

# Diferencias **culturales** en la **negociación** internacional: el caso de **América Latina**



**Olegario Llamazares  
García-Lomas**

Profesor de EOI y Director de Global Marketing Strategies.

**En este contexto surge el concepto de “intercultural business”**

El aumento espectacular de las relaciones económicas internacionales ha provocado que las empresas, especialmente las grandes multinacionales, tengan que integrar en sus estructuras organizativas lo que se ha dado en llamar como “ejecutivos globales”, es decir, ejecutivos que tienen capacidad de gestionar negocios en países con culturas muy distintas. Aparece así el concepto de *intercultural business* –también se utiliza *cross-cultural business*– que se refiere a la adap-

tación que realizan los ejecutivos de una empresa cuando se desplazan al exterior, especialmente en aquellas potencias emergentes con culturas muy tradicionales y arraigadas en el carácter de sus profesionales, como es el caso de China, India o México.

## **Culturas de “alto contexto” y “bajo contexto”**

Como primer antecedente de este concepto puede citarse el artículo, que ya en el año 1960, publicó el antropólogo

go norteamericano Edward T. Hall en Harvard Business Review, bajo el título de *The Silent Language in Overseas Business*, en el cual identifica cuatro categorías de variables culturales que afectan la forma de hacer negocios: relación personal/profesional, formas de comunicación, el tiempo y el espacio. Es clásica su distinción entre “culturas de bajo contexto” y “culturas de alto contexto”. Las primeras son aquellas donde los mensajes se transmiten verbalmente de forma clara y directa, es decir, se dice lo que se quiere decir. Por el contrario, en las culturas de alto contexto es más importante el ambiente y los mensajes no verbales; prima la ambigüedad e incertidumbre. Alemanes, holandeses o estadounidenses son ejemplos de “bajo contexto”, mientras que chinos, japoneses, o árabes, conforman culturas de “alto contexto”. Los países de América Latina y los del sur de Europa (España, Italia, Grecia), se sitúan más cerca del “alto contexto”.

## **Distancia al poder (jerarquía)**

Es el grado en que los miembros de una organización aceptan el hecho de que existan otros miembros con más poder y, en consecuencia, se someten a ellos con más o menos agrado. En los países donde existe una elevada distancia al poder (Asia, América Latina, África), los jefes o gerentes de cualquier tipo de organización toman decisiones y los subordinados las ejecutan sin cuestionarlas. La estructura de las organizaciones es vertical, los jefes tienen pocos subordinados que les reportan directamente y la responsabilidad individual es escasa. En los países con moderada o baja distancia al poder



(Estados Unidos, Canadá, UE), los gerentes consultan con sus subordinados antes de tomar decisiones, la organización es más plana, cada jefe supervisa a un mayor número de empleados, existiendo un alto grado de independencia y responsabilidad entre ellos.

### Individualismo o cultura de grupo

Individualismo es la tendencia a ocuparse solamente de uno mismo y del círculo familiar más cercano. En países con alto individualismo (Estados Unidos, Australia, Canadá, Gran Bretaña) se espera que los individuos sean autosuficientes, con iniciativa y orientados a conseguir metas. La autonomía y la seguridad financiera personal son valores importantes, y la gente tiende a tomar decisiones personales sin depender demasiado del apoyo grupal. Por el contrario, en países con bajo individualismo (China o Japón) se da mucha importancia a las decisiones de grupo y a la gente no le gusta llamar la atención aún en el caso de un trabajo muy bien hecho. El éxito es un trabajo del grupo que, en contraprestación, protege al individuo que lo hace posible.

### Control de la incertidumbre

En esta dimensión cultural se trata de saber si la gente se siente amenazada por situaciones ambiguas, y trata de crear mecanismos para reducir o eliminar esas incertidumbres. Los países con alta tendencia a evitar la incertidumbre (Alemania, países nórdicos, Corea) desarrollan sistemas y reglamentos para que la gente sepa lo que tiene que hacer. Presentan síntomas de ansiedad y las decisiones las toman, generalmente, de forma colectiva. Por el contrario, las sociedades con baja tendencia a evitar la incertidumbre (Singapur, Suecia, Canadá, Estados Unidos) presentan estructuras más ligeras y las personas están dispuestas a tomar riesgos. Se acepta fácilmente la crítica y se confía en la habilidad personal para resolver los problemas y obtener resultados positivos.

### Masculinidad/feminidad

La "masculinidad" tiene lugar cuando los valores dominantes de una sociedad son el éxito, el dinero y la obtención de bienes. Esta dimensión contrasta con la "feminidad", en donde los valores dominantes son la preocupación por los otros y la calidad de vida.

En los países de orientación masculina (Estados Unidos o México) se aprecia el éxito, el reconocimiento, el progreso

## Cultura de negocios en América Latina

- Tiempo flexible: simultaneidad de tareas, atención a la familia y vida social, generación de confianza. Tendencia a aplazar temas. Hay que dedicar más tiempo para obtener resultados en comparación con países de "bajo contexto".
- Conexiones entre asuntos personales y profesionales. Profundizar en las relaciones personales es clave. La imagen y el estatus social que se transmite es importante.
- Lenguaje formal, elaborado e indirecto. Se valora la elocuencia y la capacidad para entrar en conversaciones intelectuales, especialmente en los países del Cono Sur (Argentina, Chile).
- Concesiones paulatinas a través de una suave confrontación. Se aconseja reconocer las concesiones a la otra parte como iniciativa suya. La idea de compromiso no está muy arraigada.
- Cultura jerárquica: las decisiones se toman por poder e influencia, no necesariamente por conocimientos o competencias. La delegación y el trabajo en equipo son la forma habitual de trabajo en las empresas. Una vez tomada la decisión, la implementación es muy rápida.

Fuente: Adaptado de *Cómo negociar con éxito en 50 países*.

y el reto. El éxito se mide en términos de ganancias económicas y posición profesional. En países con orientación femenina (Francia, Países Bajos, Holanda) se da mucha importancia a tener un ambiente de trabajo agradable.

### La administración del tiempo: "Tiempo M" y "Tiempo P"

Quizá la dimensión cultural importante es el concepto que se tiene del tiempo y la forma de utilizarlo. En Estados Unidos y en algunas culturas europeas la puntualidad es importante, mientras que en otros países se permite cierto grado de impuntualidad.

También, existen diferencias en la forma de administrar el tiempo: se habla de culturas "monocrónicas" (Tiempo M) donde las tareas o problemas se tratan de forma separada y de culturas "policrónicas" (Tiempo P), en las que diferentes actividades se realizan de manera simultánea. Alemania sería un ejemplo de las primeras y los países (Francia, España) de las segundas.

### Diferencias culturales en países de América Latina

La herencia cultural aplicable a la forma de hacer negocios en América Latina procede de forma predominante de la Europa Mediterránea, sobre todo, de España, Portugal y, en menor medida, Italia. En algunos países de la zona

existen también importantes poblaciones de origen centroeuropeo, como podría ser el caso de descendientes de alemanes en el sur de Chile. Por otra parte, durante las últimas décadas se ha producido una presencia masiva de las grandes multinacionales norteamericanas que han implementado sus procedimientos y técnicas de gestión empresarial. Dependiendo de los países, existe una mezcla de recelo y admiración hacia su poderoso vecino del norte. Aparece un sentimiento nacionalista y la identidad cultural es un factor clave en las relaciones comerciales. Las tradiciones de la época colonial son todavía muy acusadas: las relaciones personales y familiares son estrechas, se valora la lealtad hacia las personas más que a las leyes o instituciones, y las estructuras de poder están jerarquizadas.

En definitiva, para el ejecutivo extranjero que llevará a cabo negocios en mercados exteriores, la toma en consideración y adaptación a las diferencias culturales de cada país será un requisito imprescindible para lograr acuerdos satisfactorios con clientes, proveedores o socios internacionales.

<sup>1</sup> La Real Academia Española, por el momento no ha admitido el término "intercultural", ni tampoco el sustantivo "interculturalidad" que ya se utiliza habitualmente.