

**MIND: MODELO INTERCULTURAL DE NEGOCIACIÓN PARA LA TOMA DE  
DECISIONES**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA**

**Autores:**

**Laura Victoria Martínez**

Estudiante investigador semillero 2017 – e-mail: [martinez.laurav@hotmail.com](mailto:martinez.laurav@hotmail.com) – Celular: 57  
3195781038

**Andrea Carolina Garavito**

Estudiante investigador semillero 2017 – e-mail: [andrea.garavito@correo.usa.edu.co](mailto:andrea.garavito@correo.usa.edu.co) –  
Celular: 57 3015814273

**Diego Alejandro Silva**

Estudiante investigador semillero 2016 – e-mail: [diegosilvab2b@gmail.com](mailto:diegosilvab2b@gmail.com) – Celular: 57  
3138307655

**Daniel Alejandro Cabuya**

Estudiante investigador semillero 2016 – e-mail: [alejo940@hotmail.com](mailto:alejo940@hotmail.com) – Celular: 57  
3173425367

**Profesor guía de investigación:**

**Fernando A. Parrado H.**

Profesor investigador Universidad Sergio Arboleda –Bogotá Colombia

Email: [fparrado@globalminds.co](mailto:fparrado@globalminds.co) – Celular: 57 3006780566

**Bogotá – Colombia**

**2017**

## **ABSTRACT**

## **INTRODUCCIÓN**

Peter Drucker, considerado el mayor filósofo de la administración del siglo XX afirmaba que: “Lo más importante en la comunicación, es escuchar lo que no se dice”. Y definitivamente, la comunicación es el camino por el cual se logra una negociación exitosa. No obstante, es imposible decir que una negociación se resume en el desarrollo de estrategias y acuerdos entre dos partes, más aún, si hablamos de negociación intercultural. Si el intercambio de propuestas y concesiones es el núcleo de una negociación entre dos partes con culturas diferentes, aquello “que no se dice” sería su periferia. Y aquello que no se dice, es todo ese conjunto de rituales, creencias, costumbres y maneras que definen la cultura de cada parte.

Las diferencias entre las personas que hacen parte de una negociación intercultural definitivamente se perciben, pero muchas veces no se conocen a profundidad. Estas diferencias son determinantes en un proceso de negociación, tanto así, que de no tenerlas en cuenta, podría terminar en la finalización prematura de una negociación, sin ningún tipo de resultado.

Ahora bien, investigadores como Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Robert J. House, Edward T. Hall, Manoella Wilbaut y muchos más, han aportado una serie de modelos, dimensiones y propuestas que facilitan la “medición” de las culturas y la negociación. Por esta razón, se hace necesario unificar la información que brinda cada uno de estos exponentes con el fin de crear una herramienta que facilite la negociación entre diferentes culturas. De esta manera, nace MIND: Modelo Intercultural de Negociación para la toma de Decisiones. Una propuesta que tiene como objetivo ser aplicada en la contraparte de cualquier cultura, de tal forma que se mejore la planeación y toma de decisiones durante el proceso de negociación. Lo anterior, desde el punto de vista cultural. Adicionalmente, este modelo guía será expuesto considerando un caso hipotético de negociación cuyas partes pertenezcan a la milenaria cultura china y a la joven e intrépida cultura colombiana.

## EL MODELO

Desde un primer plano, MIND tiene como punto de partida el modelo SNA (*Successful Negotiation Activator*) de Manoella Wilbaut. En el SNA, ofrece ciertos lineamientos, pasos y variables que el empresario debería tener en cuenta para preparar una negociación de manera organizada y favorable para que más tarde pueda ser aplicada a cualquier situación en la que intervengan culturas diferentes. También, afirma que una negociación debería manejarse en varias fases, no obstante, con MIND solo se contemplarán tres, siendo estas: 1) Preparación, 2) Desarrollo y 3) Cierre e implementación.

### 1. PREPARACIÓN

Para MIND, la preparación es una fase crucial que permite hacer un análisis completo y profundo a la contraparte de negociación, sentando bases en la manera que se procederá en los encuentros directos, orientando puntos a identificar para diseñar estrategias de negociación conveniente y así mismo para anticipar, tanto posibles novedades, como conflictos potenciales que puedan surgir durante la etapa de desarrollo. Esto debido que es vital no caer en estereotipos, ni en predisposiciones por falta de conocimiento y/o negligencia por obtenerlo.

De esta manera, la primera etapa se dividirá tres en partes:

#### 1.1. Análisis de dimensiones

Geert Hofstede, Fons Trompenaars y Robert J. House (creador del modelo GLOBE (Global Leadership & Organizational Behavior Effectiveness)), son investigadores pioneros en teorías referentes a la cultura, de las cuales ha surgido el estudio de una vasta cantidad de dimensiones y competencias culturales del ser humano. Con este análisis, se pretende dar una mirada general a las características del grupo cultural o la nación a la que pertenece la contraparte. Entendiendo por *grupo cultural* a una serie de países y/o regiones que pueden agruparse por su historia, ubicación geográfica, lenguaje o creencias; y entendiendo por *nación*, según la Real Academia Española (2017), el “conjunto de habitantes de un país regido por el mismo gobierno y el conjunto de personas de un mismo origen y que generalmente hablan un mismo idioma y tienen una tradición común”. Para una mayor exactitud, en MIND se sugiere hacer el análisis con base en la nación a la que pertenezca la contraparte.

De esta manera, las dimensiones a tratar son:

- **Distancia al poder**

Según Hofstede, esta dimensión expresa el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual (Hofstede, 2001). Las personas en **sociedades con un alto grado de distancia al poder**, el poder es visto como un instrumento para proveer orden social; aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar reflejado en la diferenciación entre clases sociales; la movilidad social ascendente es limitada; los recursos están disponibles para unos pocos (Virkus, 2009). En las **sociedades con baja distancia al poder**, la gente se esfuerza por igualar la distribución del poder. La sociedad tiene una clase media amplia; la movilidad social ascendente es común y hay un mayor acceso a recursos e información (Virkus, 2009).

- **Individualismo vs. Colectivismo**

El individualismo es la preferencia de un individuo por cuidarse a sí mismo y a sus familiares y/o personas *más* cercanas. Por otro lado, el colectivismo los individuos pueden esperar que sus familiares o miembros de un grupo en particular se ocupen de ellos a cambio de lealtad incondicional (Hofstede, 2001). Si el resultado de esta dimensión es alto, hace referencia a una sociedad individualista, y si es bajo, a una colectivista.

De acuerdo al modelo GLOBE (House et al., 1999), es importante tener en cuenta dos tipos de colectivismos.

- o **Colectivismo I (Institutional collectivism)**: refleja grado en el cual las prácticas de la organización alientan y premian la distribución colectiva de recursos y la acción colectiva. Para los individuos con un alto nivel de colectivismo institucional, los miembros asumen que son altamente interdependientes con la organización; se alienta la lealtad, la toma de decisiones grupales y el cumplimiento de los intereses del grupo más allá de los individuales. Además, las recompensas se basan en la equidad dentro del grupo (Virkus, 2009).

Para aquellos con un nivel bajo, los miembros asumen que son bastante independientes de la organización; las decisiones críticas son tomadas por individuos y se fomenta la búsqueda de metas y la maximización de intereses individuales, incluso a expensas de la lealtad grupal. Además, las recompensas se basan según el mérito de cada persona (Virkus, 2009).

- o **Colectivismo II (In-group collectivism):** El grado en el cual los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en su organización. Para los individuos con un alto nivel de colectivismo grupal, los deberes y obligaciones son determinantes del comportamiento social y se hace una fuerte distinción entre grupos dentro y fuera del grupo. Para aquellos con un nivel bajo, las necesidades y actitudes personales son determinantes del comportamiento social; se hace poca distinción entre grupos afines y grupos lejanos; la gente enfatiza la racionalidad en el comportamiento (Virkus, 2009).

- **Aversión a la incertidumbre**

La Aversión de la Incertidumbre expresa el grado en que los miembros de una sociedad se sienten incómodos/ansiosos con la incertidumbre y la ambigüedad, así como la manera en que la tratan (Hofstede, 2001). Las sociedades que tienen un nivel alto en esta dimensión, demuestran una gran resistencia al cambio, manejan procedimientos y políticas establecidos, mantienen códigos rígidos de creencias y de la conducta y son intolerantes de comportamientos e ideas no ortodoxos. Utilizan la formalidad en las interacciones con otros y toman riesgos moderados y cuidadosamente calculados. Por contraste, aquellos con un nivel bajo, mantienen una actitud más relajada en la que la práctica cuenta más que los principios. Muestran una resistencia moderada al cambio y toman más riesgos, al tiempo que no se limitan a seguir formalidades (Virkus, 2009).

- **Orientación al futuro (largo/corto plazo)**

Las sociedades con orientación a largo plazo (nivel alto) prefieren mantener tradiciones y normas respetadas por el tiempo mientras contemplan el cambio social con sospecha. Tienen propensión a ahorrar para el futuro y enfatizar el trabajo para el éxito a largo plazo. Una cultura que con orientación a corto plazo (nivel bajo), por otro lado, adoptan un enfoque más pragmático: fomentan la economía y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro. Además tienen tendencias a gastar en el presente, en lugar de ahorrar, a razón de que prefiere la gratificación tan pronto como sea posible (Hofstede, 2001).

- **Universalismo vs. Particularismo**

El universalismo es la creencia de que las ideas y las prácticas pueden aplicarse en todas partes y con cualquier miembro de una sociedad sin perder validez, mientras que el particularismo es la creencia de que las circunstancias dictan cómo se deberían aplicar

las ideas y las prácticas. Las culturas con alto universalismo ven una realidad y se enfocan en reglas formales. Las reuniones de negocios se caracterizan por argumentos racionales y profesionales con una actitud proactiva. Las culturas con alto particularismo ven la realidad más subjetiva y ponen un mayor énfasis en las relaciones (Montt & Rehner, 2012).

- **Neutral vs. Emocional**

Una cultura neutral es aquella en la que las emociones se mantienen bajo control y las decisiones se toman de manera objetiva, mientras que en una cultura emocional las emociones tienden a expresarse de forma abierta y natural (Montt & Rehner, 2012).

- **Secuencial vs. Sincrónico**

Esta dimensión se refiere al manejo del tiempo, luego una cultura secuencial es aquella en la que sucederán eventos de una manera lógica y ordenada, normalmente de acuerdo a un plan. Contrario a esto, las culturas sincrónicas tienden a trabajar en varios eventos a la vez sin adherirse a un plan determinado que se modifica cuando sea necesario (Mindtools, 2014).

- **Orientación humana**

La "orientación humana" es definida como "el grado en que una organización o sociedad anima y recompensa a los individuos por ser justos, altruistas, amables, generosos, cariñosos y bondadosos con los demás". Es así como las sociedades con alta orientación humana tienen en cuenta los intereses de otros y los consideran importantes; las personas están motivadas principalmente por una necesidad de pertenencia y afiliación y los miembros de la sociedad son responsables de promover el bienestar de los demás. En contraste, las sociedades con baja orientación humana se preocupan más por su interés propio; la gente está motivada principalmente por la necesidad de poder y posesiones materiales (Virkus, 2009).

- **Igualdad de género**

Es básicamente el grado en que se minimiza la desigualdad de género en una sociedad. Las sociedades con un alto nivel en esta dimensión presentan más mujeres en puestos de autoridad, menor segregación sexual ocupacional, y niveles similares de logros educativos para varones y mujeres. En cambio, aquellas con un nivel bajo presentan totalmente lo contrario (Virkus, 2009).

## **1.2. Análisis de cultura organizacional**

Geert Hofstede define la cultura organizacional como la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre sí, su trabajo y el mundo exterior en comparación con otras organizaciones, en ese sentido, esta funciona como una oportunidad de favorecer o entorpecer las estrategias que se hayan desarrollado para avanzar en una negociación.

- **Orientado a medios vs. orientado a objetivos**

De acuerdo a Hofstede et al. (1990) en una cultura orientada a los medios, la característica clave es la forma en que el trabajo tiene que llevarse a cabo, evitando riesgos durante el procesos mientras sea posible y la gente se identifica con el "cómo". En una cultura orientada hacia los objetivos las personas se identifican con el "qué", los empleados se dedican principalmente a lograr objetivos o resultados internos específicos, incluso si éstos implican un mayor riesgo.

- **Disciplina de trabajo sencilla vs. Disciplina de trabajo estricta**

Hofstede et al. (1990) se refiere a esta dimensión como la cantidad y complejidad en la estructura interna, el control y la disciplina en una empresa. Sin embargo, una cultura muy relajada (easygoing) revela estructura interna floja, falta de previsibilidad y poco control y disciplina; hay mucha improvisación y sorpresas. Una disciplina de trabajo muy estricta revela lo contrario. La gente es muy consciente de los costos, es puntual y seria.

- **Sistema abierto vs. sistema cerrado**

Esta dimensión se relaciona con la accesibilidad de una organización. En una cultura muy abierta los recién llegados (tanto a la compañía como personas externas) se hacen inmediatamente bienvenidos. Mientras que en una organización muy cerrada, básicamente es lo contrario (Hofstede et al., 1990).

### **1.3. Análisis contextual**

En el que se haga una debida identificación de símbolos, rituales/costumbres y valores de la cultura de la contraparte y específicamente de las personas con las que se esté tratando luego de haber iniciado la negociación. También es importante tener en cuenta el panorama actual, tanto del país, como de la compañía de la que provengan. Haciendo énfasis en temas que puedan ser sensibles o que sea recomendable evitar.

Una vez se haya recopilado y analizado la información, podrá definirse el personal más idóneo para hacer parte de la negociación, la manera de abordar y discutir temas y,

finalmente, elegir una estrategia y estilo de negociación a aplicar en el primer encuentro formal.

## **2. DESARROLLO**

La presente etapa tiene en cuenta dos fases: 1) apertura (de la negociación) y 2) discusión (de propuestas y posiciones).

### **2.1. Apertura**

El encuentro inicial determinará si el modus operandi definido tras la etapa de preparación fue efectivo y la forma en la que se procederá en las siguientes reuniones. A partir de este punto, cada reunión debe servir para complementar la investigación realizada en la primera etapa, mientras se dirige hacia un ámbito más particular que coincida directamente con las personas que se está negociando. Lo que quiere decir, que una vez se identifiquen las características generales de su cultura, es necesario encaminar esa investigación a las personas que hacen parte del grupo de negociación de la contraparte. Esto, para evitar caer en generalizaciones, ya que por más influencia que tenga la cultura sobre las personas, cada individuo se aferra a su cultura de maneras diferentes.

### **2.2. Discusión**

Desde el primer encuentro y con la información de la primera etapa, es importante ratificar de qué manera negocia la contraparte, haciendo énfasis en el tipo de comunicación y la técnica de negociación que manejan, así:

- **Comunicación de alto o bajo contexto**

En una comunicación de alto contexto, la mayoría de la información se toma de los alrededores físicos, del contexto social, mensajes implícitos y no verbales. Las culturas de alto contexto no se basan en comunicación verbal para comprender todo el significado de determinada interacción. Por el contrario, las culturas de bajo contexto se basan en su mayoría en el mensaje verbal explícito y raramente buscan información adicional en el medio ambiente. En estas culturas las relaciones personales suelen darse porque las personas se involucran en determinadas actividades y es necesario que las personas provean más información contextual en la interacción diaria, es decir que proporcionen información adicional por medio de otras comunicaciones habladas o escritas (AFS, 2011).

- **Negociación gana/gana o gana/pierde**

La negociación gana/gana o integrativa busca lograr la mejor distribución de los beneficios entre las partes y crear valor entre ambos. Por otro lado, en la

negociación gana/pierde o integrativa hay una tendencia a que una de las partes intente tomar ventaja sobre la otra, terminando en una situación de conflicto de intereses (Rojas & Bertran, 2010).

### **3. CIERRE E IMPLEMENTACIÓN**

Esta etapa requiere permanente observación en las dimensiones de: Aversión a la incertidumbre y Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo. El cierre comprende las ofertas finales y el resultado de la manera en que se abordaron todas las discusiones y conflictos durante todo el proceso de negociación. Aquí se verá materializado el equilibrio de poder que hubo entre ambas partes, y se concretará la manera en que se implementará lo negociado.

Una vez terminado el proceso, no queda más que señalar perspectivas futuras y tener en cuenta el rendimiento de lo acordado para futuras negociaciones con la contraparte, o si es necesario, para llevar a cabo una renegociación de lo pactado.

### **4. OTROS**

Durante todo el proceso, es conveniente tener en cuenta aspectos como el ritmo y evolución de la negociación; el nivel de persuasión que se logra en cada encuentro; el balance de poder entre las partes; el manejo del ambiente y la noción de confianza.

## **CASO DE APLICACIÓN: CULTURA CHINA VS CULTURA COLOMBIANA**

La cultura colombiana, teniendo en cuenta desde el primer grito de independencia, no tiene más de 300 años de edad. Como resultado del proceso de descubrimiento, conquista y colonia, los habitantes del territorio colombiano adoptaron una cierta cantidad de prácticas y costumbres europeas que terminaron fusionándose con las de los pueblos indígenas autóctonos. De esta manera se evidencia el uso del idioma español y, la práctica del catolicismo y el cristianismo en la mayoría de sus casi cincuenta millones de habitantes.

En contraste, China es un país con una historia milenaria que impregna todos los aspectos de la vida de más de 1'370.000.000 de personas que habitan en su territorio (The World Bank, 2017), siendo casi una quinta parte de la población total del mundo. La cultura del país asiático presenta características propias que difieren de la cultura latinoamericana en la mayoría de los aspectos (idioma, religión, rituales, y orígenes). Está influenciada principalmente por sus raíces éticas y filosóficas derivadas del confucianismo, tanto como del budismo y taoísmo en

algunas regiones. Así mismo, cabe mencionar que las transformaciones políticas que han sufrido en el último siglo la han convertido en una sociedad bastante nacionalista y orgullosa de sus orígenes (Ávila Marcué, 2008).

Hace más de treinta años comenzó el acercamiento entre ambos países en medio de un contexto internacional influenciado por la guerra fría. A partir de esos momentos, el gigante se ha convertido en un aliado estratégico para Colombia en su entrada al continente asiático, alianza promovida por los acercamientos diplomáticos que han tenido ambos gobiernos durante los últimos años. Esfuerzos que han logrado consolidar una relación de apoyo mutuo en diferentes áreas como la educativa, la económica, la cultural, y la comercial.

Este acercamiento se facilitó en gran medida por la transformación de ambos países hacia una economía más abierta y orientada a la globalización. Esta última, se ha considerado un proceso complejo que requiere del análisis y desarrollo de herramientas adecuadas que promuevan y faciliten un camino de cooperación entre las naciones del mundo. De esta manera, el comercio y los negocios internacionales juegan un papel fundamental dentro de las relaciones, permitiendo la construcción de nexos bilaterales y multilaterales que fomenten un crecimiento económico duradero. Los negocios derivados del comercio de Colombia con China, han posicionado al país asiático como uno de los socios comerciales de mayor calibre y envergadura, puesto que China representa un gran potencial para las exportaciones nacionales, en el consolidado del 2016, este mercado representó el 3,6% del total de exportaciones (Mincit, 2016); mientras que, en importaciones, China contribuye con el 19,2% del total de las compras (Mincit, 2016)

Teniendo en cuenta la importancia de constituir vínculos entre China y Colombia, surge la necesidad de conocer su cultura y con base en esta, delimitar los posibles obstáculos que pueden incidir directa o indirectamente en un proceso de negociación. Por lo tanto, con el Modelo Intercultural de Negociación para la toma de Decisiones (MIND), se procura analizar aspectos culturales de cada nación y cómo este contexto influye en la toma de decisiones dentro de la ejecución de un acuerdo de negociación, contemplando las tres fases fundamentales previamente delimitadas en el transcurso de la investigación, a saber: 1) Preparación, 2) Desarrollo y 3) Cierre e implementación.

## **1. PREPARACIÓN**

### **1.1. Análisis de dimensiones**

Desde la perspectiva de Geerf Hofstede y el desarrollo de su teoría sobre las dimensiones culturales, los valores culturales y el entorno interfieren en el comportamiento de las personas, es por ello que, comprender sus características puede ayudar a los negociadores a entender la tendencia y las prácticas sociales determinantes en el proceso de negociación.

- **Distancia al poder**

En la dimensión definida como distancia al poder, para el caso de Colombia, y teniendo en cuenta el análisis desde el modelo de las dimensiones expuesto por Hofstede, es posible determinar un alto índice en dicha dimensión, ya que para la cultura existe un grado elevado de inequidad y desconfianza, la desigualdad entre las personas es aceptada en toda la sociedad, donde priman las relaciones entre los considerados superiores y quienes se ubican en la parte inferior de la jerarquía (Hofstede, 2001), es decir el poder se distribuye de manera desigual, este fenómeno es similar en los líderes empresariales y los altos cargos en el gobierno

De la misma manera, China está determinada, a partir del modelo desarrollado por Hofstede, como una sociedad en la cual la desigualdad es también tiene una tendencia a ser aceptada y no existe defensa sobre el abuso de poder impuesto por los superiores hacia los individuos en el grado de jerarquía más bajo (Hofstede, 2001), así mismo las personas están influenciadas por la autoridad y se supone no deben tener aspiraciones que trascienden las funciones y actividades de su rango.

- **Individualismo vs. Colectivismo**

Para esta dimensión, China presenta un alto grado de colectivismo a partir del cual las personas actúan conforme a los intereses del grupo al que pertenece. Dentro de esta cultura, los individuos reflejan una tendencia de trato preferencial y actitud de compromiso hacia los miembros de sus grupos más cercanos, lo que hace posible un mejor desempeño laboral, la armonía entre los grupos y la cooperación tienden a ser altamente efectivas prevaleciendo las relaciones sobre las tareas (Triandis, 2004).

Contrario es el comportamiento con grupos externos donde prima la hostilidad, la competencia y la desconfianza. Los beneficios de la confianza social incluso se consideran primordiales antes que los económicos, puesto que un nivel inferior de incertidumbre genera garantías mutuas y reduce la explotación o el provecho de una sola parte dentro de la negociación (Yamagishi & Yamagishi, 2004)

En el caso de Colombia, la sociedad en general presenta un nivel bajo de individualidad, es decir, es una cultura colectivista CITAR, en la cual, los individuos tienen la tendencia a pertenecer a grupos y por ende a responder y ser aceptados por estos bajo la influencia de una serie de valores e identidades fuertemente marcadas de las que se deriva su comportamiento, pues la lealtad juega un papel fundamental en la armonía y dinámica de los grupos. Por lo tanto, dentro de esta dimensión, China y Colombia convergen, prevaleciendo las relaciones sobre el objetivo de negociación, en este tipo de culturas se logra una mayor integridad entre los múltiples lazos sociales, lo que se deriva en vínculos prolongados (Barley, 2004)

- **Aversión a la incertidumbre**

Los países con evasión a la incertidumbre se caracterizan por una alta ansiedad y baja confianza en las instituciones que regulan la sociedad, constantemente se percibe el peligro y la búsqueda de seguridad es persistente, dentro de este grupo se encuentra Colombia. Teniendo en cuenta la Encuesta de Mundial de Valores (World Value Surveys) de Inglehart de 1997 a 2012 (DNP, 2012) las culturas con mayor evasión de la incertidumbre se inclinan hacia una menor confianza en la burocracia y la justicia, así como una leve propensión a participar en asociaciones pues cuentan con una formación cívica baja o de menor capital social. En contraste, China cuenta con un régimen administrativo fundamentado en el confucianismo y orientado a principios generales con prácticas flexibles y capacidad de adaptación (Montt & Rehner, 2012).

- **Orientación al futuro (largo/corto plazo)**

En las sociedades como China, se motiva a las personas al ahorro e inversión, a ser cautelosos y perseverantes con las ganancias y logros de su trabajo, se adaptan a las tradiciones y condiciones de los contextos modernos, el tiempo se considera lineal y se enfoca en el futuro (Montt & Rehner, 2012); en las sociedades con orientación a corto plazo, como es el caso de Colombia (Hofstede, 2001), se honran las tradiciones pero no existe una cultura o educación hacia el ahorro y se enfocan principalmente en gastar y obtener ganancias inmediatas.

- **Universalismo vs. Particularismo**

El universalismo y particularismo hace referencia al alcance y cobertura de la validez de normas y reglas dentro de una sociedad, en el universalismo estas se asignan a todos los miembros, son homogéneas y son interpretadas como buena educación, se respetan los contratos y las normas legales; mientras que en el particularismo las reglas se modifican conforme a la relación entre las personas que integran la sociedad, dentro de este comportamiento se halla la cultura China, las circunstancias dictan cómo se deben aplicar las prácticas e ideas, es decir, dependen del contexto, los contratos legales son individualizados, se hacen a la medida de la negociación y se ejecutan de acuerdo a la confianza que haya entre las partes (Montt & Rehner, 2012).

- **Neutral vs. Emocional**

Cuando se habla sobre neutralidad se hace referencia a la capacidad de mantener las emociones ocultas, las culturas asiáticas tienen tendencia hacia la neutralidad, sin embargo, esta dimensión puede resultar subjetiva dependiendo del negociador, no revelan tensión y hacen un gran esfuerzo por controlar cualquier tipo de emoción, puesto que la razón influye en sus acciones mucho más que sus sentimientos. Por otra parte, las culturas afectivas, como las latinoamericanas, en este caso, Colombia, tienden a revelar sus pensamientos y sentimientos por medio de la comunicación verbal, son frecuentes la expresividad y tratan de mantener un entorno fuera de la tensión (Mindtools, 2014).

- **Secuencial vs. Sincrónico**

Se hace sólo una actividad al mismo tiempo El tiempo es medible y divisible Se respetan los acuerdos de forma estricta Las relaciones se subordinan a la agenda Preferencia por basarse en los planes iniciales

Hacen más de una cosa a la vez El tiempo no es medible, se asigna en función de la importancia de las personas Las agendas se subordinan a las relaciones Preferencia por basarse en las relaciones existentes

- **Orientación humana**

Orientadas al éxito El uso de títulos se efectúa únicamente cuando es relevante para el puesto en cuestión. El respeto hacia el superior jerárquico basado en su efectividad en su trabajo. Los dirigentes son de edad variable.

Orientadas a la situación social Uso extensivo de títulos, especialmente cuando clarifican el estatus en la organización Respeto hacia el superior jerárquico visto como una señal del respeto hacia la organización. La mayor parte de los dirigentes son de edad madura y cualificados por su itinerario profesional.

- Igualdad de género

### 1.2. Análisis de cultura organizacional

- Orientado a medios vs. orientado a objetivos
- Disciplina de trabajo sencilla vs. Disciplina de trabajo estricta
- Sistema abierto vs. sistema cerrado

### 1.3. Análisis contextual

Dentro del análisis contextual, los negociadores chinos consideran el guanxi como un elemento determinante en sus relaciones, por ello es considerable seguir esta lógica para adaptarse a las reglas de juego propias de su cultura, esta práctica se ejecuta para asegurar armonía social, orden y estabilidad citar, y se define como las relaciones o conexiones sociales fundamentadas en el interés y beneficio mutuo (Bian, 1994).

## 2. DESARROLLO

### 2.1. Apertura

Contar con una cultura de negociación implica elaborar, a partir la experiencia y el entorno, herramientas o métodos para la resolución de conflictos que puedan surgir en el desarrollo de un proceso de negociación, las personas intentan realizar a través de la razón o instintivamente justificaciones de los procedimientos que otras culturas emplean para llegar a acuerdos, en este sentido, una cultura de negociación se encuentra influida por diferentes aspectos que la hacen única.

Los colombianos se caracterizan por tener una actitud alegre y acostumbran hacer extensa las visitas de los negociadores extranjeros, normalmente utilizan el regateo dependiendo de la situación en la que se encuentren, con el objetivo de hallar un punto medio entre las diferentes ofertas que surjan en el desarrollo de la negociación. Para Ogliastri (2001), los colombianos son emocionales y siempre actúan amablemente, constantemente realizan charlas informales extensas, a través de las

cuales es posible analizar la cultura y particularidades propias de su contraparte, son propensos a suavizar y modificar sus puntos clave en la negociación

En Colombia se tiende a aplicar un enfoque de corto plazo, buscando obtener resultados de inmediato, así mismo se maneja un ambiente informal donde no se lleva un orden adecuado con largos preámbulos y carentes de información detallada e importante, el negociador colombiano inicia con demandas exageradas y normalmente se hace el desinteresado en llegar a un acuerdo, no otorga información y solo hasta el final cede en sus propuestas (Ogliastri, 2001)

## 2.2. Discusión

En un proceso de negociación, cada persona tiene formas distintas de llevarlo a cabo, esos medios se obtienen como resultado de sus propias experiencias, su vida familiar y las relaciones con personas fuera de su entorno más cercano, es así como, de manera general se pueden definir dos métodos para negociar: el tradicional, caracterizado por la competitividad y donde solo una parte alcanza sus objetivos y espera obtener el mayor beneficio posible; por el contrario, la nueva teoría de negociación se enfoca principalmente en ser integrativa, en la cual los individuos trabajan cooperativamente para cumplir con sus intereses y adquirir beneficios mutuos (Ogliastri, 2001).

Es por ello, indispensable conocer la forma de negociación de ambas culturas con el propósito de establecer comparaciones entre ellas y finalmente desarrollar herramientas que contribuyan a una adecuada realización del proceso de negociación.

### 2.2.1. Comunicación de alto o bajo contexto

#### 2.2.2. Gana/gana o gana/pierde

Al método de negociación distributivo, también se le denomina gana/pierde, este es esencialmente un proceso de regateo como coloquialmente se le atribuye, en el cual existe la prioridad de distribuir los beneficios que se puedan obtener dentro de la negociación, para los colombianos fundamentalmente es lo que uno gana el otro lo pierde, es decir, negociar es el proceso por el que se resuelven

conflictos amablemente, pero una de las partes recibe menos beneficios. El colombiano se distingue por su poca preparación, pero excelente improvisación, no arriesga y tampoco otorga confianza si no existe afinidad y amistad, lo que le resta creación de valor mutuo a la negociación (Ogliastri, 2001).

Este sistema es ineficiente y engorroso a la hora de cerrar acuerdos pues crea un ambiente de desgaste y confrontación que impide una negociación dinámica y de largo alcance.

Por otra parte, la negociación integrativa ofrece beneficios mutuos, dentro de la estrategia se pretende cumplir y satisfacer los intereses de todas las partes en el transcurso del proceso de negociación, en este método se establecen relaciones a largo plazo, tal como lo demuestra la cultura china, quienes establecen empatía verbal, comunicación verbal, al mismo tiempo que emplean la comunicación a través de gestos y expresiones no verbales, controlan el caos, son persistentes y tolerantes, sin embargo, son difíciles en su postura y consideran el fin de la negociación como el principio de la misma, es importante tener en cuenta su puntualidad y compromiso, su base para establecer confianza se va desarrollando conforme el desarrollo y experiencia de la negociación, su herramienta fundamental es la paciencia.

### 3. CIERRE E IMPLEMENTACIÓN

### 4. OTROS

Tener en cuenta que MIND se encuentra en proceso de justificación y por ahora solo cuenta con sustentación cualitativa, no obstante ya se está planeando el estudio cuantitativo con el que se comprobará la utilidad de la herramienta expuesta.

## CONCLUSIONES

## REFERENCIAS

AFS - Intercultural program. (2011). Aportes de Edward T. Hall Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/65/25/Contributions+of+>

[Edward+T+Hall+for+Friends+of+AFS+ES.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EO&Expires=1504492250&Signature=1fvfGmklk0Xaplm0ctbJzVJrYKI%3d](https://www.scribd.com/document/344444444/Edward-T-Hall-for-Friends-of-AFS-ES.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EO&Expires=1504492250&Signature=1fvfGmklk0Xaplm0ctbJzVJrYKI%3d)

Ávila, F. (2008). *Tácticas para la negociación intercultural: las diferencias culturales*. México: Trillas

Barley, R. S. (2004). Contextualizing conflict: Notes on the anthropology of disputes and negotiations. En M. J. Gelfand, & J. M. Brett, *The Handbook of Negotiation and Culture* (pág. 479). Stanford: Stanford University Press.

DNP. (2012). *Encuesta Mundial de Valores*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/EMV%20evolutivo%20completoV2.pdf>

House R. J., Hanges P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V. y 170 coautores (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project Globe. In: W. Mobley (ed.) *Advances in Global Leadership*, vol. 1 . JAI Press.

Hofstede, Geert & Neuijen, Bram & Daval Ohayv, Denise & Sanders, Geert. (1990). *Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*. *Administrative Science Quarterly*. 35. 286-316. 10.2307/2393392.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Second Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001

Mindtools. (2014). *The Seven Dimensions of Culture: Your 10-Minute Guide to Understanding Cultural Differences*. Recuperado de <https://www.mindtools.com/blog/corporate/wp-content/uploads/sites/2/2014/09/Seven-Dimensions-Culture.pdf>

Mincit. (2016). Recuperado de Ministerio de Industria, Comercio y Turismo: [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80387&name=OEE\\_MA\\_Informe\\_de\\_importaciones\\_y\\_balanza\\_a\\_diciembre\\_2016.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80387&name=OEE_MA_Informe_de_importaciones_y_balanza_a_diciembre_2016.pdf&prefijo=file)

Mincit. (2016). *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo*. Recuperado de [http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80254&name=OEE\\_DI-MAB\\_Exportaciones-diciembre\\_2016.pdf&prefijo=file](http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=80254&name=OEE_DI-MAB_Exportaciones-diciembre_2016.pdf&prefijo=file)

Montt, M & Rehner, J. (2012). "Distancia cultural" entre América Latina y Asia – reflexiones sobre el uso y utilidad de dimensiones culturales. Recuperado de [http://www7.uc.cl/ceauc/papers/DT8\\_Rehner\\_Montt.pdf](http://www7.uc.cl/ceauc/papers/DT8_Rehner_Montt.pdf)

Ogliastri, E. (2001). *¿Cómo negocian los colombianos?* Bogotá : Alfaomega

Rojas, J & Bertran, S. (2010). El plan de viabilidad: Guía práctica para su elaboración y negociación. Profit Editorial.

Real Academia Española. (2017). Definición de nación. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=QBmDD68>

The World Bank. (2017). China (population). Recuperado de <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=CN-MO-HK>

Triandis, H. C. (2004). Culture and social behavior. En M. J. Gelfand, & J. M. Brett, *The Handbook of Negotiation and Culture* (pág. 479). Stanford: Stanford University Press.

Virkus Sirje. (2009). Dimensions of Culture: Geert Hofstede. Recuperado de [http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership%20Dimensions/dimesnions\\_of\\_culture\\_geert\\_hofstede.html](http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership%20Dimensions/dimesnions_of_culture_geert_hofstede.html)

Wilbaut, M. (2010). *Intercultural Negotiation*. paris: Dunod.

Yamagishi, T., & Yamagishi, M. (2004). Trust and commitment in the United States and Japan. Motivation and Emotion. En M. J. Gelfand, & J. M. Brett, *The Handbook of Negotiation and Culture* (pág. 479). Stanford: Stanford University Press