2006). *Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence*. *Group and Organization Management*, Vol. 31, Núm. 1, pp. 100-123.

-----, Van Dyne L., Koh C., Ng K.Y., Templer K.J., Tay S. y Chandrasekar N.A. (2007). *Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making*. *Cultural Adaptation and Task Performance*. *Management and organization Review*, Vol. 3, Núm. 3, 335-371.

Aycan Z. (1997). *Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: Individual and organizational level predictors*. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 Num.4, pp. 434-456.

Bartlett C.A. y Ghoshal S. (1998). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Cambridge MA.

Black J.S. (1990). *Cross cultural training effectiveness*. *Academy of Management Review*, Vol. 15, Núm. 1, pp- 113-136.

Blakely G.L., Srivastava A., y Moorman R.H. (2005). *The effects of nationality, work role centrality, and work locus of control on role definitions of OCB*. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol. 12, Núm. 1, pp. 103-117.

Brett J.M. (2001). *Negotiation Globally. How to Negotiate Deals, Resolve Disputes, and Make Decisions Across Cultural Boundaries*. Jossey Bass, San Francisco.

Brodbeck F.C., Frese M., Akerblom S., Audia G., Bakacsi G. (2000). *Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 73, Núm. 1, pp. 1-29.

Caligiuri P.M (2000a). *The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-related performance*. *Personnel Psychology*. Vol. 53, Núm. 1, pp. 67-88.

Caligiuri P.M (2000b). *Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment*. *Management International Review*. Vol. 40, Núm.1, 61-80.

Connor P.E. y Becker B.W. (1994). *Personal values and management: What do we know and why don't we know more?* *Journal of Management Inquiry*. Vol.3, Núm. 1, pp. 67-73.

Dalton R. y Chull Shin D. (2006). *Citizens, Democracy and Markets Around the Pacific Rim*. Oxford University Press. Oxford.

Earley P.C. y Ang S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press. Stanford, CA.

Diener E., Oishi S. y Lucas R.E. (2003). *Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. Annual Review of Psychology. Vol.54, pp. 403-425.*

Ensari N. y Murphy S.E. (2003). *Cross-cultural variations in leadership perceptions and attributions of charisma to the leader. Organizational behavior and Human Decision Process. Vol. 92, Núm. 1-2, 52-66.*

Esmer Y. y Pettersson T. (2007). *Measuring and Mapping Cultures: 25 years of Comparative Values Surveys. Brill Academic, Boston.*

Farh J.L., Zhong C.B., y Organ D.W. (2004). *Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. Organization Science, Vol.15, Núm. 2, pp. 241-253.*

Fu P.P., Peng T.K. Kennedy J.C. y Yukl G (2003). *Differences and similarities in preferences of influence tactics: A comparison of Chinese managers in Hong Kong, Taiwan, and Mainland China. Organizational Dynamics. Vol. 33, Núm.1, pp. 32-46.*

Gelfand M.J., Nishii L.H., Holcombe K.M., Dyer N., Obuchi K.I., Fukuno M. (2001). *Cultural influences on cognitive representations of conflict: interpretatio of conflict episodes in the United States and Japan. Journal of Applied Psychology. Vol.86, Núm. 6, pp.1059-1074.*

-----, Erez M. y Aycan Z. (2007). *Cross-Cultural Organizational Behavior. Annual Review of Psychology- Vol.58, pp. 479-514.*

Goleman D. (1995). *Inteligencia emocional. Zeta, México.*

Graen, G. B. (2006). *In the eye of the beholder: Cross-cultural lesson in leadership from Project GLOBE. Academy of Management Perspectives, Vol 20, No.4, pp. 95-101.*

Hofstede G. (2001). *Cultures consequences: International differences in work-related values. SAGE, California.*

----- (2001). *Cultures consequence: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2ed, SAGE, California.*

House R.J., Javidan M., Hanges P.J. y Dorfman P.W. (2002). *Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. Journal of World Business. Vol.37, Núm. 1 pp. 3-10.*

-----, Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. y Gupta V. (2004). *Culture, leadership and organizations: The GLOBE study of 62 societies. SAGE, California.*

Howell J., de la Cerda J., Martínez S., Bautista A., Ortiz J., Prieto L. y Dorfman P. (2007). *Societal Culture and Leadership in Mexico – A Portrait of Change en Chhokar J., Brodbeck F. y House R. Culture and Leadership Across the Word. Erlbaum Associates, New Jersey.*

Inglehart R. (1988). *Cultura, política y democracia estable. Revista española de investigaciones sociológicas. Vol. 42, pp. 45-66.*

----- Basáñez M. y Méndez Moreno A. (1998). *Human Values and Beliefs: A cross-cultural Sourcebook. University of Michigan Press. Michigan.*

Jabri M. M. (2005). *Commentaries and Critical Articles : Text–context Relationships and Their Implications for Cross Cultural Management. International Journal of Cross Cultural Management, Vol. 5, No. 3, 349–360.*

Johnson J.P., Lenartowics T. and Apud S. (2006). *Cross- cultural competence in international business: toward a definition and a model. Journal of International Business Studies , Vol. 37, pp. 525–543.*

Kihlstrom J.F. y Cantor N. (2000). *Social intelligence. Cambridge University Press. New York.*

Licht A.N., Goldschmidt Ch., y Schwartz S.H. (2005). *Culture, law and corporate governance. International Review of Law and Economics. Vol 25, Núm. 2, pp. 229–255.*

Liu C., Borg I. y Spector P.E. (2004). *Measurement equivalence of the German Job Satisfaction Survey used in a multi-national organization. Journal of Applied Psychology, Vol.89, Núm. 6, pp. 1070–1082.*

Neisser, U. (1976). *General, academic, and artificial intelligence. En Washburn S. y Jay P. editors. Human intelligence: Perspectives on its theory and measurement. Ablex, N.J.*

Northouse P. (2007). *Leadership: Theory and practice. Sage, California.*

Meyer J.P., Stanley D.J. Herscovith L. Topolnytsky L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior. Vol.61, Núm. 1, pp. 30–52.*

Miller E.K (1994). *Diversity and its management: training management for cultural competence within the organization. Management Quarterly. Vol. 35, pp. 17–24.*

Mol S.T., Born M., Willemsen M.E y Van der Molen H.T. (2005) *Predicting expatriate job performance for selection purposes: a quantitative review. Journal of Cross-Cultural Psychology. Vol 36, Núm. 5, pp. 590–620.*

Ogliastri E. (2000). *El estilo de negociación del latinoamericano. Una investigación cuantitativa. Academia, Revista Latinoamericana de Administración Vol 25, pp. 43–58.*

----- (2007). *Colombia: The Human Relations Side of Enterprise en Chhokar J., Brodbeck F. y House R. Culture and Leadership Across the Word. Erlbaum Associates, New Jersey.*

Peterson, D., Puia, G., & Suess, F. (2002). *Yo tengo la camiseta (I have the Shirt On): An exploration of job satisfaction and commitment among workers in México. Journal of Leadership and Organizational Studies. Vol 10, Núm. 2, pp. 73–88.*

Ralston D.A., Vollmer G.R., Srinivasan N., Nicholson J.D., Tang M., y Wan P. (2001). *Strategies of upward influence: A study of sex cultures from Europe, Asia, and America. Journal of Cross-Cultural Psychology. Vol 32, Núm 6, pp. 728–735.*

-----, Egri C., de la Garza M.T., Prem R. et al. (2009). *Ethical preferences for influencing superiors: A 41-society study. Journal of International Business Studies. Vol. 40, Núm. 6, pp. 1022–1045.*

Reygadas, L. (2002). *Ensamblando culturas. GEDISA, Barcelona.*

- Rokeach M. (1969). *Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Ronen (1989). *Training the international assignee*. En Goldstein L. Editor, *Training and development in organizations*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Salovey P y Mayer D. (1990). *Emotional Intelligence. Imagination, Cognition and Personality Vol 9*, pp. 185-211.
- Schwartz S. H. (1994). *Are there universal aspects in the structure and contents of human values?* *Journal of Social Issues*. Vol 50, pp. 19-45 .
- (1999). *Cultural value differences: Some implications for work*. *Applied Psychology*, Vol. 48, pp. 23-47.
- Shapiro J.M., Ozanne J.L. y Saatcioglu B (2008). *An interpretative examination of the development of cultural sensitivity in international business*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 5, pp. 71-87.
- Smith P.B., Peterson M.F. y Thomas D.C (2008). *The Handbook of Cross- Cultural Management Research*. SAGE, California.
- Sternberg R.J. (1997). *Successful intelligence: How practical and creative intelligence determine success in life*. Plume, N.Y.
- Thomas A.S. y Mueller S.L. (2000). *A case for comparative entrepreneurship: assessing the relevance of culture*. *Journal of International Business Studies*. Vol. 31, No.2, pp. 287-301.
- Thomas D.C., e Inkson K. (2004). *Cultural intelligence: People skills for global business*. Berrett-Koehler, San Francisco.
- , Erlon E., Ekelund B., Ravlin E., Cerdin J.C., Poelmans P.S., Brislin R. Pekerti A. Maznevski M., Au K y Lazarova M.B. (2008). *Cultural Intelligence: domain and assessment*. *International Journal of Cross Cultural Management*. Vol. 8 No. 2, pp. 123-143.
- y Fitzsimmons S.R. (2008). *Cross-Cultural Skills and Abilities: From Communication competence to cultural intelligence*. En Smith P.B., Peterson M.F. y Thomas D.C. *The Handbook of Cross- Cultural Management Research*. SAGE, California.
- Trompenaars F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* Burr Ridge. Irwin Professional Publishing, Illinois.
- Tung R.L. (1981). *Selection and training of personnel for overseas assignments*. *Columbia Journal of World Business*, Vol.16, pp. 68-78.
- (1986). *Corporate executives and their families in China: The need for cross-cultural understanding in business*. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 24, pp. 51-56.
- Vandenberghe C., Stinglhamber F. Bentein K. y Delbaise T. (2001). *An examination of the cross-cultural validity of a multidimensional model of commitment in Europe*. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. Vol.32, Núm. 3 pp. 322-347.

Vecernik J. (2003). *Skating on thin ice: a comparison of work values and job satisfaction in CEE and EU countries*. *International Journal of Comparative Sociology*, Vol.44, Núm. 5, pp. 444-471.

Volkema R. (2004). *Demographic, cultural, and economic predictors of perceived ethically of negotiation behavior: a nine-country analysis*. *Journal of Business Research*. Vol. 57, pp. 69-78.

Walker R. y Foley J. (1973). *Social intelligence: Its history and measurements*. *Psychological Reports* Vol. 33, pp. 839-864.

Williamson D. (2002). *Forward from a Critique of Hofstede's Model of National Culture*. *Human Relations*, Vol. 55, No. 11, pp. 1373-1395.