



**MIND: MODELO INTERCULTURAL DE NEGOCIACIÓN PARA LA TOMA DE
DECISIONES y SU APLICACIÓN AL CASO COLOMBIA-CHINA**

SEMILLERO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL

Autor:

Fernando A. Parrado H.

Profesor investigador Universidad Sergio Arboleda –
Email: fparrado@globalminds.co – Celular: 57 3006780566

Estudiantes Investigadores:

Laura Guevara

Carolina Munar

Bogotá – Colombia

2018

RESUMEN

El mundo actual es una red de comunicaciones donde funcionan los negocios y el comercio internacional. Los avances tecnológicos día a día facilitan la comunicación entre las personas, pero la barrera cultural es un factor decisivo en el éxito de una negociación si no se maneja con cuidado. Teniendo en cuenta lo anterior, MIND es un modelo en el que se unifica la investigación de autores importantes de interculturalidad (Hofstede, Trompenaars, House, T. Hall) y que permite tener en cuenta las dimensiones o aspectos claves de una cultura, de manera que pueda identificarse como pueden intervenir en una negociación desde su preparación hasta la culminación. Dicho modelo se aborda haciendo un análisis de la cultura de China y Colombia, donde se evidencian similitudes importantes en el tipo de comunicación, percepción de poder y relaciones grupales, pero, por otro lado, existen marcadas diferencias en el manejo de la incertidumbre, el tiempo y el tipo de negociación. Así, el reconocimiento de estos aspectos se convierte en una herramienta significativa para explicar, entender **y preparar** el comportamiento de las partes y los resultados de un proceso de negociación.

PALABRAS CLAVE: *Negociación intercultural, Dimensiones interculturales y negociación Comunicación, Negociación integrativa/distributiva, negociación China Colombia.*

ABSTRACT

Today's world is a communications network where business and international trade take place. Day by day, technological advances facilitate communication between people, but the cultural barrier is a decisive factor in the success of a negotiation if it is not handled with care. Taking into account the above, MIND is a model where the research of important authors of interculturality (Hofstede, Trompenaars, House, T. Hall) is unified, which allows taking into account the dimensions or key aspects of a culture, in a way that these can intervene in a negotiation from its preparation to the culmination. This model is faced with an analysis of the culture of China and Colombia, where there are important similarities in the type of communication, power perception and group relations, but, on the other hand, there are differences in the handling of uncertainty, time and the type of negotiation. Thus, the recognition of these aspects becomes a significant tool to explain, understand and predict the behavior of the parties and the results of a negotiation process.

KEY WORDS: *Intercultural negotiation, Model, Culture, Intercultural Dimensions, Communication, Integrative / distributive bargaining, China, Colombia.*

INTRODUCCIÓN

Peter Drucker, considerado el mayor filósofo de la ciencia administrativa del siglo XX afirmaba que: “Lo más importante en la comunicación, es escuchar lo que no se dice” y la buena 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.

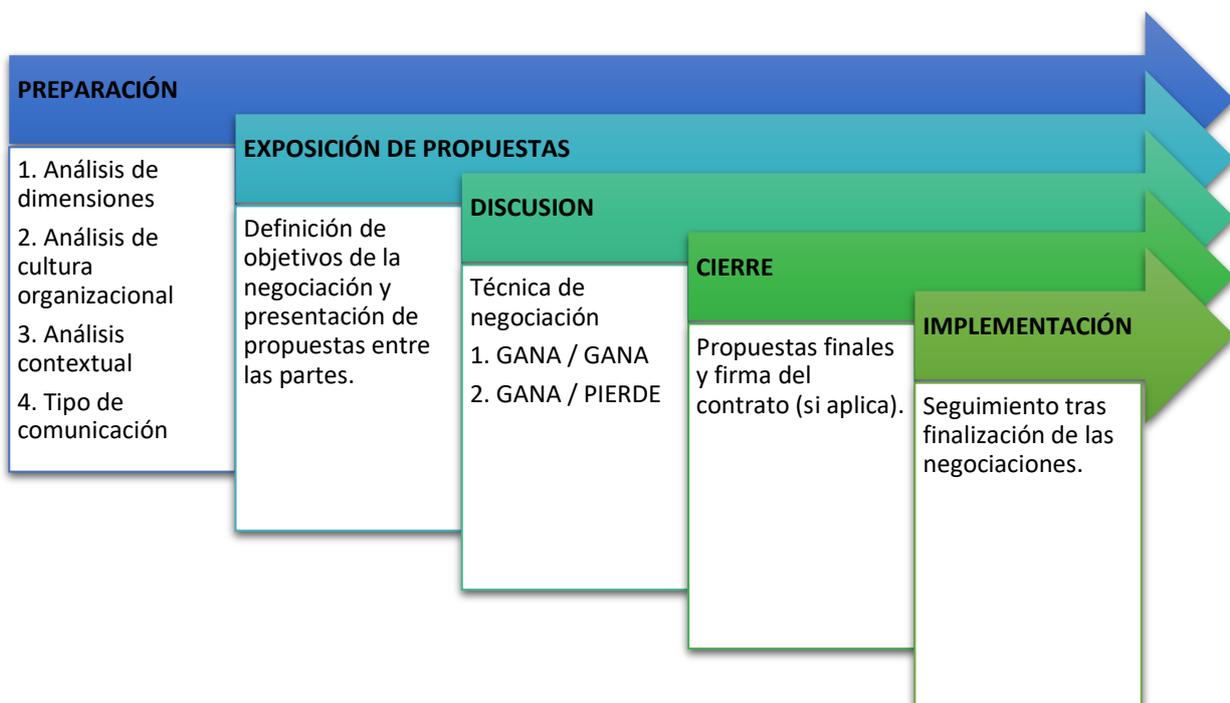
Las diferencias entre las personas que hacen parte de una negociación intercultural definitivamente se perciben, pero muchas veces no se conocen a profundidad o no se les da la suficiente importancia. No obstante, estas diferencias son determinantes en dicho proceso, tanto así que, de no tenerlas en cuenta, podría terminar en la finalización prematura de la negociación, sin un resultado exitoso. Desde el lenguaje, hasta la concepción del tiempo, entre otro tipo de creencias, son aspectos que deben contemplarse, pues de no hacerlo se puede perjudicar el desarrollo de la negociación.

Investigadores interculturales como Geert Hofstede, Fons Trompenaars, Robert J. House, Edward T. Hall, Manoella Wilbaut, han desarrollado modelos y dimensiones que facilitan la “medición” de las culturas y Su Impacto en la negociación. Por esta razón, se considera 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, con acceso a cualquier que tenga interés en incursionar en los negocios internacionales. Es así como nace **MIND**, el *Modelo Intercultural de Negociación para la toma de Decisiones* es 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. MINDS toma principalmente la cultura y su impacto sobre la negociación. Adicionalmente, este modelo guía será aplicado al caso de negociación en que las partes pertenezcan a la cultura china y a la cultura colombiana.

MIND: MODELO INTERCULTURAL DE NEGOCIACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

El modelo propuesto a continuación tiene como punto de partida el SNA (*Successful Negotiation Activator*) de Manoella Wilbaut. En el SNA, se ofrecen ciertos lineamientos, pasos y variables que el empresario debería tener en cuenta para preparar una negociación de manera organizada y favorable, de tal forma que más tarde pueda ser aplicada a cualquier tipo de negociación. Pero junto a la investigación de otros autores (Hofstede, Trompenaars, House, Hall), se crea un modelo que considera los aspectos más sobresalientes de la cultura que pueden ser decisivos en el éxito en una negociación dentro de un ambiente internacional. Es así como el Modelo Intercultural de Negociación para la toma de Decisiones, MIND, nace de la sinergia de más de 30 años de investigación y múltiples teorías, hipótesis y puntos de vista.

El objetivo del modelo consiste en convertirse en una herramienta de consulta y apoyo para las personas que quieran incursionar en los negocios internacionales o que deseen tener un mayor entendimiento, control y, por consiguiente, éxito en sus negociaciones. De esta manera, al interesado se le proveería una descripción completa del país según las fases y variables que intervienen en el modelo de negociación, dejando un espacio opcional para que la persona complemente la información de la investigación de acuerdo a su caso de negociación.



Las fases que plantea MIND consiste en segmentar la negociación de la siguiente manera: 1) Preparación, 2) Exposición de propuestas, 3) Discusión, 4) Cierre y por último, 5) Implementación.

FASES DEL MODELO

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, orientando puntos a identificar para diseñar estrategias de negociación convenientes y así mismo para anticipar patrones de negociación, al igual que posibles novedades y conflictos potenciales que puedan surgir durante las siguientes etapas. Lo anterior, 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 serie de dimensiones referentes a las culturas. Con este análisis, se pretende dar una mirada general a las características del grupo cultural o 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, 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.

Las dimensiones que contempla el modelo son:

a) 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). **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 y 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).

b) 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, en el colectivismo, los individuos esperan 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.

i) **Colectivismo I (Institutional collectivism)**: refleja el grado en el cual las prácticas de la organización alientan y estimulan 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).

ii) **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).

c) Aversión a la incertidumbre

La Aversión a 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).

d) 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 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 prefieren la gratificación tan pronto como sea posible (Hofstede, 2001).

e) 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).

f) 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).

g) 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)

h) 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 - (opcional)

Geert Hofstede (1990) 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, este análisis funciona como una oportunidad de reforzar y/o replantear las estrategias que se hayan desarrollado para avanzar en la negociación, debido a que no solo se tendría en cuenta la nación o cultura de quienes intervienen en el proceso, sino que también la empresa específica de la que provienen. Sin embargo, precisamente como hace referencia al caso particular de la empresa/institución con la que se está negociando, es un análisis que corresponde al interesado.

A continuación, las dimensiones que se sugiere tener en cuenta:

a. 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 proceso 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.

Preguntas clave:

- ¿Cuáles son los objetivos de la contraparte?
- ¿Qué es más importante? ¿El proceso o el resultado?
- ¿Qué tanto están dispuestos a ceder con tal de cerrar la negociación?
- ¿Qué tipo de riesgos o sacrificios están dispuestos a tomar?

b. 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 una estructura interna floja, falta de previsibilidad y poco control y escasa 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.

Preguntas clave:

- ¿Qué tan cercanas son las personas que hacen parte del grupo de negociación?
- ¿Qué tan comprometidos y leales son las personas con la empresa/institución a la que pertenecen?
- ¿Prevalece la relación profesional o la relación personal entre el grupo de negociación?
- ¿Cómo es la estructura interna de la compañía?

c. 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).

Preguntas clave:

- ¿Qué temas relacionados a la empresa de la contraparte, pero ajenos a la negociación se mencionan?
- ¿Es posible conocer el panorama interno de otras áreas de la empresa durante la negociación?

- ¿Es posible entablar una relación más allá de lo profesional con los miembros del grupo negociador?
- ¿Es posible relacionarse con otras personas de la empresa ajenas al grupo de negociación?

1.3. Análisis contextual

Para iniciar una negociación, es crucial entender con quién se va a tratar y de qué tipo de cultura proviene. Es por esto que también se debe llevar a cabo un análisis contextual en el que se haga una debida identificación de símbolos, rituales, y costumbres de la cultura de la contraparte, “la parte de arriba del iceberg”. 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.

El formato sugerido para condensar la información relacionada al análisis contextual de una cultura es el siguiente:

ANÁLISIS CONTEXTUAL DE (PAÍS) _____ EMPRESA: _____	
LENGUAJE	
RELIGIÓN Y PRÁCTICAS	
HISTORIA	
CLIMA POLÍTICO	
CRISIS ACTUALES CON OTROS PAÍSES	
PRINCIPALES PAÍSES ALIADOS	
POSICIÓN FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO	
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA (Logros, crisis, proyectos)	<i>Nota: opcional.</i>

1.4. Tipo de comunicación: alto o bajo contexto

Teniendo en cuenta la investigación de Edward T. Hall, 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).

ALTO CONTEXTO VS BAJO CONTEXTO		
La contraparte maneja un alto uso de elementos no verbales, tonos de voz y gestos variados que consideran parte importante dentro de la conversación.	1 2 3 4 5	La contraparte maneja un bajo uso de elementos no verbales. Los mensajes se transmiten más a través de palabras que por medios no verbales.
Las personas interpretan unilateralmente las expresiones no verbales.	1 2 3 4 5	Las personas no le dan mayor importancia a las expresiones no verbales. Las palabras son las que se tienen en cuenta.
El mensaje verbal de la contraparte es implícito y el contexto es más importante que las palabras.	1 2 3 4 5	El mensaje verbal de la contraparte es explícito y el contexto no es relevante en la comunicación.
El mensaje verbal es indirecto; se tienden a abordar varios temas relacionados al tema principal.	1 2 3 4 5	El mensaje verbal es directo; los temas se abordan de manera exacta y concreta.
La comunicación se considera como una herramienta para involucrarse con la contraparte de una manera más cercana.	1 2 3 4 5	La comunicación se considera como una forma de intercambiar información, ideas y opiniones con la contraparte.
A TENER EN CUENTA: ¿Qué es más importante, la información o el diálogo? ¿Qué lenguajes se hablan? ¿Qué expresiones no verbales manejan?		

2. EXPOSICIÓN DE PROPUESTAS

Tras realizar el análisis correspondiente a los temas tratados en la fase de preparación, se define la manera en la que se procederá en el primer encuentro con la contraparte que también marcaría el inicio de la negociación. En esta planeación, ya es posible tener una idea de cómo abordar de manera eficiente a la contraparte, contemplando gestos y temas de conversación a evitar, posibles condiciones de la negociación, expectativas de una persona de la cultura en cuestión; y anticipándose a los requerimientos y/o contratiempos que puedan surgir con dicha cultura. Más aún si tienen resultados opuestos en la evaluación preliminar de dimensiones. La dimensión de alto contexto y bajo contexto se coloca como una de las principales a impactar esta parte del proceso de negociación.

3. DISCUSIÓN En esta etapa, es importante ratificar de qué manera negocia la contraparte, haciendo énfasis en el tipo de comunicación (de alto o bajo contexto) mencionado anteriormente y la técnica de negociación que manejen, la cual puede ser:

- **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).

Entre las variables a identificar a impactar en la técnica de negociación que practique la contraparte es recomendable tener en cuenta el balance de poder, manejo del ambiente, noción de confianza, comunicación sincrónica o a sincrónica que establecen el ritmo del proceso de negociación.

4. CIERRE

Esta etapa requiere permanente observación en las dimensiones de: Aversión a la incertidumbre y Orientación a largo plazo vs. Orientación a corto plazo, ya que en esta fase se determinan las disposiciones finales del contrato tales como cuándo iniciará, cuando se firmará, la manera en que se respetarán los intereses de las partes a través de cláusulas y/o pólizas de cumplimiento, penalizaciones, entre otros. Así mismo, el cierre comprende las ofertas finales y el resultado de las discusiones y conflictos que hubo durante todo el proceso de negociación. En esta etapa se verá materializado el equilibrio de poder que hubo entre ambas partes y normalmente concluye con la firma de un contrato que da respaldo a lo acordado. El contrato según la cultura universalidad o particularista puede interpretarse de

diferente manera como un estricto documento a seguir o como una intención de empezar a trabajar conjuntamente.

5. IMPLEMENTACIÓN

Entre lo discutido en las fases anteriores es recomendable determinar la manera y el tiempo en que se empezará a aplicar lo negociado. El empowerment o lo accountable de la cultura. Es así como en esta fase se hace el seguimiento de la puesta en práctica del contrato y sus respectivos compromisos. Teniendo en cuenta qué tan bien se lleve a cabo lo acordado, las partes podrían entablar otras negociaciones en el futuro y/o tomar la decisión de renegociar o añadir más condiciones a lo pactado.

CONCLUSIONES

La negociación es influenciada en todas sus fases por la cultura como demuestra la siguiente gráfica:



MIND es un modelo que permitirá preparar y crear negociaciones exitosas, la siguiente fase se probará el modelo en el caso de negociación Colombia-China

PRÓXIMOS PASOS :

EVALUACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL MODELO

El cuestionario manejado en MIND en la fase de preparación, está basado en el propuesto por Hofstede; que consiste en una serie de 5 preguntas por dimensión y/o aspecto a evaluar, pero en este caso, desde el punto de vista de los negociadores. Las respuestas están determinadas por una escala de 1 a 5, a las que el encuestado responderá conforme a la afirmación con la que esté de acuerdo. Las respuestas elegidas, deberán ser sumadas y multiplicadas por 4 para determinar un valor representativo de cada dimensión o aspecto en una escala de 1 a 100. Además, cada planilla contiene preguntas abiertas en la parte inferior cuyo objetivo es ampliar la perspectiva de la dimensión, contemplando aspectos más específicos que se identifican durante un proceso de negociación.

Ahora bien, el objetivo de este cuestionario es darle un enfoque más particular a la interpretación de las dimensiones propuestas por Hofstede, Trompenaars y House (GLOBE), direccionándolas hacia la negociación intercultural. Todas las preguntas diseñadas para el cuestionario aplicado en el análisis de dimensiones de MIND (véase anexo 1), así como las preguntas clave para el análisis de cultura organizacional y el tipo de comunicación, están enmarcadas en un ambiente de negociación entre individuos provenientes de diferentes países. Por este motivo, la muestra para evaluar el panorama de cada país debe ser de personas que ya hayan tenido experiencia e inmersión significativa en este ámbito.

Después de realizar las encuestas y un focus group para la evaluación de un país, se hace un debido análisis de datos que permita complementar el estudio de dimensiones teórico del país en observación. De esta manera, cuando una persona, quiera hacer el seguimiento de una negociación con base en MIND, se le proveerá el marco teórico del país con el que quiera negociar, correspondiente a la primera etapa

APLICACIÓN DE MINO: CULTURA CHINA VS CULTURA COLOMBIANA

La cultura colombiana, partiendo desde el primer grito de independencia, no tiene más de 300 años de edad pero se encuentran datos de pobladores de la región de lo que hoy es Colombia con más de diez mil años de antigüedad. 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, el cristianismo y valores indígenas debido al mestizaje sucedido en el territorio hoy comprende Colombia y en la mayoría de sus casi cincuenta millones de habitantes (DANE, 2017).

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).

La participación de China en el ámbito internacional se remonta a 1987, cuando Deng Xiaoping, máximo líder de la República logró extender su plan de modernización, y tan solo tres décadas después su economía se posiciona como la segunda del mundo en términos de riqueza (Wang & Woo, 2010), solamente después de los Estados Unidos.

Durante dicha época, comenzó el acercamiento de Colombia al país asiático 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 del país latinoamericano en su entrada al continente asiático, alianza promovida por los acercamientos diplomáticos que han tenido ambos gobiernos durante los últimos años. Esfuerzos que al mismo tiempo han logrado consolidar una relación de apoyo mutuo en diferentes áreas como la educativa, la económica, la cultural, y la comercial (Vélez, 2010).

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 año 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 seis fases fundamentales previamente delimitadas en el transcurso de la investigación, a saber: 1) Introducción 2) Preparación, 3) Exposición de propuestas, 4) Discusión, 5) Acuerdos, 6) Cierre 7) Implementación.

1. PREPARACIÓN

1.1. Análisis de dimensiones

Desde la perspectiva de Geerf Hofstede y el desarrollo de su teoría sobre el entorno, las dimensiones y los valores culturales, estos aspectos 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. A continuación, el análisis de las dimensiones consideradas en MIND:

a) 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 se presenta como 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 supone no se deben tener aspiraciones que trascienden las funciones y actividades de su rango.

b) 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. Así mismo, 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 individualismo, es decir, es una cultura colectivista (Mindtools, 2014), en la cual, los individuos tienden 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, la lealtad juega un papel fundamental en la armonía y dinámica de los grupos, existe un compromiso cercano a largo plazo con el grupo de miembros al que una persona pertenece. 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 y relaciones sólidas (Barley, 2004).

c) Aversión a la incertidumbre

Los países con aversión 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 aversión 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 se identifica por la existencia de un régimen administrativo fundamentado en el confucianismo y orientado a principios generales con prácticas flexibles y capacidad de adaptación (Montt & Rehner, 2012).

d) 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.

e) Universalismo vs. Particularismo

El universalismo y particularismo hace referencia al alcance y cobertura de la validez de normas y reglas dentro de una sociedad, las cuales 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 último comportamiento se hallan la cultura china y colombiana, aunque es más notorio en el país asiático. En ambas culturas, 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).

f) Neutral vs. Emocional

Las culturas asiáticas tienen tendencia hacia la neutralidad, es decir, a ocultar sus emociones, 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).

g) Secuencial vs. Sincrónico

China es una cultura con tendencia a ser secuencial, siguen patrones lineales y trabajan en una tarea antes de pasar a la siguiente. Así mismo, para ellos el tiempo es considerable, medible y de gran importancia, las citas o reuniones son estrictas respecto al tiempo y normalmente se programan con anticipación; la impuntualidad es inaceptable; constantemente se sigue un cronograma previamente establecido y existe una fuerte preferencia por seguir los planes iniciales; por otra parte, Colombia hace parte del grupo sincrónico, y tiende a realizar diferentes acciones o trabajos a la vez, las citas están sujetas a otorgar tiempo a las personas significativas dentro de la negociación, los horarios y la evolución de la negociación está determinada por las relaciones (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

h) Igualdad de género

Colombia ha realizado un trabajo arduo en ratificar los tratados internacionales sobre derechos humanos y en especial de las mujeres, ha llevado a cabo un progreso significativo en el desarrollo e implementación de leyes en pro de la igualdad de género, como la Política Pública para la Equidad de Género o la Ley 1257 que promulga las normas de sensibilización y sanción contra la violencia y discriminación hacia la mujer. No obstante, aún existen brechas de género especialmente en el ámbito político y económico, lo cual posiciona al país como una sociedad de baja igualdad de género. Colombia es uno de los países con menor representación

femenina dentro de la política, en el 2015 solo el 14% son concejales, el 17% diputadas, el 10% alcaldesas y el 9% gobernadoras (ONU, 2015).

Por otra parte, su participación en el mercado laboral es reducida, para el 2013 fue de 20.94%, la brecha de desempleo fue de 5,30% y en el 2012 la brecha salarial de género fue de 23,28% (ONU, 2015). En materia de educación, las mujeres en Colombia tienen una tasa más alta de educación en comparación con los hombres, no obstante, las mujeres aún enfrentan dificultades de acceso al empleo y diferencias salariales significativas (Piñeros, 2009), a su vez que trabajan dentro de altos índices de informalidad y frecuentemente son víctimas de amenazas, asesinatos, torturas, desapariciones involuntarias, esclavitud y un sin número de situaciones deplorables dentro de la sociedad.

En China la igualdad entre hombres y mujeres se encuentra estipulada dentro de la ley, sin embargo, la realidad es otra, las mujeres aún sufren de discriminación y desigualdad de género, desplazamiento y violencia. En la actualidad, aunque la cantidad de mujeres empleadas ha aumentado, todavía existe una amplia brecha entre sus ingresos y el de los hombres trabajadores, así como el desarrollo de trabajos de intensa labor (Yiping, 2012).

1.2 Análisis de cultura organizacional

La cultura organizacional, es decir las actividades, valores y creencias dentro de una empresa son relevantes para lograr la competitividad y los niveles de desempeño conforme a los objetivos de las compañías, en Colombia, la cultura organizacional está delimitada por las normas internas, las cuales tienden a ser poco flexibles. Dichas características influyen en la percepción de los individuos, lo que en definitiva afecta la productividad, el compromiso, el bienestar emocional y los resultados financieros (Denison, 1990). Las investigaciones sobre cultura organizacional en Colombia centran su estudio en realidades concretas haciendo énfasis en empresas innovadoras y exportadoras en sectores específicos y se interesa por comprender la cultura y la forma como ésta afecta otras variables organizacionales (Ruíz & Naranjo, 2012).

a) Orientado a medios vs. orientado a objetivos

Colombia es un país caracterizado por una cultura con alta ansiedad y desconfianza hacia las instituciones que regulan la sociedad, y, dentro de las organizaciones es probable que la cultura sea orientada a los medios más que a los objetivos pues consideran que en un proceso

delimitado existe mayor certidumbre y en consecuencia se obtienen mejores resultados. Aunque es una sociedad con bajo nivel de tolerancia a los cambios (conservadora), con el paso del tiempo este factor tiende a cambiar conforme a la opinión del grupo al cual se pertenezca (Hofstede, 2001).

Por el contrario, China es más propensa al cambio y a la flexibilidad en comparación con Colombia, por lo tanto, la cultura está enfocada en los objetivos y en cumplir resultados internos específicos dentro de la organización (Hofstede, 2001).

b) Disciplina de trabajo sencilla vs. Disciplina de trabajo estricta

En la cultura china, los principios de trabajo y relación se fundamentan en la familia, lo que hace posible aplicar estas enseñanzas y costumbres en la sociedad y el gobierno, en consecuencia, todos los individuos están atendidos y tienen responsabilidades definidas, dicha tesis se consolida a partir del confucionismo. En su ambiente laboral la capacidad y resistencia en el trabajo se considera relevante frente al talento o la creatividad, trabajan intensa y rigurosamente durante la preparación de una negociación y optan por largas sesiones con el objetivo de aclarar dudas mediante el intercambio de preguntas, son muy pacientes y retrasan al máximo las decisiones sin llegar a aparentar debilidad e inseguridad, reforzar la confianza y cooperación a través de relaciones estables y duraderas contribuye a reducir las actitudes de competencia fuera del endogrupo (Hofstede,2001).

1.3. Análisis contextual

ANÁLISIS CONTEXTUAL DE (PAÍS): <u>CHINA</u>	
EMPRESA: _____	
LENGUAJE	El artículo 19 de La Constitución promueve el uso del chino mandarín, sin embargo, existen otras seis lenguas principales como el wu, el yue, el min, el xiang, el gan, y el hakka, las cuales se hablan dependiendo de la región (MAEC, 2017).
RELIGIÓN Y PRÁCTICAS	La sociedad china tiene libertad de culto, pero la mayoría se fundamenta en las doctrinas éticas de Confucio, según las cuales el deber supremo es la obediencia de subordinados frente a superiores (Giraldo, 2015). Sin embargo, el budismo y el taoísmo también son practicados de manera importante.

<p>HISTORIA</p>	<p>-1976, Muerte de Mao. -1978, Deng Xiaoping lanza la política de reforma económica y apertura exterior. -1979, el proceso de reformas da como resultado un sistema político enmarcado por el socialismo y economía mixta, es decir, economía de mercado, pero con control de la propiedad pública (Trade, 2017). -1988, Se da aval a la legalización de la propiedad privada en los medios de producción (Trade, 2017). -1998, se encomendó la Constitución e incluir el Estado socialista de derecho, con ello se dio un desarrollo significativo del sistema jurídico del país (Trade, 2017). -En los años 1990, el buen funcionamiento económico chino sacó s millones de campesinos de la pobreza y mantuvo una tasa promedio de crecimiento del PIB anual de 11%. -2013, Xi Jinping sube al poder.</p>
<p>CLIMA POLÍTICO</p>	<p>Estado comunista, centralizado unitario, administrado por el Partido Comunista Chino, gran burocracia nacional y autoritario en su estructura como ideología (Trade, 2017).</p>
<p>CRISIS ACTUALES CON OTROS PAÍSES</p>	<p>- Disputa marítima entre EEUU y China en el mar de la China Meridional (Broder, 2016), así como la dominación de la economía mundial. - Disputa fronteriza de India y China entre el Tíbet, el estado indio Sikkim y el reino de Bután (Iriarte, 2017) -Conflicto con Taiwan por deseos independentistas (HispanTV, 2017).</p>
<p>PRINCIPALES PAÍSES ALIADOS</p>	<p>Principales clientes comerciales en 2016: Estados Unidos (18,2%) , Unión Europea (16,20%), Hong Kong (13,70%), Japón (6,06%), Corea del Sur (4,48%) (MAEC, 2017).</p>
<p>POSICIÓN FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO</p>	<p>China es considerada como uno de los mayores contaminantes del mundo, sin embargo, en la actualidad se encuentra adoptando medidas para evitar el aumento de la temperatura debido a las emisiones de gases, así como la contaminación ambiental. China apoya el Acuerdo de París con el fin de construir un país más limpio y crear empleos verdes para la industria (BCN, 2017)</p>

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA (Logros, crisis, proyectos)	Nota: según corresponda.
--	--------------------------

Dentro del análisis contextual, los negociadores chinos consideran el *guanxi* (Gelfand & Cai, 2004) 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, y se define como las relaciones o conexiones sociales fundamentadas en el interés y beneficio mutuo (Bian, 1994). La sociedad china observa el *guanxi* como una relación bidireccional que debe mantenerse a través de un contacto constante entre las partes, lo cual desemboca en el éxito de la negociación.

Dentro del marco de la negociación, es importante analizar el papel del Estado en China, debido que, este puede tener una influencia significativa en la forma de hacer negocios de las empresas chinas y en consecuencia una mayor comprensión sobre el comportamiento del socio o cliente asiático.

ANÁLISIS CONTEXTUAL DE (PAÍS): <u>COLOMBIA</u>	
EMPRESA: _____	
LENGUAJE	Español (oficial) y numerosas lenguas indígenas (MAEC, 2017).
RELIGIÓN Y PRÁCTICAS	Las principales religiones en Colombia son el catolicismo, el protestantismo, y grandes conglomerados de iglesias cristianas, Judíos, Musulmanes, entre otros (MAEC, 2017).
HISTORIA	-1985, Toma del palacio de justicia por el M-19. -1993, Fin del cartel de Medellín; muerte de Pablo Escobar. -2012, Inicio de diálogos de paz. -2016, Firma de los diálogos de paz. -201, Destape del caso Odebrecht
CLIMA POLÍTICO	Colombia es un estado democrático de derecho. Actualmente, la política interior colombiana ha sido

	marcada por la firma y refrendación e implementación del acuerdo de paz con las FARC. En 2018 tendrán lugar las próximas elecciones presidenciales (MAEC, 2017).
CRISIS ACTUALES CON OTROS PAÍSES	-2017, Colombia presenta dos contrademandas a Nicaragua en la Haya en el litigio por los límites del mar Caribe (Semana, 2017). -2016-2017, Crisis fronterizas con Venezuela.
PRINCIPALES PAÍSES ALIADOS	Principales clientes comerciales en 2016: Estados Unidos (25,4%), China (8,7%), España (4.9%), Venezuela (3.6%) (MAEC, 2017).
POSICIÓN FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO	En la actualidad Colombia genera el 0.46% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero; aun así se están manejando las siguientes herramientas de política pública: 1)La Estrategia de Desarrollo Bajo en Carbono, El Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático, entre otros (Cancillería, 2016).
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA (Logros, crisis, proyectos)	Nota: <i>según corresponda.</i>

1.4. Tipo de comunicación: alto o bajo contexto

Al definir las culturas de alto contexto como aquellas en las cuales las palabras tienen menor importancia que el contexto y las de bajo contexto como lo contrario, en China los negocios se desarrollan de forma menos ágil y es necesario llegar a establecer una relación personal donde propenda la confianza entre los negociadores, dentro de este tipo de comunicación también se ubica Colombia, puesto que como se sabe es una cultura en la cual mucho de lo que se comunica va implícito en el mensaje (Ogliastri, 2001). Cabe mencionar que China es una sociedad influenciada por el comunismo y, por lo tanto, la lealtad dentro de su sociedad y cultura es absoluta y las relaciones son fuertes fomentando la responsabilidad de los miembros del grupo (Cerde-Hegerl, s.f.).

2. EXPOSICIÓN DE PROPUESTAS

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 Ogliastrri (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 (Ogliastrri, 2001).

Los empresarios chinos se caracterizan por siempre querer obtener la mayor ventaja posible en todas las variables que existan dentro de la negociación, ya sea en términos de precio, tiempo, cantidades y entregas, a su vez son arraigados a su cultura y por ello es indispensable contar con consideraciones adecuadas sobre la misma. A diferencia de otras culturas como la estadounidense, la cual presenta una fuerte inclinación por el individualismo, la cultura china se enfoca en las negociaciones grupales, pues consideran este aspecto como fortaleza a la hora de realizar un proceso de negociación (Gelfand & Cai, 2004).

3. 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 (Ogliastrri, 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.

- **Negociación 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), no obstante, este análisis está sujeto a las experiencias y tiende a ser subjetivo.

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 (Pablos, 2004).

4. CIERRE

Respecto al modelo, la etapa de cierre comprende culminar la negociación, comúnmente a través de un contrato escrito. Es importante tener precaución con los negociadores y prevenir los posibles descuentos que se pedirán conforme avanza el proceso de negociación, aun cuando esta sea la última fase, se debe mantener la paciencia sobre cada punto con miras a

sostener la relación y confianza. Un elemento característico de la cultura de negocios en China es el *mianzi* o la reputación que tienen las personas dentro de los grupos a los que pertenece *guanxi* (Gelfand & Cai, 2004). Las formas más frecuentes de hacerle perder este estatus son, por ejemplo: interrumpir mientras habla, enfrentarse directamente o refutar sus ideas, es por ello recomendable ser respetuoso y cordial pretendiendo llegar a un acuerdo dentro de los grupos negociadores.

Según Michael Wenderoth, un estadounidense hijo de madre china, quien tiene 15 años de experiencia en asesorar empresas occidentales en China, al cerrar un contrato, es indispensable asegurar que no existan posibles desacuerdos o espacios dentro del mismo que puedan ocasionar la reapertura o modificación de lo firmado, así mismo, en oriente la firma no tiene el mismo valor otorgado en occidente, por el contrario, es necesario el sello oficial de la empresa para que el contrato tenga la validez suficiente para hacerse cumplir (BLÁZQUEZ, 2015).

5. IMPLEMENTACIÓN

La etapa de implementación del modelo MIND consiste en la aplicación de lo expuesto anteriormente, a partir de esta se inicia el proceso de validación del acuerdo delimitado dentro del contrato, la oportunidad de continuar desarrollando negociaciones a largo plazo depende de los resultados que se obtengan conforme al debido cumplimiento. Esta etapa puede reforzarse con información recolectada de encuestas las cuales permitan obtener datos actualizados y con un enfoque mejor especificado y fundamentado en experiencias obtenidas por personas estrechamente relacionadas con el mundo de los negocios y la cultura de China.

PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO

El modelo MIND espera poder ser aplicado de manera práctica para el caso de China y Colombia en el transcurso del año 2018 junto con los miembros que vayan a suceder la presente investigación en el Semillero de Negociación Intercultural de la Universidad Sergio Arboleda. Esta aplicación práctica se manejará con una serie de encuestas en las que se empleen los cuestionarios propuestos en el presente modelo y con la realización de dos focus group; uno por cada cultura/país trabajado. De igual manera se pretende definir a MIND como el modelo base con el cual se realizarán los próximos análisis de las diferentes culturas y/o países que se designen como objeto de estudio del semillero. La base teórica que se provea a las personas interesadas para poder llevar a cabo el modelo y pueda ser consultada por

quienes pretendan establecer relaciones comerciales con otras culturas estará disponible en la página web del semillero: <https://www.negociadorglobal.com/>.

CONCLUSIONES

- Como resultado de la investigación realizada, es posible concluir que, aunque la información recopilada muestra datos validados por diferentes fuentes científicas, es importante aclarar que estas características sobre las culturas y sociedades son generalizadas, además, estas se encuentran en constante transformación y cambio, Teniendo en cuenta lo anterior, estas características varían dependiendo de la forma en que los valores y creencias sean relevantes para cada individuo y la medida en que estos influyan en su comportamiento, así como en la toma de decisiones dentro de un proceso de negociación.
- La investigación de Hofstede y Trompenaars data de principios finales del siglo XX y principios del XXI, razón por la cual es necesario hacer una actualización de lo que son las culturas hoy además de tener en cuenta más dimensiones y/o aspectos para evaluar una cultura en un mundo globalizado y conectado por los negocios e internacionales, sin mencionar que entre los modelos tienden a haber ciertas diferencias y brechas en los resultados de evaluación de cada dimensión.
- El modelo MIND propone una serie de fases de proceso de negociación fundamentadas en el SNA (Successful Negotiation Activator) de Manoella Wilbaut, con las cuales es posible desarrollar una negociación a través de parámetros definidos, de tal manera que las partes interesadas logren el cumplimiento de sus objetivos dentro de la misma. No obstante, es posible que aún existan discrepancias entre la propuesta del modelo y la experiencia de las personas o una modificación del modelo según la cultura, por ello se hace necesario continuar investigando y buscar asesoría respecto al proceso de negociación y las consideraciones necesarias para llevar a cabo un adecuado entendimiento entre los participantes.
- De acuerdo a los autores trabajados, China es un país con un grado alto de distancia al poder, un bajo grado de individualismo, una baja aversión a la incertidumbre y alta orientación a largo plazo. De igual manera aún presenta problemas de igualdad de género, tiene tendencia al particularismo y a la neutralidad; es una cultura de tipo secuencial y adicionalmente, de alto contexto.

- Colombia, es un país con un grado alto de distancia al poder, un bajo grado de individualismo, una alta aversión a la incertidumbre y baja orientación a corto plazo. De igual manera aún presenta problemas de igualdad de género, tiene tendencia al particularismo y a ser una cultura emocional, sincrónica y adicionalmente, de alto contexto.
- China es un país caracterizado por contar con una cultura milenaria cuyas creencias predominan e influyen en todos los ámbitos de la sociedad, en este sentido, las negociaciones se encuentran enmarcadas por el respeto y la consolidación de relaciones a través de la confianza, determinando de esta manera el éxito o el fracaso del proceso de negociación. Para los chinos es de suma importancia el conocimiento de su cultura por parte del grupo negociador opuesto, de hecho, le otorgan mayor valor que el saber hablar en su idioma, o al menos en los mismos términos.
- China y Colombia pueden llegar a establecer relaciones de amplio alcance con objetivos de largo plazo por medio de su similitud en la dimensión de individualismo vs colectivismo, pues ambas culturas son consideradas dentro de esta como altamente colectivistas, prevalecen las relaciones antes que los objetivos y existe una mayor integridad entre los miembros del grupo. Sin embargo, así como puede ser una ventaja también puede generar conflictos y por ende puede volverse una negociación engorrosa debido a la integridad inquebrantable de cada grupo negociador que podría ocasionar obstáculos durante el proceso.
- La inequidad, la desigualdad y la desconfianza juegan un papel determinante en todos los aspectos de la sociedad en Colombia, esto como consecuencia del sistema y la percepción de las personas sobre la justicia y los organismos de poder dentro del territorio, por otro lado, se encuentra China, en donde los individuos aceptan la jerarquía y se rigen por las normas y la autoridad.
- Si bien es cierto, la cultura organizacional está delimitada por ciertos valores y creencias generales, estos cambian dependiendo de cada compañía conforme a su estrategia y objetivos como organización, por lo tanto, dentro de este aspecto es probable encontrar discrepancias y puede que exista dificultad al intentar comprender y analizar este aspecto, por ello es adecuado que al entablar relaciones comerciales con una compañía, se

planifique y prevean diferentes escenarios con el fin de estar preparados y obtener la productividad y eficacia esperada en la negociación.

ANEXOS

(1) CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DE DIMENSIONES

1. DISTANCIA AL PODER

DISTANCIA AL PODER		
En el grupo negociador, el líder es visto como un igual a pesar de su posición o título formal.	1 2 3 4 5	En el grupo negociador hay una figura de autoridad determinada y el resto de personas son subordinados.
La opinión de cada persona que hace parte de la negociación vale tanto como la de quien lidera el grupo.	1 2 3 4 5	La opinión de quien lidera el grupo de negociación es incuestionable.
En la organización/grupo negociador cada persona define su rol y sus funciones según las circunstancias.	1 2 3 4 5	Todas las personas que hacen parte de la organización/grupo negociador tienen definidos sus roles y funciones de manera permanente.
Las decisiones/acciones del líder del grupo negociador pueden ser cuestionadas cuando sea necesario.	1 2 3 4 5	Las decisiones/acciones del líder del grupo negociador son definitivas y aceptadas.
El líder delega funciones o actividades en consenso con los integrantes del grupo negociador.	1 2 3 4 5	Las órdenes del líder de grupo negociador a sus subordinados son acatadas sin protestar.
A TENER EN CUENTA: ¿Cómo se distribuye el poder en la organización/grupo negociador? ¿Cómo es el organigrama de la organización/grupo negociador?		

2. INDIVIDUALISMO VS COLECTIVISMO

INDIVIDUALISMO VS COLECTIVISMO		
Los integrantes tienen libertad personal y su comportamiento no depende de la visión del grupo negociador al que pertenecen	1 2 3 4 5	Las convenciones y/o reglas del grupo negociador influye en el comportamiento de sus integrantes
A los integrantes del grupo negociador les preocupa sus propias reglas y objetivos	1 2 3 4 5	A los integrantes del grupo negociador les preocupa qué piensen de ellos

Los integrantes se preocupan por los intereses de la contraparte teniendo en cuenta sus creencias y gustos comunes.	1 2 3 4 5	Los integrantes tienen una gran lealtad al grupo negociador al que pertenecen
En la negociación, las personas se refieren a ellos mismos con el nombre de la entidad que representan o "nosotros".	1 2 3 4 5	En la negociación, las personas se refieren a ellos mismos de manera personal o "yo".
Las personas también tienen en cuenta los intereses de la sociedad/grupos de interés	1 2 3 4 5	Las personas anteponen sus intereses antes que los de la sociedad/grupos de interés
A TENER EN CUENTA: ¿Cuáles son los intereses de los grupos de negociación? ¿Qué tanto le interesan al grupo negociador los intereses de la contraparte?		

3. AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE

AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE		
La mayoría de temas negociados se hace de manera verbal.	1 2 3 4 5	La mayoría de temas negociados se dejan por escrito (actas/contratos).
El grupo negociador sabe hacer frente a una negociación ambigua y confusa.	1 2 3 4 5	El grupo negociador prefiere hacer acuerdos en términos claros y organizados, evitando ambigüedades.
El estilo de negociación es dinámico, innovador y arriesgado.	1 2 3 4 5	El estilo de negociación es metódico y planeado lógicamente.
La toma de decisiones es impulsiva y cuando se considere necesario para avanzar en la negociación.	1 2 3 4 5	La toma de decisiones es prudente y toma el tiempo que sea necesario antes de avanzar en la negociación.
Las personas consideran las fortalezas y oportunidades de un negocio, antes que sus debilidades y riesgos.	1 2 3 4 5	Las personas tienen presentes los riesgos y debilidades del negocio antes de tomar alguna decisión.
A TENER EN CUENTA: ¿Se intentan minimizar riesgos a través de reglas? ¿Cómo se considera la toma de riesgos?		

4. ORIENTACIÓN AL FUTURO

ORIENTACIÓN AL FUTURO		
El grupo negociador plantea sus planes a corto plazo (tres años o menos).	1 2 3 4 5	El grupo negociador plantea sus planes a largo plazo (más de tres años).
El grupo negociador prefiere ganancias a corto plazo y resultados rápidos.	1 2 3 4 5	El grupo negociador prefiere obtener ganancias y resultados concretos, teniendo en cuenta el tiempo en segundo plano.
Las personas no tienden a definir compromisos concretos durante las discusiones.	1 2 3 4 5	Las personas demuestran una mayor disposición en adquirir compromisos con la contraparte.
A las personas les interesa más el "porqué" de cada tema a negociar.	1 2 3 4 5	A las personas les interesa más el "cómo" de cada tema a negociar.
Las personas limitan su relación con la contraparte a la duración del contrato/negociación.	1 2 3 4 5	Las personas demuestran gran interés por seguir en contacto con la contraparte para futuros proyectos.
A TENER EN CUENTA: ¿Cuál es el plazo promedio de duración del negocio/contrato?		

5. UNIVERSALISMO VS PARTICULARISMO

UNIVERSALISMO VS PARTICULARISMO		
El contrato es definitivo y no negociable.	1 2 3 4 5	El contrato se presta para re negociarse de acuerdo a los intereses de las partes.
Las acciones de las partes se basan estrictamente en lo que está escrito en el contrato.	1 2 3 4 5	El contrato se presta para re interpretarse a conveniencia de las partes.
Los estándares éticos en la negociación debe ser comunes para ambos grupos de negociación.	1 2 3 4 5	Los estándares éticos en la negociación dependen de la cultura y la situación.
Durante las negociaciones, las excepciones son muy raras.	1 2 3 4 5	Dependiendo de las circunstancias y el tema a negociar, se tienen pueden tener en cuenta excepciones.

Hay un mayor enfoque en las reglas que en las relaciones con la contraparte.	1 2 3 4 5	Hay un mayor enfoque en las relaciones con la contraparte que en las reglas.
A TENER EN CUENTA: ¿Qué reglas aplican para ambas partes en la negociación? ¿Qué reglas se tendrían en cuenta solo para una de las partes? ¿Qué excepciones se pueden presentar en un contrato?		

6. NEUTRAL VS EMOCIONAL

NEUTRAL VS EMOCIONAL		
Las decisiones y acciones son influenciadas por la razón más que por las emociones.	1 2 3 4 5	Las decisiones y acciones son influenciadas por las emociones del momento más que por la razón.
Las personas no prestan mucha atención a la manera en la que la contraparte expresa sus emociones.	1 2 3 4 5	Las personas interpretan y le dan gran importancia a la manera en la que la contraparte expresa sus emociones.
Los integrantes del grupo negociador tienen en cuenta lo que la contraparte dice y expresa de manera literal y objetiva. (Qué).	1 2 3 4 5	Los integrantes del grupo negociador le dan mayor importancia a la manera en la que la contraparte habla y expresa. (Cómo).
Las personas controlan su lenguaje corporal para evitar que la contraparte sepa lo que piensan.	1 2 3 4 5	Las personas se expresan de manera espontánea y usan lenguaje corporal de manera efectiva.
Los conflictos y discusiones se manejan con cabeza fría y argumentos objetivos.	1 2 3 4 5	Los conflictos y discusiones están cargados emocionalmente y tienen un buen nivel de persuasión.
A TENER EN CUENTA: ¿Qué emociones predominan en la contraparte?		

7. SECUENCIAL VS SINCRONICO

SECUENCIAL VS SINCRONICO

Durante la negociación, los temas se discuten uno por uno y en orden.	1 2 3 4 5	Durante la negociación, varios temas se pueden discutir al mismo tiempo, y más aún si están relacionados.
Los temas a negociar se definen de acuerdo a un cronograma y en horarios determinados.	1 2 3 4 5	La negociación no se ciñe a un cronograma, y los cambios de planes son aceptables.
La puntualidad es una muestra de disciplina y respeto, crucial en la negociación.	1 2 3 4 5	Es aceptable ser flexible con la puntualidad y manejo del tiempo en la negociación, sin olvidar su importancia en la consecución de objetivos.
El tiempo es limitado y un recurso que debe manejarse de manera eficiente durante la negociación.	1 2 3 4 5	En la negociación, el tiempo es una herramienta que se ajusta a las necesidades.
El enfoque del grupo negociador es cumplir con las tareas/objetivos programados en cada discusión. La prioridad es la velocidad de ejecución.	1 2 3 4 5	El enfoque del grupo negociador es crear una buena relación con la contraparte que luego le permita cumplir sus objetivos efectivamente.
<p>A TENER EN CUENTA:</p> <p>¿Cuál es la importancia que se le da al pasado, presente y futuro respectivamente?</p> <p>¿Qué significa “estar a tiempo”?</p>		

8. IGUALDAD DE GÉNERO

IGUALDAD DE GÉNERO		
El grupo negociador está compuesto por un género predominante.	1 2 3 4 5	El grupo negociador está compuesto por personas de ambos géneros de manera equilibrada.
Un género tiende a tomar las decisiones principales durante las negociaciones.	1 2 3 4 5	Ambos géneros tienden a tomar las decisiones en consenso.
Un género tiende a tener la palabra más que el otro.	1 2 3 4 5	Ambos géneros tienen la palabra en la negociación por igual.
Las personas se sienten más cómodas negociando con personas de un género determinado.	1 2 3 4 5	Las personas se sienten cómodas negociando con personas de ambos géneros.

<p>Los cargos más altos en el grupo de negociación tienden a ser ocupados por personas de un mismo género.</p>	<p>1 2 3 4 5</p>	<p>Los cargos más altos en el grupo de negociación tienden a ser ocupados por personas de ambos géneros.</p>
<p>A TENER EN CUENTA: ¿Cuál es el rol de un hombre o mujer dentro de la familia y la sociedad? ¿Qué comportamientos son aceptados o rechazados para un hombre/mujer?</p>		

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=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&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.
- BCN. (14 de Junio de 2017). Futuro del Acuerdo de París: Nuevo rol de China ante retiro de EE.UU. *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Recuperado de <http://bcn.cl/observatorio/asiapacifico/noticias/nuevo-liderazgo-china-acuerdo-climatico-paris>
- BLÁZQUEZ, S. (22 de Mayo de 2015). Guía para negociar y trabajar en China. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/economia/2015/05/22/actualidad/1432286138_296643.html
- BIAN, Y. J. (1994): *Work and Inequality in Urban China*, Albany, Suny
- Broder, J. (22 de 06 de 2016). The 'Inevitable War' between the U.S. and China. *Newsweek*. Recuperado de <http://www.newsweek.com/south-china-sea-war-nuclear-submarines-china-united-states-barack-obama-xi-473428>
- Cancillería. (2016). Cambio Climático. Recuperado de <http://www.cancilleria.gov.co/cambio-climatico-0>
- Cerda-Hegerl, P. (s.f.). Dimensiones centrales de la cultura y la comunicación en América Latina hoy. Recuperado de

https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/munich_2005-2006/05_cerda-hegerl.pdf

DANE. (2017). Reloj de población – Colombia. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/reloj/>

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

Gelfand, M. J., & Cai, D. (2004). *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford: Stanford University Press.

Giraldo, M. E. (2015). El Rol de la Cultura en el Sector Empresarial de China y Japón y sus Desafíos en Materia de Innovación Empresarial. *EAFIT*. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7299/MelissaEugenia_EusseGiraldo_2015.pdf?sequence=2

HispanTV. (2017). China NO tolera actividades independentistas de Taiwán. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=2fKZAdxTcKc>

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

Iriarte, D. (07 de 08 de 2017). ¿Van a ir a la guerra China y la India en el Himalaya? *El Confidencial*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/mundo/2017-08-07/guerra-himalaya-planicie-doklam-china-india_1426289/

MAEC. (2017). Ficha país: CHINA. *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación*.

Recuperado de

http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/china_ficha%20pais.pdf

MAEC. (2017). Ficha país: Colombia. *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación*.

Recuperado de

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COLOMBIA_FICHA%20PAIS.pdf

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). Informe sobre importaciones y balanza comercial a diciembre de 2016.

Recuperado de

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). Información Exportaciones diciembre 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

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

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

ONU. (2015). *ONU MUJERES COLOMBIA*. Recuperado de

<http://colombia.unwomen.org/es/onu-mujeres-en-colombia>

Pablos, P. O. (Abril de 2004). La Importancia de Guanxi, Renqing y Xinyong en las relaciones empresariales en China: implicaciones para las empresas españolas.

Obtenido de <https://www.casaasia.es/pdf/2906104128AM1139478088086.pdf>

- 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>
- Ruíz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: *DIVERSITAS*, 285-307.
- Semana. (2017). Corte de La Haya acepta dos contrademandas de Colombia a Nicaragua. Recuperado de <http://www.semana.com/nacion/articulo/corte-de-la-haya-acepta-dos-contrademandas-de-colombia-a-nicaragua/547363>
- 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.
- Trade, S. (2017). *Santander Trade Portal*. CHINA: POLÍTICA Y ECONOMÍA. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/china/politica-y-economia>
- Vélez, G. R. (Noviembre de 2010). Colombia y China: treinta años de amistad y cooperación. *Ministerio de Relaciones Exteriores*. Recuperado de https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/ChinaColombia_WEB.pdf
- Virkus Sirje. (2009). Dimensions of Culture: Geert Hofstede. Recuperado de http://www.tlu.ee/~sirvir/IKM/Leadership%20Dimensions/dimesnions_of_culture_geert_hofstede.html
- Wang , X., & Woo , W. T. (25 de Diciembre de 2010). *The Size and Distribution of Hidden Household Income in China*. Recuperado de <http://faculty.econ.ucdavis.edu/faculty/woo/9.Wang-Woo.Hidden%20Income%20in%20China.2010-12-25.pdf>
- 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

Yiping, C. (30 de Agosto de 2012). AWID. (R. JONES, Entrevistador) Derechos y organización de las mujeres en la China. Recuperado de <https://www.awid.org/es/noticias-y-an%C3%A1lisis/derechos-y-organizacion-de-las-mujeres-en-la-china>