

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

Introducción

Diariamente el ser humano se encuentra expuesto a diferentes procesos de negociación ya sea en un ámbito profesional así como en la vida diaria. En cualquier caso, una negociación implica diferentes temas importantes que deben ser tenidos en cuenta por las partes que participan. Uno de los temas críticos que influyen en un proceso de negociación es la cultura, ya que es parte inherente al ser humano y determina muchas de las posturas y actitudes de las personas. Así, el modo como nos relacionamos con los otros está dado por la cultura.

La forma como las personas ven el mundo se basan en experiencias pasadas y las expectativas que tenemos son influenciadas por el ambiente que nos rodea. Es por eso, que frente a determinada situación los individuos tenemos diferentes puntos de vista y son mucho más visibles en la interacción con personas de diferentes culturas.

Por tal motivo, desde altos dirigentes de importantes multinacionales hasta pequeños empresarios o cualquier persona que participe en procesos de negociación internacional, debe tener conocimiento sobre estos temas y analizar las implicaciones de las diferencias culturales a las que se enfrenta.

En Colombia tanto como en la región de América Latina, existe poca información avanzada acerca del tema sobre el que se basa nuestro estudio y la existente, no se encuentra en español. Por lo tanto, la búsqueda de la información que presentamos más adelante, no fue tarea fácil.

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

Como resultado de la ardua investigación, finalmente encontramos un proceso de negociación que nos servirá como base del tema. El concepto es aplicado específicamente a la interculturalidad y está desarrollado en el libro “Intercultural Negotiation” de la autora Manoella Wilbaut. El método de negociación desarrollado por la autora, junto con los conceptos referentes al tema de interculturalidad de Geert Hofstede, nos permite unir los dos temas de estudio (Negociación y cultura) para así, ser aplicados en nuestra investigación, lográndose desarrollar un modelo de negociación que esté revisado bajo los patrones culturales que Hofstede desarrolla en su modelo intercultural, llegándose así a proponer un modelo que investiga cómo la cultura impacta la negociación.

El Semillero de Negociación Intercultural tiene como finalidad la recopilación de la información encontrada y estudiada, para la creación de un blog interactivo e informativo en donde personas de todos los países alrededor del mundo, especialmente de América Latina puedan acceder a información referente al tema de Negociación Intercultural.

CONCEPTOS CLAVE:

- *Negociación: “Negociación es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones y alcanzar un acuerdo tendiente a satisfacer necesidades mutuas; o bien: es un proceso de resolución de conflictos hasta llegar a un compromiso aceptable para todos.” (Ávila, 2008)*
- *Cultura: “La cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una*

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.” (UNESCO, 1982)

El concepto que tomamos como base de esta investigación, de la autora Manoella Wilbaut, es un proceso de negociación aplicado a la cultura que será desarrollado a continuación, junto con la teoría de las Dimensiones de la Cultura de Geert Hofstede.

Método de Negociación Intercultural

El método SNA (Successful Negotiation Activator por Manoella Wilbaut) o Activador de la Negociación Exitosa, incluye cuatro fases importantes en una negociación.

1. Fundamentos de la negociación:

- Asegurarse de que el balance de poder es favorable para usted
- Administrar el clima de la negociación
- Administrar las etapas de la negociación
- Asegurarse de permanecer en la zona de negociación
- Adaptar su idioma

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

- Hacer uso del poder de escuchar y realizar preguntas
2. ¿Cómo preparar una negociación?
- Primer contacto: encontrar la manera de ponerse en contacto con la otra parte
 - Partes: identificar las partes de la negociación
 - Objetivos, umbral de la negociación y terreno común: identificar los objetivos de los negociadores, determinar el umbral de la negociación y encontrar un terreno común
 - Motivaciones e influencias: encontrar las influencias y motivaciones de las partes
 - Análisis de la situación: comparar los objetivos con los recursos disponibles y restricciones
 - Estilo de la negociación y estrategia: elegir un estilo de negociación, identificar el estilo de la contraparte y elaborar una estrategia de negociación
 - Organización: mantener un orden en la reunión

El modo de proceder en una negociación es fundamental para el éxito de la misma. Esto se refiere a los estilos de negociación, los cuales deben ser aplicados e identificados especialmente en esta fase. A continuación una descripción de los estilos de negociación:

Estilos de negociación

- **El Estilo Competitivo:** para situaciones muy competitivas en las que unos ganan y otros pierden, cuando no importa mucho el futuro de la relación entre las partes sino el resultado, es decir prima el resultado sobre la relación.

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

- **El Estilo Acomodativo:** en situaciones donde prima la relación sobre los resultados, esto hace que se acepte perder primeramente para obtener resultados en el futuro.
- **El Estilo Evitativo:** cuando ambas partes piensan que no vale la pena negociar porque los problemas derivados de la negociación pueden ser mayores que los beneficios obtenidos.
- **El Estilo Distributivo:** cuando las partes establecen un acuerdo rápido, justo y equilibrado sobre asuntos de mutuo interés.
- **El Estilo Colaborativo:** para negociaciones colaborativas donde ambas partes ganan, se necesitan mutuamente para conseguir sus resultados y además quieren preservar la relación, en determinadas circunstancias hacen que las ganancias sean mayores que las esperadas.

(Sánchez, 2010)

El estilo Colaborativo, también llamado ganar – ganar, puede ser utilizado como una estrategia para buscar una solución que sea satisfactoria para todas las partes implicadas en la negociación, en donde ninguna de las partes participe con egoísmo, queriendo perjudicar a la otra parte para buscar el beneficio propio. Esta estrategia evidentemente simplifica el proceso de negociación pues éste fluye con más facilidad cuando se consideran los intereses de todas las partes.

La estrategia ganar-ganar forma el escenario perfecto para el conjunto de las partes que participan, ya que si fuera de otro modo y no se tuvieran en cuenta los intereses de la otra parte, se estarían afectando la relación a futuro lo cual sería perjudicial para cualquiera de las partes.“ Toda solución que pase por ganar-perder (ganar para una parte y perder para la otra) pone en riesgo la negociación, y podría acabar no avanzando, o incluso rompiendo la negociación. Si llegamos al punto donde la negociación se rompe, nos encontraríamos en el escenario de perder-perder, donde

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

como consecuencia de la falta de acuerdo, todas las partes se podrían encontrar en una situación peor que la que podrían alcanzar mediante el acuerdo.” (Vergara, 2013)

3. ¿Cómo llevar a cabo la negociación?

- Iniciar
- Peticiones reales: clarificar las peticiones reales de la otra parte
- Dinámica: gestionar la dinámica del grupo
- Realizar proposiciones
- Activación: avanzar en la negociación
- Reacciones: responder a las propuestas y reacciones de la otra parte
- Tomar una posición en la negociación

4. ¿Cómo concluir la negociación y considerar las perspectivas del futuro?

- Problemas clave: asegurarse de que los problemas más importantes han sido resueltos
- Conclusión: realizar la conclusión de la negociación
- Última oferta: hacer una última oferta e ir más allá de la posible renuencia de la otra parte
- Concluir la negociación con el apoyo de una o varias terceras partes
- Aplicación: aplicar las decisiones tomadas
- Futuro: considerar futuras perspectivas

Dentro del proceso de negociación detallado anteriormente, se deben identificar las variables fundamentales lo cual permitirá medir el grado en que el ambiente tiene una incidencia en el proceso de negociación. El método SNA identifica trece variables fundamentales:

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

1. Escoger los negociadores
2. Análisis de la situación
3. Bases y propiedades de la negociación
4. Elección de la estrategia y el estilo de negociación
5. Primer contacto y organización de la reunión
6. Comienzo de la negociación
7. Comunicación
8. Toma de decisiones e implementación del acuerdo
9. Resultados y perspectivas futuras
10. Ritmo y evolución de la negociación
11. Convicción y progreso de la negociación
12. Balance de poder y manejo del clima
13. Noción de confianza

Por otro lado la teoría de las Dimensiones de la Cultura de Geert Hofstede es la siguiente:

Dimensiones culturales de Geert Hofstede

Esta teoría se basa en la idea de que se puede asignar valor a seis dimensiones culturales. Hofstede define seis dimensiones, cada una relacionada con un indicador para cada país: Distancia del Poder (PDI), Índice de Individualidad (IDV), Índice de Masculinidad (MAS), Disposición al Cambio (UAI), Percepción del Tiempo (LTO) y Indulgencia (IVR). Estos índices caracterizan manejo del tiempo, cambio, poder, conexión social y género para diferentes culturas

Dichas dimensiones son:

1. Dimensión de poder: la cual se mide con el índice de PDI (Power distance) entre más alto es, indica que existe mayor necesidad de dependencia, se acepta en mayor grado la desigualdad, hay más necesidad de jerarquía, los altos cargos tienen más privilegios, etc.

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

2. Dimensión de individualismo: se mide con el índice de IDV, si es alto representa que existe una mayor conciencia del “yo”, las opiniones son privadas y las obligaciones son consigo mismo en lugar de ser con la familia, la comunidad o determinado grupo.
3. Dimensión de masculinidad: se mide on el índice de MAS, entre más alto sea, indica una mayor necesidad por sobresalir en un grupo o la sociedad así como una cultura más ambiciosa.
4. Dimensión de incertidumbre: se mide con el índice de UAI, cuando es alto indica más ansiedad y estrés en una cultura o grupo, un impulso interno por trabajar duro, se acepta expresar y mostrar las emociones, se evita el conflicto y se busca evitar el fracaso, entre otros.
5. Dimensión de tiempo: se mide con el índice LTO, Las sociedades orientadas a las relaciones a largo plazo fomentan sus virtudes a las recompensas futuras, adoptan un enfoque más pragmático: fomentan el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una manera de prepararse para el futuro. Por el contrario, las orientadas al corto plazo fomentan sus virtudes orientadas al pasado y al presente, prefieren mantener las tradiciones y normas consagradas por el tiempo mientras se ve el cambio social con recelo.
6. Dimensión de Indulgencia se mide con el índice IVR, significa una tendencia a permitir gratificación relativamente libre de los deseos básicos y humanos naturales relacionados con disfrutar de la vida y divertirse.

La interacción de estos dos conceptos es clave para nuestra investigación pues sirve de base en la realización de cualquier proceso de negociación intercultural. Las partes deben preparar le negociación conociendo los impactos de determinada cultura en dicho proceso. Para esto se deben

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

aplicar los conceptos anteriores a la cultura que se va a analizar, para así poder determinar el perfil de un individuo o un grupo de individuos.

La cultura impacta cualquier relación humana y por tanto, es un aspecto al cual se debe otorgar mucha importancia en un proceso de negociación y se debe dedicar tiempo para analizar y estudiar las diferencias culturales que puedan impactar positiva o negativamente la negociación. En cualquier caso, la experiencia es la mejor forma de conocer una cultura, teniendo en cuenta que lo que puede ser razonable e importante en una cultura, puede ser irrazonable o inadecuado en otra.

Este modelo teórico es de gran ayuda, pero es necesario llevar a cabo una validación de los resultados con personas que hayan tenido algún tipo de acercamiento con la cultura que es objeto de estudio, que hayan vivido en otros países o tengan un conocimiento amplio sobre el tema.

En cuanto a la estrategia que se debe aplicar en un proceso de negociación, el estilo ganar-ganar es el más adecuado porque además de asegurar un beneficio para las partes que actúan en la negociación, establece una base sólida para la consolidación de relaciones a largo plazo.

Con el fin de complementar el estudio, se realizó la aplicación del Modelo de Negociación Intercultural desarrollado por el grupo de investigación, al caso Colombia-China. A continuación se presenta el paper “Cómo la Cultura Impacta la Negociación: APLICACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACION INTERCULTURAL: RETOS DE NEGOCIACION DE COLOMBIA CON CHINA”.

Resumen

El paper compara los valores de la cultura de los colombianos con los valores de la cultura de los chinos, basados en el modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede. Se sugieren diferencias

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

en los valores culturales de las dos culturas que podrían representar un desafío en las negociaciones. Hofstede define cinco dimensiones, cada una relacionada con un indicador para cada país: Distancia del Poder (PDI), Índice de Individualidad (IDV), Índice de Masculinidad (MAS), Disposición al Cambio (UAI) y Percepción del Tiempo (LTO). Estos índices caracterizan manejo del tiempo, cambio, poder, conexión social y género para diferentes culturas lo cual impacta las negociaciones y las relaciones interculturales que se manejan en estas. Así mismo se basa en los estudios de Ricardo Eastman de la Cuesta que ha caracterizado los colombianos y sus relaciones con los chinos. Además de seguir el modelo de cultura, propuesta por Hofstede “The Onion” en el cual se describen los símbolos, héroes y rituales de cada cultura. Finalmente se realizara el cruce de las Dimensiones de Hofstede con el método propuesto por Manoella Willbaut, llamado el método SNA (Successful Negotiation Activator). Con esto se podrá intuir como es China, sus valores, y sus diferencias con Colombia, y algunas recomendaciones a la hora de negociar, con el fin de obtener resultados éxitos y evitar choques culturales.

Key Words: Negociación intercultural, negocios internacionales, cultura.

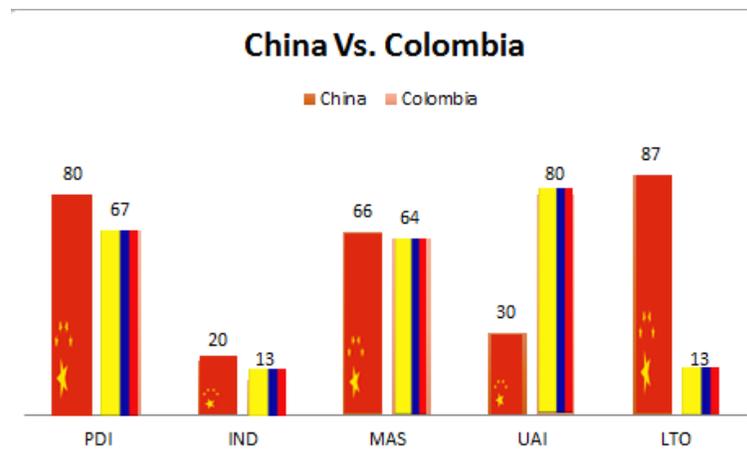
China, un país con una historia de más de 3.700 años, una extensión de 9'596.960 de Km², con más de 1.3 billones de personas, con la complejidad de aproximadamente 56 grupos étnicos. China donde la historia y la modernidad se funden en ciudades como Beijing, donde la competencia global se siente en Shanghai, Hong Kong y Shen Zhen. China con un PIB de más de 4.99 Trillones de dólares es un atractivo mercado para Colombia y para China Colombia es la puerta de sus productos a Latinoamérica.

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

Para poder capitalizar la oportunidad de hacer negocios con China se hace necesario el conocimiento de las formas de comunicarse y de hacer negocios de los chinos como reconocer las diferencias con los colombianos.

Para establecer el puente con los chinos y para reconocer las diferencias nos basaremos en los estudios de Geert Hofstede el cual establece índices para la caracterización de diferentes países. La siguiente tabla compara los valores según Hofstede de Colombia y China.



(Hofstede, 2015)

Colombia y China tienen una diferencia en el índice de PDI de 13 puntos. Colombia está por debajo de China lo cual indica que en China existe una sociedad más jerárquica que en Colombia. Esto implica que los colombianos y los chinos necesitarán entender el manejo de las relaciones de poder a cada nivel de las pirámides sociales en cada una de sus culturas. Sin embargo siendo los chinos más jerárquicos que los colombianos es un reto entender para los colombianos conceptos como el Shehuí Dengji (estatus social) y el Mianzi (prestigio o capital social). Estos conceptos afectan la comunicación y crean relaciones de respeto y autoridad entre las partes envueltas en la comunicación y la negociación.

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

En el índice IDV sociedades más relacionadas y menos relacionadas como en los índices de MAS características de género vemos pequeñas diferencias por lo cual se encontraran mayores similitudes culturales. Algunos ejemplos son tener el mismo valor/comportamiento para la familia y la sociedad y conceptos como el Guanxi (conexiones personales) para los colombianos y los chinos serán muy similares, lo mismo la comunicación indirecta, y el Renji Hexie (armonía interpersonal). También el concepto de corrupción puede ser similar típico de sociedades más relacionadas.

Colombia está por encima de China en el índice de UAI de 50 puntos, lo cual indica una alta incertidumbre al cambio por parte de Colombia y una alta disposición al cambio por parte de los chinos. Esto implica para las empresas chinas, por ejemplo, una barrera diferente al entrar a un mercado colombiano más regulado, y también una adaptación al cambio más lenta de la sociedad colombiana a los nuevos productos chinos, esto requerirá estrategias de adaptación de las empresas chinas en el mercado colombiano como también paciencia y capital de inversión. Por otro lado, las empresas colombianas encontrarán por ejemplo, un mercado menos regulado en China y el reto para las empresas colombianas para trabajar con los chinos será la adaptación a los cambios y a la tecnología más rápidamente.

Colombia y China tienen una diferencia alta en el índice de LTO, en este caso, China 74 puntos más que Colombia. Podemos inferir que la mentalidad de planeación a largo plazo de los chinos, como los conceptos de puntualidad y decir lo que se hace pueden ser una barrera cultural para establecer el puente entre una cultura china y una colombiana. Problemas que también han manifestado varios extranjeros que trabajan en Colombia venidos de la cultura anglosajona y china.

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

Con el fin de determinar las acciones a la hora de realizar una negociación intercultural entre las dos culturas analizadas, se propone el Método SNA (Successful Negotiation Activator), propuesto por Manoella Willbaut, en el cual se identifican las variables fundamentales de la negociación, para luego identificar el impacto de los valores culturales identificados en el modelo de Hofstede sobre dichas variables.¹

En el siguiente cuadro, se identifica el cruce del Método SNA, con el Modelo de Hofstede, para Colombia y China. El signo “✓” representa aquellas variables en las que puede existir un riesgo a la hora de negociar, pero este riesgo es mínimo, al no existir una gran diferencia entre las dos culturas en cuanto esta dimensión. Por otro lado el signo “x” representa aquellas variables en las que se corre un gran riesgo debido a las diferencias culturales presentadas entre los dos países analizados. Los cuadros en blanco representan las variables de negociación que no son afectadas por dicha dimensión.

Variables de la Negociación	China Vs Colombia				
	PDI	IND	MAS	UAI	LTO
1. Escoger los negociadores	✓	✓	✓	x	x
2. Análisis de la situación	✓				
3. Bases y propiedades de la negociación			✓	x	
4. Elección de la estrategia y estilo de negociación	✓	✓	✓	x	x
5. Primer contacto y organización de la reunión	✓	✓	✓		x
6. Comienzo de la negociación					x
7. Comunicación	✓	✓		x	x
8. Toma de decisiones e implementación del acuerdo	✓	✓		x	x
9. Resultados y perspectivas futuras			✓		x
10. Ritmo y evolución de la negociación	✓	✓	✓	x	x
11. Convicción y progreso de la negociación	✓	✓		x	x
12. Balance del poder y manejo del clima	✓		✓		x
13. Noción de la confianza		✓			x
China	80	20	66	30	87
Colombia	67	13	64	80	13

Según este cruce es posible determinar las siguientes acciones, que los negociadores colombianos deben tener en cuenta, a la hora de negociar con un chino, según cada dimensión:

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

DISTANCIA DEL PODER (PDI)

Con una diferencia de tan solo 13 puntos para esta dimensión, las dos culturas son definidas como jerárquicas, sin embargo a pesar de la similitud cultural, a continuación se presentan tips de negociación, con los que los negociadores podrían crear un proceso de negociación más óptimo:

- ✓ Dirigirse a la persona con mayor estatus
- ✓ Tratar con respeto al interlocutor de mayor estatus, siguiendo normas de protocolo.
- ✓ Negociaciones lentas e indirectas
- ✓ El jefe de mayor estatus tomara la decisión final
- ✓ La información debe ser clara y concisa, y debe dirigirse primero al jefe de mayor estatus
- ✓ Manejar un lenguaje formal y respetuoso
- ✓ Es usual realizar regalos
- ✓ Negociación Gana-Pierde
- ✓ Mantener un Networking apropiado

INDICE DE INDIVIDUALIDAD (IND)

Las dos culturas son definidas como colectivistas, sin embargo a continuación se presentan tips de negociación que podrían facilitar la relación de negocios entre las dos culturas.

- ✓ Decisiones llevan tiempo (Negociación lenta)
- ✓ Lenguaje Indirecto y poco claro
- ✓ Manejar una negociación flexible
- ✓ Se pueden llegar a desviar las conversaciones

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

- ✓ Encuentros Formales
- ✓ Negociación se da en grupo
- ✓ Tener en cuenta los objetivos del grupo
- ✓ Construir Relaciones Interpersonales
- ✓ Promover el trabajo en equipo a través de líderes positivos

INDICE DE MASCULINIDAD (MAS)

China y Colombia se definen como sociedades masculinas. Los siguientes tips de negociación pueden facilitar el proceso:

- ✓ Trato fuerte y firme
- ✓ Mantener el control de la negociación
- ✓ Proyectarse seguro y confiado. Puede ser necesario un lenguaje agresivo.
- ✓ Comunicación indirecta y ventajosa
- ✓ Negociación Gana Pierde
- ✓ Tener claro quien toma la decisión final

DISPOSICION AL CAMBIO (UAI)

En esta dimensión se presentan grandes diferencias culturales, debido a que Colombia presenta baja disposición al cambio, mientras que China presenta alta disposición al cambio. A continuación tips de negociación que pueden disminuir el choque cultural.

- Encuentros informales
- Exponer las ideas de manera abierta

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

- Negociación flexible y dinámica
- No es necesaria mucha documentación, sin embargo se debe tener la información clara ante cualquier inquietud.
- Negociación rápida y subjetiva
- Crear relaciones interpersonales y de confianza

PERCEPCION DEL TIEMPO (LTO)

Esta dimensión presenta el mayor desafío cultural para los dos países, por esta razón, a continuación se presentan tipos de negociación que podrían reducir el impacto cultural a la hora de negociar.

- Ser Puntual y estricto con los horarios
- Tener todo planificado y claro, no perder el tiempo
- Argumentar y clarificar los objetivos futuros y las acciones
- Negociación rápida
- Comunicación directa y racional
- Temas claros y estructurados
- Pensamiento cerrado a ideas no planificadas
- Relaciones personales que perduran en el tiempo

Como conclusión para capitalizar la oportunidad de hacer negocios entre China y Colombia se debe reconciliar las diferentes maneras culturales de ver el tiempo, aceptación del cambio y el manejo de poder. Esto puede afectar el mercadeo, las ventas, la logística y los contratos. Finalmente encontraremos afinidad en la manera de relacionarnos los chinos y los colombianos ya

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

que damos valor similar a la familia y los amigos. Especial atención deben tener las diferencias en religión, filosofías, y los sistemas políticos ya que será un factor que dicta directrices en la comunicación/negociación a largo plazo por lo cual se debe tener como en toda relación internacional, personas con “open mind” capaces de manejar, entender y capitalizar este tipo de diferencias. Además se puede determinar que la negociación entre los países tendrá una dirección “Gana-Pierde”, ya que los dos países se rigen por esta filosofía.

Autores

Lina Marcela Hernández Forero

Jennifer Natalia Forero Duarte

Ana María Avellaneda Ochoa

Lizeth Castellanos González

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

BIBLIOGRAFIA

Ávila, F. (2008). *TÁCTICAS PARA LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL*. México: Trillas.

Eastman de la Cuesta, R. (2010). *Interculturalidad y Negociación*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.

Hofstede, G. (s.f.). *The Hofstede Center*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2014, de The Hofstede Center : <http://geert-hofstede.com/>

Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Culture as Mental Programming* . En G.

Hofstede, G. Hofstede, & M. Minkov, *Cultures and Organization, Software of the Mind 3rd ed.*

United Estates: McGraw-Hill .

Sánchez, C. (10 de Diciembre de 2010). *La Negociación*. Obtenido de <https://lanegociacion.wordpress.com/2010/12/10/estilos-de-negociacion/>

UNESCO. (1982). *Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales*. México.

Vergara, M. (23 de 07 de 2013). *Máximo Potencial*. Obtenido de <http://maximopotencial.com/tecnicas-de-negociacion-la-importancia-del-ganar-ganar/>

Wilbaut, M. (2010). *Intercultural Negotiation*. París, Francia: Dunod Éditeur SA.

Cómo la Cultura Impacta la Negociación

CREACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL