



La negociación intercultural

Katarina Steinwachs

Cámara de Industria y Comercio

Colombo-Alemana

Cartagena, 5 de septiembre de 2002

1. Globalización y cultura

- ◆ Globalización = *procesos dinámicos* de la creación de interdependencia económica, política, social y ecológica
- ◆ Cultura: *elementos constantes* de las sociedades humanas
- ◆ Choques culturales: la consecuencia de encuentros de personas de círculos culturales diferentes en el contexto de la globalización:
 - Empresas multinacionales, franquicias, negocios internacionales
 - Migraciones internacionales (por trabajo, estudios, asuntos personales etc.)
 - Comunicación electrónica a través de las redes

Trasfondo sociológico de la cultura:

- ◆ Hay problemas comunes a todas las sociedades:
 - La desigualdad social, incluyendo la relación con la autoridad
 - La relación entre el individuo y el grupo
 - Los conceptos de masculinidad y feminidad
 - Formas de tratar la incertidumbre con respecto al futuro
- ◆ Cultura = soluciones propias de las sociedades a estos problemas
- ◆ Cultura = programas mentales (“software mental”):
 - Indica qué reacciones son probables y comprensibles



Características de la cultura

- ◆ Es la programación mental colectiva lo que distingue a los miembros de un grupo de personas de los de otro
- ◆ Es aprendida (no es heredada)



Características de la cultura (2)

Es diferente a:

a) *La naturaleza humana*

b) *La personalidad*



¿Cómo se aprende la cultura?

- ◆ Interacción con la familia, los vecinos etc.
- ◆ Buscando recompensa y evitar castigos.
- ◆ Negociando por lo que uno quiere.
- ◆ Causando y tratando de evitar conflictos



Las manifestaciones de la cultura

Símbolos

- ◆ Palabras, gestos, objetos que contienen una significación particular que solo reconocen los miembros de una cultura
- ◆ Lenguaje, manera de vestirse, corte de pelo, banderas, símbolos de estatus social

Héroes

- ◆ Personas (vivas o muertas) con características de alto estatus en una cultura
- ◆ Sirven como modelos de comportamiento para esta cultura



Las manifestaciones de la cultura (2)

Rituales (=comportamiento ritualizado o típico)

- ◆ Actividades colectivas de importancia cultural
- ◆ Manera de saludar, mostrar respeto, ceremonias sociales y religiosas
- ◆ Reuniones políticas o de negocios a menudo son de carácter ritual

Símbolos, héroes y rituales son las “prácticas” culturales y son visibles para el observador.



Valores

- ◆ El núcleo de la cultura
- ◆ Tendencias de preferir un estado determinado a otro
- ◆ Los valores definen lo que es:
 - malo o bueno
 - sucio o limpio
 - feo o bonito
 - perverso o normal
 - paradójico o lógico
 - irracional o racional



Valores

- ◆ Los valores están entre las primeras cosas que aprenden los niños – subconscientemente
- ◆ A la edad de 10 años los niños ya tienen su sistema de valores, y ya a ésta edad resulta difícil cambiarlo
- ◆ Normalmente las personas no son conscientes de su sistema de valores
- ◆ Es difícil analizarlas o observarlas



Implicaciones de la cultura - cultura y relaciones



(1) Cultura y comunicación

- Impacto de la cultura en los elementos de la comunicación:
 - Emisor; Receptor; Contenido; Medio; Tiempo; Localización
- Cultura influye en:
 - Las prioridades de la comunicación
 - El estilo de la comunicación
 - El comportamiento non-verbal
 - Distancia
 - Gestos
 - Movimiento de los ojos
 - Voz



(2) Cultura y motivación



- Identificación de las verdaderas necesidades
- ¡Teorías de la motivación reflejan la cultura de su creador!
(p.ej. Abraham Maslow: Jerarquía de las necesidades)

(3) Cultura y conflictos

- Crítica puede ser interpretada diferente por personas de culturas diferentes
- La cultura puede influir en el grado de aceptación de disputas, ⇨ existe un diferente grado de tolerancia frente a disputas
- La comunicación de un conflicto depende también de factores culturales
 - ⇨ entre personas de diferentes culturas:
 - Señales de rechazo pueden pasar inadvertidos
 - Mensajes/señales pueden ser mal interpretadas (y causar conflictos)
- Las estrategias para la solución de conflictos pueden ser diferentes en culturas diferentes



Cultura y el mundo laboral

1. Relación con la autoridad

- Distancia jerárquica

2. Relaciones interpersonales

- Importancia del “*in-group*”
- “Colectivismo o individualismo”
- Idioma de alto o bajo contexto

3. Autogestión

- Enfoque en “hacer” o en “ser”

4. Control de la incertidumbre

- Forma de tratar/manejar la incertidumbre

5. Gestión del tiempo

- Importancia relativa del pasado, presente o futuro
- Importancia de la puntualidad

Capacidad intercultural

- Conciencia: reconocimiento de que existen diferentes “software mental”
- Conocimiento: Aprendizaje sobre otras culturas \Rightarrow sus símbolos, héroes, rituales (= costumbres)
- Habilidades = conciencia + conocimiento + práctica (se reconoce los símbolos de la otra cultura, identifica sus héroes y practica sus rituales)

Estrategias

- No subestimar los factores culturales en los negocios
- Desarrollar la capacidad de comunicación y la inteligencia emocional



Inteligencia emocional y competencia intercultural



Inteligencia emocional:

- Ser capaz de frenar el impulso emocional
- Interpretar los sentimientos del otro (empatía)
- Manejar relaciones de una manera fácil



Inteligencia emocional y competencia intercultural



Enfrentarse a la diversidad:

- Prejuicios son una especie de aprendizaje emocional en la infancia (forman parte de la identificación con el grupo y el rechazo de los demás) = forman parte de los valores
- Es difícil cambiar prejuicios (valores) ⇔ pero se puede cambiar las prácticas (rituales/comportamiento)
- Inteligencia emocional ayuda en el proceso de cambio de comportamiento y facilita ver las cosas con perspectiva (empatía)

2. Culturas de negociación en Europa

Aspectos de la identidad y diversidad europea

- ◆ Raíces culturales judíos, griegos y romanos
- ◆ Aspectos religiosos
 - Identidad Cristiana
 - División de la iglesia católica (Cisma)
 - Impacto de la Reforma - creación de las iglesias protestantes
- ◆ Aspectos culturales (cultura 1)
 - Arte, Literatura, Filosofía
- ◆ Aspectos económicos
 - Revolución industrial, Comercio
- ◆ Aspectos políticos
 - Guerras, alianzas políticas, División en la guerra fría,



Los círculos culturales europeos



El desarrollo de una sociedad y su cultura esta influido por:

- Aspectos geográficos
 - La historia de las instituciones políticas
 - Desarrollo económico
 - Estructura social
 - Religión
- ◆ Cuatro círculos culturales:
- Los países anglosajones
 - Los países latinos
 - Los países nórdicos (germanos y escandinavos)
 - Los países eslavos



Ejemplo: Comparación de la cultura de la negociación entre holandeses y colombianos

-
- ◆ Estudio de la Universidad de los Andes (Prof. Enrique Ogliastri)
 - ◆ Objetivo:
 - Identificar características negociadoras
 - Desarrollar una comprensión sobre sus criterios y conceptos
 - Desarrollar estrategias para evitar malentendidos y facilitar procesos de negociación



La cultura negociadora de los holandeses (Según la descripción de los colombianos)



- ◆ Bien preparados para lograr el objetivo preestablecido
- ◆ Enfocados en los objetivos, de manera rígida y directa
- ◆ Son abiertos, tratan a las personas como individuos
- ◆ Separación de roles: durante la negociación y en otro contexto
- ◆ Cumplidos
- ◆ Piensan a largo plazo
- ◆ Calculan posibles riesgos con mucho cuidado
- ◆ Informalidad



La cultura negociadora de los holandeses (Según la descripción de los colombianos) - 2

- ◆ Inician la negociación ofreciendo algo que está muy cerca de lo que realmente piensan que pueden conseguir
- ◆ Claros y directos en la argumentación, basada en hechos concretos y confirmados
- ◆ Ni mencionan emociones
- ◆ Concepción del tiempo: “el tiempo es la vida”
- ◆ Cumplidos y fieles a lo acordado,



La cultura negociadora de los colombianos (Según la descripción de los holandeses)



- ◆ Regateadores
- ◆ Tiene importancia fortalecer la relación con la contraparte
- ◆ Tendencia de evadir el conflicto en el proceso de negociación
- ◆ No le dan mucha importancia a los compromisos o acuerdos a que llegan
- ◆ A negociar los colombianos tienden de tener un sentimiento de inferioridad ante los extranjeros





La cultura negociadora de los colombianos (Según la descripción de los holandeses) - 2



- ◆ Tienden a correr riesgos en lo que prometen
- ◆ Las decisiones las toma la persona con el puesto más alto en la jerarquía
- ◆ Informalidad
- ◆ Generalmente no son concretos y son indirectos
- ◆ Son emotivos
- ◆ No toman el compromiso con tanta seriedad




Recomendaciones para negociar con la otra cultura

- 
- 
- ◆ Con los holandeses:
 - No son gente muy fácil de tratar
 - Uno debe volverse muy seguro de lo que quiere
 - Que les crea lo que dicen y a lo que se comprometen
 - Tener algo de perseverancia
 - Primero que sea honesto
 - Que se prepare muy bien antes de ir a negociar
 - Debe ser conciso y contundente en plantear lo que se quiere
 - Que se documente muy bien el tema



Recomendaciones para negociar con la otra cultura



- 
- ◆ Con los colombianos:
 - Sea muy amigable
 - Debe tener fe en que están arreglando el problema
 - Llamar al gerente, no al técnico
 - Cuidado, que no se aprovechen de ellos: cuidado con la plata porque como creen que tenemos plata pueden tener problemas
 - Creo que es más fácil hacer negocios basados en la amistad que en el puro comercio
 - Siempre pida más de lo que quiere obtener, para tener un buen espacio de negociación
 - Que exija un pago inmediato

Problemas, malentendidos y sugerencias

- ◆ Los holandeses identificaron cinco problemas con los negociadores colombianos:
 - No son cumplidos y se toman con mucha flexibilidad los compromisos
 - Son impuntuales, siempre con una excusa
 - Si algo sale mal, nadie asume la responsabilidad
 - No son precisos, hablan mucho, son vagos, no reconocen cuando no saben algo o no tienen la información
 - Demasiado amables



Problemas, malentendidos y sugerencias

- 
- 
- ◆ Los colombianos identificaron los siguientes problemas con los holandeses:
 - Los holandeses son directos e implacables, todo lo dicen muy de frente
 - Son inflexibles y tercos
 - Son fríos, distantes, presionados y tensos por el tiempo
 - Son unos falsos y tratan muy distinto a la gente en la oficina y fuera de ella
 - Son desconfiados
 - Se sienten superiores

Propuestas para la preparación de una negociación con Europeos

Acordar una cita:

- Con anticipación; no hay necesidad de confirmación; cumplir hora exacta

Forma de presentación/saludarse:

- Dar la mano y presentarse; saludar primero a las mujeres; Usted

Forma de negociación/desarrollo de la conversación:

- Directa; explicar motivo de la visita y objetivos y quién es uno; no hacer una larga introducción; no “chicanear” y exagerar

Hacer negocios con los Alemanes (2)

- ◆ Emocionalidad/relaciones personales/trato personal:
 - Neutralidad; relacion profesional; trato amable, pero distancia; directo; No tocarse; no traer familiares
- ◆ Forma de vestir
 - Formal, sin exageración; mujeres más sóbrio que en Col.
- ◆ Toma de decisiones:
 - La persona encargada (no necesariamente el jefe)
- ◆ Idioma
 - Acordar con anticipación



Conclusiones - Aspectos que estudiar para la negociación con personas de otras culturas



1. Forma de trabajar (orientación hacia la tarea o interacción social)
2. Tiempo y espacio
3. Idioma y pensamiento (contexto)
4. Forma de administración (management)
5. Relación grupo - individuo
6. Rituales
7. Importancia de clase social y estatus
8. Valores



Muchas gracias por su atención!



Cámara de Industria y Comercio

Colombo-Alemana

Tel.: +1 6233330

Email: ferias@ahk-colombia.com