

Conceptualización de la cultura y la negociación

La cultura es un fenómeno grupal, lo cual significa que un grupo definido de personas comparte ideas, valores y expectativas de conducta. El segundo elemento común de la cultura es que las ideas, valores y expectativas de conducta culturales se aprenden y se transmiten a los nuevos integrantes del grupo.

Existen cuatro maneras de conceptualizar la cultura en las negociaciones internacionales:

La cultura como conducta aprendida: un enfoque para entender los efectos de la cultura documenta la conducta sistemática de negociación de la gente en distintas culturas. En lugar de enfocarse en por qué los miembros de una cultura determinada se comportan de cierta manera, este enfoque práctico se concentra en crear un catálogo de conductas que los negociadores extranjeros deben esperar cuando entran en contacto con la cultura anfitriona.

La cultura como valores compartidos: comprender los valores y normas principales, y después desarrollar un modelo sobre la forma en que estas normas y valores afectan las negociaciones dentro de esta cultura. Se comparan las culturas al detectar las normas y valores importantes que diferencian una cultura de otra, y después comprender el modo en que estas diferencias afectan una negociación internacional.

Modelo de dimensiones culturales de Hofstede: Greet Hofstede condujo un extenso programa de investigación sobre dimensiones culturales en negocios internacionales. El análisis estadístico de estos datos sugiere que se pueden aplicar a cuatro dimensiones para describir las diferencias importantes entre las culturas en estudio:

- **Individualismo/ colectivo:** Describe el grado al que una sociedad se organiza en torno a personas o grupos. Las sociedades colectivistas integran a las personas en grupos coherentes que se responsabilizan del bienestar de todos. La atención a las relaciones en las sociedades colectivistas desempeña una función fundamental en las negociaciones: las negociaciones con la misma parte se prolongan durante años, y el cambio de un negociador altera la relación, la cual tarda muchos años en reconstruirse.

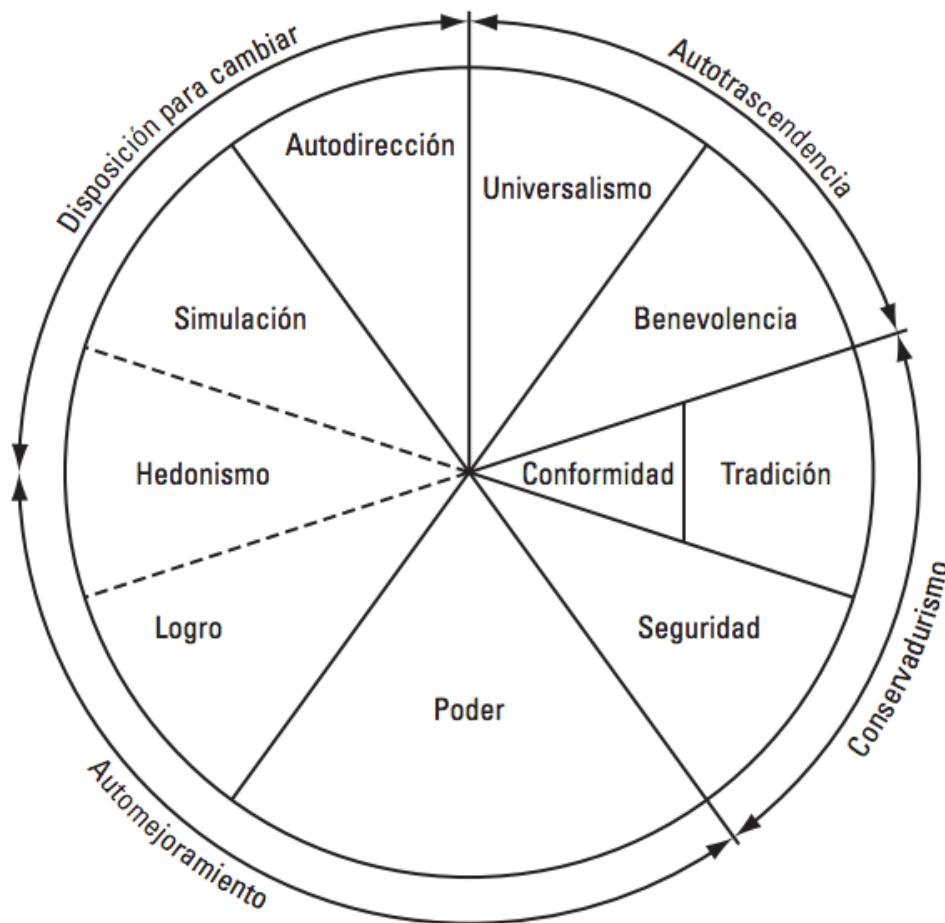
Conceptualización de la cultura y la negociación

Mientras que en las sociedades individualistas, los negociadores son intercambiables y la aptitud es un aspecto importante al elegir un negociador, más que la relación. Por todo lo anterior, los negociadores de culturas colectivistas dependen mucho de cultivar y mantener una relación de largo plazo, mientras que es más probable que los negociadores de culturas individualistas se intercambien y utilicen criterio de corto plazo que consideren adecuado.

- **Distancia del poder:** describe el grado al que los integrantes con menos poder en las organizaciones e instituciones aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera inequitativa. Es más probable que las culturas con gran distancia del poder se concentren en tomar decisiones en el nivel superior, y que todas las decisiones importantes tenga que tomarlas el líder. Es más probable que en las culturas con poca distancia de poder se disperse la toma de decisiones en toda la organización. Una de las consecuencias para las negociaciones internacionales es que los negociadores de las culturas con distancias del poder comparativamente altas, tal vez necesiten buscar con más frecuencia la aprobación de sus supervisores, y por más asuntos, lo que hace más lento el proceso de negociación.
- **Éxito profesional/ calidad de vida:** las culturas difieren en el grado al que mantienen valores que promueven el éxito profesional o la calidad de vida. Las culturas que promueven el éxito profesional se caracterizan por la adquisición de dinero y bienes sin atender a otras personas, la calidad de vida o la gente. Mientras que las culturas que promueven la calidad de vida se caracterizan por un interés en las relaciones y la educación. Aumenta la competitividad cuando se reúnen negociadores de culturas con éxito profesional; mientras, es más probable que los negociadores de culturas con calidad de vida sientan empatía por la otra parte y busquen un acuerdo.
- **Prevención de incertidumbre:** indica en qué medida una cultura prepara a sus integrantes para sentirse incómodos o cómodos en situaciones no estructuradas. Las situaciones no estructuradas se caracterizan por cambios rápidos y situaciones novedosas, mientras que las situaciones estructuradas son estables y seguras. Los negociadores de culturas con alta prevención de incertidumbre se sienten menos cómodos con las situaciones ambiguas y es más probable que busquen reglas y procedimientos estables para negociar. Por el contrario, los negociadores de culturas con baja prevención de incertidumbre, es probable que se adapten con rapidez a las situaciones cambiantes y se sientan menos incómodos cuando se tornen ambiguas o cambien las reglas de la negociación.

Conceptualización de la cultura y la negociación

Los 10 valores culturales de Schwartz: Schwartz se concentró en identificar la meta motivacional implícita en los valores culturales y halló diez valores fundamentales que pueden estar en conflicto o ser compatibles entre sí, y es probable que estén en conflicto los valores en el lado contrario del círculo de un valor específico. Como ventaja tienen la riqueza con que describen una cultura y su desventaja es que aunque esta riqueza puede aumentar el entendimiento cultural, no proporciona un consejo claro para manejar la negociación entre culturas. Supone que los negociadores que mejor entiendan la otra cultura tendrán más éxito para negociar dentro de ella. A continuación se ilustran los diez valores culturales de Schwartz



Referencia:

Los 10 valores culturales de Schwartz. Adaptado de Barry B., Suanders D., Lewicki R. (2012). Fundamentos de negociación (5ª edición). México, Df: Mc Graw Hill. P. 261

Conceptualización de la cultura y la negociación

La cultura como dialéctica: reconoce que todas las culturas contienen dimensiones o tensiones llamadas dialécticas. Por ejemplo: “demasiados cocineros arruinan el caldo” y “dos cabezas piensan mejor que una”. Estos refranes ofrecen consejos en conflicto para quienes desean trabajar en una tarea sola o en grupo. Esto refleja una dialéctica, o tensión acerca de los valores de la independencia y la colaboración. Ni la independencia completa ni el trabajo en equipo funcionan todo el tiempo; cada uno tiene ventajas y desventajas que varían en función de las circunstancias. Sugiere que los negociadores que pretendan llevar a cabo negociaciones internacionales exitosas necesitan apreciar la riqueza de las culturas en las que operan.

La cultura como perspectiva dialéctica comienza con un profundo entendimiento de una cultura, y con esa comprensión crea metáforas de negociación para entender con mayor amplitud cómo se desenvuelven las negociaciones dentro de una cultura.

La cultura en contexto: el comportamiento humano no está determinado por una sola causa. Todo el comportamiento puede entenderse en muchos niveles distintos a la vez, y una conducta social tan compleja como la negociación está determinada por muchos factores, uno de los cuales es la cultura. Otros factores son la personalidad, el contexto social y los factores ambientales. Si bien las negociaciones se dan siempre en el presente, reciben la influencia de lo que habita en el pasado y están restringidas por la sombra del futuro.

Los modelos de cultura en contexto cada vez adquieren mayor complejidad con el fin de explicar diferencias de matiz en las negociaciones transculturales. Sin embargo, a medida que aumenta esta complejidad, resulta menos útil para los participantes de la negociación trans cultural.

Conceptualización de la cultura y la negociación

Referencia:

Barry B., Suanders D., Lewicki R. (2012). Fundamentos de negociación (5ª edición). México, Df: Mc Graw Hill.
pp. 257-264
Janosik, R.J., "Rethinking the culture-negotiation link", Negotiation Journal, 3, 1987, pp. 385-395