



La negociación internacional y el obstáculo epistemológico subyacente en la incorporación del discurso cultural*

María Alejandra Calle Saldarriaga**

Recepción: Julio 14 de 2008

Aceptación: Noviembre 27 de 2008

Resumen

Al examinar gran parte de la bibliografía relacionada con los estudios de negociación internacional se encuentra una fuerte afinidad con el tema de la cultura. Se llega incluso a asimilar los conceptos de lo internacional con lo intercultural. De allí que la homogenización de ambos conceptos se arraigue en una suerte de tendencia al interior de la comunidad académica vinculada con los estudios sobre la negociación internacional. Con el presente artículo se pretende, pues, identificar esos lugares comunes que se han abierto un espacio en la literatura más referenciada y de empleo corriente en las escuelas de negocios y administración. Dicha indiferenciación, que excede lo semántico al interior de la temática “negociación intercultural” y “negociación internacional”, redundará en la difícil consolidación de una supuesta teoría general de la negociación.

Abstract

Vast academic literature reviewed and commonly referenced deals with international negotiation and culture, as if both concepts were equivalent, whereas sometimes the distinction between “intercultural” and “international” is not even made. By addressing both concepts indistinctively, a growing group of scholars

* El artículo hace parte de la investigación *Estado del arte en el estudio de la negociación Internacional o de la genealogía de un conocimiento*. (2006). Grupo de Estudios Internacionales. Línea de investigación en Negociación Internacional e Interculturalidad. Universidad EAFIT.

** Magíster en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT en convenio con el HEC, Montreal. Especialista en Derecho Comercial, Universidad de los Andes, Bogotá. Abogada, Universidad de Medellín. Estudios en Alta Gerencia Internacional, Universidad EAFIT-ICESI; en Derecho Comercial Internacional, Universidad de Carleton, Canadá. Coordinadora académica del área de Negociación Internacional e Interculturalidad para el Departamento de Negocios Internacionales. Directora del Centro de Estudios Colombo-Canadienses, Universidad EAFIT. Docente consultora para la United Nations Conference for Trade and Development (UNCTAD) en temas de Negociación Internacional.

and practitioners have misled culture into the international negotiation domain. The following article intends to identify the “common places” of International Negotiation bibliography, highly regarded by scholars and practitioners, especially in international business and management schools. Unfortunately, none of these two concepts is accurate or comprehensive neither in content nor in nature, since they lack a common ground that could eventually lead to an unbiased, intertwining and holistic General Theory on International Negotiation.

Palabras clave

Gestión intercultural, negociación internacional, cultura, negocios internacionales, determinismo cultural.

Key Words

Intercultural Management, International Negotiation, Culture, International Business, Cultural Determinism.

La acepción de cultura en los estudios de negociación internacional

*We talk culture, we mean business.
Trompenaars Hampden-Turner¹*

*Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster.
Geert Hofstede ²(Emeritus Professor, Maastricht University)*

A propósito de la trivialización del estudio de la negociación en las escuelas de negocios y el afán por aproximaciones prescriptivas en la elaboración del discurso.

El tema de la cultura cobra una importancia especial cuando se aborda el estudio de la Negociación Internacional. Es tal que a veces esta suele identificarse con la negociación entre culturas, y es aquí, precisamente, donde surge uno de los grandes obstáculos epistemológicos que afronta este campo del conocimiento, especialmente en las escuelas de Negocios Internacionales o de Administración. De allí que el lector pueda encontrarse con una gran variedad de obras que en principio han de versar sobre la Negociación Internacional pero que, finalmente, terminan por hacer una descripción o un análisis de uno de los aspectos que delimita la negociación una vez que se trascienden las fronteras nacionales: la cultura.

En general, esta clase de textos suele concentrarse en una dimensión estática de la cultura (dimensión de lo explícito). Generan, habitualmente, una suerte de “recetario” de técnicas para “negociar

¹ En: <http://www.7d-culture.nl/welcome.htm> (página web personal del autor de referencia).

² En: <http://www.geert-hofstede.com/> (página web personal del autor de referencia).

de manera eficaz” con diversas culturas.³ Lo paradójico de dicha aproximación al concepto de cultura, y como se insinuó en líneas precedentes, es que este termina por asimilarse a los conceptos de Estado o de nación. Esa clase de textos frecuentemente provienen de “expertos” negociadores o “negociantes” surgidos de diversas organizaciones, cuando no, de verdaderos académicos de prestigiosas instituciones internacionales. Como reflejo de sus estudios o experiencias presentan en sus textos diversas descripciones sobre los comportamientos de los miembros de una determinada cultura (como si de etnografía de primer grado se tratase) para concluir con recomendaciones o “prescripciones” a manera de hipótesis que el lector debería contrastar con la realidad.⁴

La mayoría de dichas prescripciones se encuentran encubiertas en sugestivos títulos (sobre todo para los hombres de negocios) como “Negociando con los norteamericanos” (donde se asume que Canadá y Estados Unidos, naciones pluriculturales por excelencia, pueden estandarizarse bajo pragmáticos y necios parámetros de carácter inductivo), “Cómo negociar con los australianos”, “El método japonés de negociación” (como si la idea de negociación al interior de la organización japonesa pudiese extraerse de su naturaleza y de su historia a la manera de método, como si fuese artificio de mercado). Obras que hacen gala de un inefable y por demás necio determinismo cultural y de

un ramplón etnocentrismo⁵ las más de las veces. Lo realmente sorprendente es que tales títulos suelen clasificarse o reverenciarse como textos de Negociación Internacional, confundiéndose la parte con el todo, o el todo con una precaria aproximación a la parte.

Lo anterior puede deberse en gran medida a la visión “pragmática” que reina en múltiples instituciones educativas de administración y negocios, en donde hasta el momento ha sido posible construir escuela con esa concepción. El problema radica en que cuando se piensa en el contacto con el otro, a propósito de una negociación, los artificios y la puesta en escena en aras de procurar un excelente acuerdo restan tiempo a la reflexión, quizá por que se piense que en el mundo de los negocios no se hace antropología.

Se asume, entonces, la idea de que se escribe para hombres de negocios, no para etnógrafos ni antropólogos, y se termina por trivializar el discurso. Si se piensa en la negociación internacional, lo primero que se viene a la cabeza, como si de un acto reflejo se tratase, es la idea del intercambio cultural; ergo, la negociación entre culturas acaba por absorber el protagonismo del texto que, por ejemplo, pretende escribirse, y en un afán inefablemente ligero, se procura elaborar un catálogo que augure un rotundo éxito editorial. Desgraciadamente, dirigido a los estantes de la literatura gerencial.

Lo mencionado puede no pecar de ingenuo si se tiene en cuenta que se está en presencia de un campo emergente del conocimiento, ante el cual brilla por su ausencia un meta-conocimiento o un aporte reflexivo sobre lo ya escrito, sobre lo ya pensado. O lo que es lo mismo, falta por conocer el “cómo se ha conocido” la negociación internacional, para poder aproximarse al conocimiento del conocimiento a propósito de esta materia.

³ “La cultura, secondo Shore, può essere considerata una “collezione di modelli”. Nel costruire una relazione nuova, nel negoziare, quali sono i modelli che io uso? Quali sono i modelli altrui?... La negoziazione, prima ancora che un incontro tra “posizioni”, di divergenze/convergenze sui dettagli, è un incontro/scontro tra modelli” (Trevisani, 2005, 12).

⁴ Esta clase de discursos se soportan, por lo regular, en diversos estudios de gran recibo en los ámbitos de gestión intercultural, comunicación intercultural, así como cultura y organizaciones, al interior de las escuelas de administración y negocios. Piénsese en el caso de Geert Hofstede (1997) y Fons Trompenaars (1997). El análisis de las diferencias entre culturas, a propósito de los estudios de gestión y de su impacto al interior de las estrategias de internacionalización de las organizaciones, ha llevado a que estos autores consoliden toda una línea consultora.

⁵ “El etnocentrismo es la tendencia a considerar superior la propia cultura y a aplicar los propios valores culturales para juzgar el comportamiento y las creencias de personas criadas en otras culturas” (Kottak, 2003, 29).

A esta altura, pues, es pertinente recordar con Morin (2002, 82) que:

A la sombra del paradigma reinante, un cretinismo muy elevado, cocktail de racionalización delirante, sofisticación refinada y tosquedad determinista, ha trivializado a la fuerza lo no trivial. Se manifiesta en biología (determinismo pangenético), lingüística, antropología, psicoanálisis y, desde luego, en sociología, donde la complejidad de las interacciones sociedad/cultura/individuo ha sido ocultada por la concepción a la vez determinista y trivial de la sociedad, y la organización del conocimiento; ha pisoteado todo lo que dependía de la creación intelectual; ha reducido la teoría y las ideas a puros objetivos, productos, instrumentos.

Juan Pablo Román (2008)⁶, en su texto “La cultura como función determina las dificultades en lo intercultural”, resalta lo problemático del uso del concepto de cultura en los estudios sobre negociación:

Ante la multiplicidad cultural se presentó a finales de los años 1970 la opción de pensar un modelo válido con unas dimensiones determinadas, dentro del cual encajarían con relativa conveniencia los diversos tipos de cultura. Los medios utilizados en dicha empresa —observación, cuantificación y posteriormente clasificación— de aquellos rasgos que caracterizan cada tipo. El resultado tecnológico unas dimensiones culturales preconcebidas y que explicarían porque las relaciones entre dos culturas no marchan en armonía.⁷ El precipitado práctico, un recetario para el administrador internacional.

⁶ Artículo publicado en esta edición de Ad-Minister. p. 106

⁷ “Culture is more often a source of conflict than of synergy. Cultural differences are a nuisance at best and often a disaster” (Hofstede, 2003).

Este autor considera, a su vez, que se puede transferir esa misma reflexión respecto a quienes han colaborado, desde las ciencias sociales, en la investigación sobre las *cross-cultural negotiations*. En parte, sus anotaciones son un complemento a la advertencia consignada en el libro de Saunders y Lewicky (2001) a propósito del contexto cultural y, claro está, epistemológico, desde donde se escribe el capítulo “Global negotiation”⁸:

Román (2008) subraya, además, que la concepción de cultura escogida en dicho capítulo está determinada por el mismo filtro cultural (ese período de la historia occidental que tiene su debut con la llamada modernidad; el auge de la técnica constituye una referencia más certera). En igual dirección, ¿acaso la experiencia no demuestra que la cultura no puede concebirse como un sistema cerrado de contenidos, es decir, exenta de cualquier transformación que venga de fuera de ese marco? (Saunders, Lewicky & Minton, 2001, 193). Y en este contexto sugiere Roman el que cabría sospechar que la preocupación por el modelo y los resultados que de allí se derivan, excede a la pretensión de dar cuenta precisa de un objeto de estudio. ¿A cuáles objetivos responde el hecho de que cada decenio cobren actualización los resultados y se comparen con otras investigaciones que generalmente coinciden en un alto porcentaje con lo establecido hace casi veinte años? (Roman, 2008).

Para el autor de referencia, es menester también preguntarse si categorías como individuo, poder y tiempo, tienen la misma significación en Oriente suponiendo que se pueda hacer esta distinción radical, teniendo en cuenta el ya conocido y teorizado fenómeno de mundialización (Ortiz,

⁸ En palabras de los autores : It is important to recognize that this book has been written from a North American perspective,...This chapter also will reflect our own cultural filter, both in our choices about what we discuss and in what we use Americans as a base from which to make comparisons to others cultures. (Saunders, Lewicky & Minton, 2001, 183)

2004, 21-42) Categorías que por lo general soportan los “índices” o “dimensiones” por los cuales una cultura puede ser medida o sopesada en su divergencia respecto de otra de acuerdo a los estudios de G. Hofstede.

Román (2008) cita un capítulo del libro *The handbook of negotiation and culture*, de Lewicky y Saunders (2004)⁹, donde se podrían encontrar algunas fórmulas similares a las que se plantean en “Global negotiation”.

Sin embargo la aproximación a la cuestión se lleva a cabo de forma más penetrante. Es retomada una concepción de cultura que la ubica como determinante en el procesamiento de información por parte del negociador. En consecuencia su concepción de la situación de negociación, de sí mismo y del otro, se ven determinados por unas estructuras cognitivas, que a su vez se gestan a partir de la relación del individuo con la cultura. Es interesante el intento de utilizar la antropología estructural en un nuevo campo, pero como bien lo indican sus autores, ellos se desvían de la vía inaugurada por pensadores como Lévi-Strauss. Aunque admiten que la cultura da forma al comportamiento, se concentran en lo que ellos llaman «objective elements of culture» (Gelfand & Cai, 2004, 48) dejando de lado la función que esta cumple como centro de gravedad de la sociedad.

Con todo y lo anterior, conviene reiterar que gran variedad de esta clase de textos se soporta en autores como Geert Hofstede, Fons Trompenaars y Martín J. Gannon, entre otros, que han hecho carrera en el ámbito de los estudios de la gestión intercultural y de la comunicación intercultural en las

organizaciones, incluso con la aplicación de nociones propias de la antropología cultural¹⁰.

La cultura como concepto dinámico y equívoco en el discurso de la negociación

Así las cosas, conviene recordar que el concepto de cultura es *per se* un concepto problemático, jamás unívoco, cuya invocación destaca la filiación disciplinar¹¹ de quien lo cita, sin

¹⁰ En palabras de Jürgen Bolten (1993, 340): in the light of the highly experimental nature of intercultural training, a theoretical grounding is now more urgently required than ever. In this way we can possibly reduce the danger of repeating those mistakes which resulted from a context of ill-considered practice-oriented euphoria and which have some extent given American training programmes a bad name. It is a similar picture with the basic theoretical work itself. Due to its very nature the work is spread over a whole range of disciplines, for example linguistics, hermeneutics, ethnography, cultural and social anthropology, business studies, psychology, educational theory and social sciences. What is conspicuous here is the lack, as yet, of an interdisciplinary work, which can mean that in one area a certain problem still meets with controversy whereas in a different discipline a consensus might have been achieved long before.

¹¹ Recuérdese que incluso la biología, concretamente la etología, ha dejado su sello en los estudios culturales. Además, no podría obviarse la impronta de las ciencias naturales en su concepción de la cultura. De allí que el estudio del comportamiento de los animales —etología— se recree en la interpretación de la conducta humana para efectos de determinar o interpretar lo “cultural”. De este modo, siguiendo el hilo argumentativo y fáctico de la etología, podría aseverarse que se tienen dos tipos de comportamientos que conforman la base de la cultura: aquellos provenientes de la herencia y los propios del grupo que se transmiten socialmente. A partir de ahí se podría hablar de una cultura animal. Mosterín diferencia la cultura humana a partir de la proporción en que se aprenden los comportamientos en la vida humana, lo cual es distinto a lo que ocurre en la vida animal. Para él, lo más característico entonces de la cultura humana es la dimensión normativa e histórica, pues tiene un carácter acumulativo y selectivo.

En su teoría sobre la cultura, Javier de San Martín expone el paralelismo que realiza la biología con la cultura se explica de este modo, en este contexto así como un gen es un paquete de información que se transmite genéticamente y que en confrontación con el medio produce un fenotipo, igualmente la cultura es fundamentalmente el conjunto de paquetes de información que confrontados con el ambiente producen comportamientos. A esto, según el autor de referencia, se le llama a Teoría Matemática de la Cultura. De allí que tanto para las ciencias sociales como para la biología hay dos principios para explicar los comportamientos: (1) los genes heredados determinan el comportamiento y (2) el comportamiento se aprende de la sociedad. En consecuencia, para San Martín, la teoría más aceptada es que la cultura es el comportamiento socialmente aprendido y que pertenece a un grupo, sea la especie, como suele ser en la mayoría de los animales, sea ese subgrupo entre algunos primates, entre ellos en el ser humano. Lo cual niega la teoría de la cultura inspirada en la biología; esto demuestra que dicha perspectiva consta de grandes deficiencias.

⁹ Capítulo titulado, “Cultural Differences and Cognitive Dynamics”

importar la clase de estudio en el cual la noción de cultura desee transplantarse o desplazarse (como en el caso de la Negociación Intercultural y de la Gestión Intercultural¹²). Para Javier de San Martín (1999, 21):

La pretensión de que el concepto de cultura es una creación reciente llama la atención y suscita cierta sorpresa, porque la utilización de la palabra «culto», por ejemplo, en el castellano del Siglo de Oro era frecuente. Justo ese uso, procedente del clásico, alude de modo preferente al motivo axiológico, aunque no excluya el descriptivo (adoptado comúnmente por la antropología) [...] por eso para comprender el ámbito del concepto creo que es necesario no olvidar, primero, el propio sentido etimológico de la palabra, en el que se aúnan los dos factores, el descriptivo y el normativo axiológico.

En su obra *Teoría de la cultura*, Javier San Martín realiza un completo análisis del concepto de cultura y de su impronta multi y trans-disciplinar. Genealógicamente hablando, según este autor, la tradición suele asociar dos elementos: el primero se refiere al ámbito de la realidad humana que no se da por nacimiento (enfoque descriptivo) y el segundo que se refiere a lo humano como bárbaro, incultivado (enfoque normativo o axiológico). Es precisamente aquí, donde dicho ser rompe su vinculación con la naturaleza para organizarse por medio de la cultura.¹³

¹² En el ámbito de la gestión intercultural (*cross-cultural management*) el conocimiento de las diferencias culturales suele ser la “Piedra Rosetta” en el éxito del manejo de los equipos multiculturales y la gestión de consorcios multinacionales.

¹³ Podría decirse que la idea de cultura en el periodo renacentista se centra en este segundo elemento normativo, en donde el ideal humano se erige como el ideal a alcanzar a través de la educación. En la Ilustración, igualmente, se asume la cultura como la educación del hombre, necesaria para que este alcance la tan anhelada madurez en términos kantianos. Allí se recupera tanto el ideal de ser humano como la cultura asociada al cultivo del hombre, donde es importante el retomar el ideal de la *paideia* griega. La cultura es, pues, aquel *sistema normativo regulado de los tres ámbitos básicos de la vida humana*: la ciencia, la moral y el arte, los cuales van a determinar la cultura misma del ser humano.

También hay que recordar que en la antropología a veces la cultura se ha interpretado como un conjunto de atributos y productos de las sociedades humanas de carácter transmisible. Para poder comprender dicha afirmación requiere identificar su impronta desde la filosofía de Locke ; para él, el ambiente en el que nace el individuo determina sus modos de vida, sentimientos, pensamientos, entre otros aspectos. De ahí que pueda, por ejemplo, surgir el concepto de inculturación, es decir, el aprehender la cultura; en ese sentido, diferentes entornos (fíjese que no se alude a lo nacional) facilitan la existencia de conductas distintas.

De otra parte, Tylor desde una aproximación de carácter etnográfico, define la cultura como un “complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral y los hábitos adquiridos por el hombre en tanto miembro de una sociedad” (Tylor, 2003). Así, lo etnográfico se centra en explicar la cultura desde su adquisición y no desde su producción. La importancia de esta definición reside en la característica de totalidad de la cultura —que señala aquellas realidades que tienen relación con comportamientos habituales, usuales— y en que resalta que dichos hábitos y costumbres son adquiridos por el ser humano en cuanto a su carácter de miembro de la sociedad.

Jurgen Bolten (1993, 34) resalta el impacto de esta indiferenciación conceptual al interior de los estudios interculturales:

The deficiency in research into intercultural communication is due to the fact that differing and factually incompatible definitions are used for the concept of culture. A browse through a random sample of publications from 1990 illustrates this: «culture» is linked

Con todo y lo anterior, siguiendo a Dilthey la comprensión de la idea de cultura desde las ciencias del espíritu o ciencias humanas, podría referirse a la actividad humana, es decir, el cultivo del ser humano por medio de hábitos.

in one case to «nation» (Mead, 1990) in another to «society» (Knapp & Knapp-Potthoff, 1990), and in third to «social unit» (Kiechl, 1990). In those cases where definitions are not given (and this occurs all too frequently) or limits to the definition are not consider, communication between specialists can become a vague mass of words.

To a certain extent this is also true when we try to draw a dividing line between intracultural and intercultural communication. The more differentiated the concept of culture, the less clear is the dividing line. Strictly however, even communication between two different «social units» could be regarded as inter cultural. Communication between East and West Germans before the dissolution of the GDR is an example of this. If one links culture with «people» then this would also be inter cultural. If, however, the concept were to be coupled with «nation» or «state» then it would be inter cultural communication, although today we ought to talk about intra cultural communication. We encounter a similar problem if we look at the difference between the concept of «the other» and the concept of «foreign» whereby «foreign» as an indicator of «culturally different» is mainly expressed through the foreign language (Casmir, 1991). As a consequence, communication between businessmen from Paris and Quebec would be intra cultura.

Otra variante compleja: el binomio de la Identidad y la Cultura

No obstante lo expuesto, los temas de cultura e identidad siguen siendo cuestiones problemáticas, en ocasiones un tanto etéreas, hoy como nunca antes. De esta última característica es la posición de Samuel P. Huntington, autor del famoso texto *El choque de civilizaciones* y del

recientemente publicado *¿Quiénes somos?: los desafíos a la identidad nacional estadounidense*. En este último libro, el autor plantea precisamente la difícil empresa de asimilar el concepto de Estado al de pueblo¹⁴ o incluso al de nación (obviando que al interior de la Ciencia Política y del Derecho dichos conceptos tienen una genealogía específica que en nada les torna en sinónimos), además de tratar de problematizar el concepto de cultura en relación con una presunta idea de la identidad.

[Así], en casi todas partes, ha habido personas que han cuestionado, reconsiderado y definido lo que tienen en común y lo que les (sic) distingue de otras personas: ¿Quiénes somos?, ¿cuál es nuestro sitio? Los japoneses discuten una y otra vez si su ubicación geográfica, su historia y su cultura los hacen asiáticos, o bien si su riqueza, su democracia y su modernidad los convierten en occidentales. Irán ha sido descrita como «una nación en búsqueda de una identidad», Sudáfrica está embarcada en plena «búsqueda de identidad» y China, en una «exploración de su identidad», mientras que Taiwán ha estado inmersa

¹⁴ Por ejemplo, según el tratadista de derecho internacional público, Hernán Valencia Restrepo (2003, 521), «el concepto jurídico-internacional de pueblo equivale, *grosso modo*, al de nación. Mas, como este, es así mismo indeterminado y equivoco. Por tal se podría entender un conglomerado social, compuesto de unos elementos comunes objetivos (raza, lengua, religión, cultura, etc.) y unos subjetivos (de los cuales el más importante es la voluntad común). Por su parte, Enrique R. Aftalion y José Vilanova (1994, 331) se pronuncian acerca del concepto de Estado: «la doctrina tradicional define al Estado por la concurrencia de tres elementos: territorio, población y poder, diciendo por ejemplo que el Estado es una población asentada en un territorio y sometida a un gobierno». El lector puede observar que se trata, pues, de conceptos complementarios pero diferenciables; de hecho, también ha llegado a aseverarse que el Estado es la nación jurídicamente organizada. Así, podríamos decir que no todo Estado recoge a una nación (piénsese en los diferentes pueblos que por azares geopolíticos, por éxodos o grandes migraciones han quedado «encerrados» en Estados a los cuales no pertenecen originariamente ni reconocen filialmente, o de otro lado podría pensarse en pueblos o naciones que aún se encuentran en mora de poseer su propio Estado, tal es el caso de los Palestinos, los Kurdos y los Vascos, entre otros.

en la «disolución y reconstrucción de su identidad nacional». De Siria y Brasil se dice que cada una de ellas está haciendo frente a una «crisis de identidad»; Canadá, a una «crisis identitaria continuada»; Dinamarca, a una crisis «aguda» de identidad, Argelia, a una «crisis de identidad destructiva»; Turquía, a una «crisis identitaria única» conducente a «un acalorado debate sobre la identidad nacional», y Rusia, a «una profunda crisis de identidad» en la que se está abriendo el clásico debate decimonónico entre eslavófilos y occidentalizadores en torno a si Rusia es un país europeo «normal» o un país euroasiático especial. En México, vuelven a destacar las cuestiones «sobre la identidad mexicana». Las personas que se habían identificado con cada una de las dos Alemanias (la democrática y europea occidental o la comunista y europea oriental) tienen problemas a la hora de desarrollar una identidad alemana común. Los habitantes de las Islas Británicas se sienten ahora menos seguros de su identidad británica y no tienen claro si son, ante todo, un pueblo europeo o noratlántico. Las crisis de identidad nacional se han convertido en un fenómeno global. (Huntington, 2004, 35)

En tal sentido, no podría ser más ingenuo el buen recibo de un texto que pretenda dar cuenta de cómo el lector (hombre de negocios o agente diplomático) deba comportarse con una determinada cultura para efectos de realizar un buen acuerdo. Dichas prescripciones de un evidente carácter inductivo no son más que indicios, principios de prueba que el hombre cauto debe someter a su propia experiencia, a su interpretación (o si es del caso, comprensión) de la historia, de los ritos, de los símbolos, del lenguaje, de los mitos, de las estructuras política, jurídica y económica

que rodean a su contraparte. Por supuesto, esta aproximación podría concebirse como una suerte de etnología de segundo grado, y por ende sumamente compleja y dispendiosa, no obstante más sensata y defensible. Recuérdese además que la historia personal, la clase social, la posición al interior de la organización son criterios que fisuran aun más el concepto de “negociando con diferentes culturas”.

Ahora bien, a esta altura se ha de tener en cuenta que

La modernización, el desarrollo económico, la urbanización y la globalización han llevado a las personas a replantearse sus identidades y a definir las en términos más limitados, más íntimos, más comunales. Se da preferencia a las identidades subnacionales de carácter cultural y regional por encima de las identidades nacionales más amplias. Las personas se identifican con quienes se parecen más a ellas y con aquellos con quienes comparten una etnia que perciben como común, o una religión, unas tradiciones y un mito de una ascendencia y una historia también comunes. En Estados Unidos, esta fragmentación de la identidad se manifestó en el auge del multiculturalismo y de la conciencia racial, étnica y de género. En otros países, adopta la forma —más extrema— de movimientos subnacionales que reclaman reconocimiento político, autonomía o independencia. Entre estos se incluyen movimientos que representan a los quebequenses, los escoceses, los flamencos, los catalanes, los vascos, los lombardos, los corsos, los kurdos, los kosovares, los beréberes, los chiapanecos, los chechenos, los palestinos, los tibetanos, los abjasianos, los tamiles, los aséanos, los timorenes orientales y otros. (Huntington, 2004, 36)

Incluso, en una determinada cultura existe una serie de minorías que a la vez se erigen como reto para la comprensión del fenómeno de lo intra-cultural. En términos del filósofo político, Will Kymlicka (2004, 17):

Las minorías no tienen un patrón común; hay minorías nacionales, minorías étnicas y movimientos sociales. Las minorías nacionales son «sociedades distintas y potencialmente autogobernadas incorporadas a un Estado más amplio». Las minorías étnicas están formadas por «emigrantes que han abandonado su comunidad nacional para incorporarse a otra sociedad». Los nuevos movimientos sociales son «las asociaciones y movimientos de gays, mujeres, pobres y discapacitados, que han sido marginados dentro de su propia sociedad o de su grupo étnico».

“Estilos de negociación” y determinismo cultural

Sin embargo, y como se ha reiterado, el discurso en muchos de los libros de negociación entre culturas termina por reproducir aproximaciones a una cultura específica, bien de forma determinista cuando no, a toda vista, etnocéntrica. Esto es usual, sin lugar a dudas, cuando se trata de los textos que pretenden realizar un acercamiento a Oriente. Vale la pena agregar que esta clase de escritos reproduce el obstáculo epistemológico enraizado en el estudio de la negociación internacional como categoría equivalente a la de “hacer negocios en o con”. O equivalente también, a realizar transacciones de corte comercial en un escenario no doméstico, precedidas de todo un proceso de concesiones con base en el precio, lo que constituye un proceso de regateo mercantil la mayoría de las veces.

Así pues, en el discurso del encuentro entre culturas y el relacionado con la negociación

internacional, los dos obstáculos epistemológicos mencionados —la negociación intercultural equivale a la negociación internacional y la negociación entre culturas equivale a “como hacer negocios al interior de una cultura o de una sociedad¹⁵ diferente”, dejando por fuera aspectos o móviles extracomerciales que bien pudieran motivar cualquier proceso de negociación— distorsionan la posibilidad de la identificación conceptual coherente y ordenada cuando se trata de abordar seriamente el estudio de la negociación internacional.

Como se puede apreciar en las siguientes palabras de March (1990, 9), a propósito de “haciendo negocios con los japoneses”, hay un contraste evidente con lo dicho hasta el momento (las cursivas son propias):

In preparing for negotiations, the Japanese will develop defensive arguments with no consideration of persuading, selling or converting the other side. They do not consider what the other side might be thinking or offering, or try to foresee its strategies. Nor do they consider concession options. A strong consensus is reached based on the arguments supporting their position after the leader has reviewed the arguments and everyone has jotted them down. There is strong group cohesion.

Esta clase de afirmaciones tan ligeras se realizan únicamente con base en la experiencia de carácter inductivo del autor (o de su grupo de referencia), a toda luz refractarias a consideraciones de orden sociohistórico o sociopolítico, llegando incluso a

¹⁵ En el campo de lo social, no deja de ser problemática la aproximación que realizan múltiples textos de negociación, si se tiene en cuenta el concepto de sociedad que plantea Th. W. Adorno (1972, 10): “en virtud de su determinación funcional, este no resulta ni captable inmediatamente ni verificable de un modo eficaz, como las leyes científicas. A esto se debe que corrientes positivistas de la sociología desearan desterrarlo de la ciencia como residuo filosófico. Semejante realismo es poco realista”.

proponer “modelos” de comportamiento cultural o de la sociedad objeto de análisis.

Aseveraciones que no dejan de ser controvertibles a la luz de otros autores vinculados al estudio de las ciencias de la administración. Obsérvese, por ejemplo, en el ámbito del estudio de la administración japonesa, la siguiente afirmación de Omar Aktouf (1986, 373):

El carácter insular del Japón, lo hace de por sí un país cerrado, y las condiciones de vida combinadas con la influencia del Confucianismo, con la cultura arrocerera, con el espíritu del Samurai y del shintoísmo, hacen un país que cuenta con una tradición muy arraigada de solidaridad, de apoyo mutuo, de cohesión y de predominio de lo colectivo sobre lo individual.

Además, si se considera el contexto organizacional a propósito del estudio de algo que bien pudiese identificarse con una eventual cultura japonesa, se hace indispensable reconocer que “en Japón, el poder es bastante difuso y pertenece a todos. La toma de decisiones, por lo general, se encuentra impregnada de coherencia y sentido común, elaborada sobre el principio de adhesión y de consenso”. Hipótesis de este orden, si bien pueden considerarse más “elaboradas” por su omni-comprensión, no dejan de ser aproximaciones a un concepto *per se* difícil en su aprehensión. El negociador difícilmente podrá realizar una aproximación “certera” a la cultura de su contraparte, salvo que haga uso de herramientas etnográficas y de un profundo respeto por las diferencias del otro. Además, se ha de recordar que en las diferentes “culturas” hay una constante permeabilización (piénsese por ejemplo en los fenómenos de la difusión, aculturación e invención independiente).

Otra de las más comunes confusiones en el tema de la negociación entre culturas estriba en la identificación del concepto de negociación con el de “hábitos o prácticas de negocios”. De

nuevo, la parte termina por adoptar el rostro del “todo”. Por supuesto, las prácticas y los usos sociales (concretamente aquellos arraigados en el mundo del comercio o de los negocios) constituyen referentes importantes de los textos o estudios de la negociación, pero los mismos no la agotan, no conforman en sí el proceso mismo de la negociación. En tal sentido, algunas citas recrean esta clase de confusión teórica:

Al estadounidense no le agrada ser controlado por otros, tiene conflictos con la autoridad, y por lo tanto, prefiere ser él mismo quien supervise con tal de no exponerse a ser sancionado por alguno de sus superiores.

Un factor importantísimo que diferencia a los Japoneses de los occidentales [...] es el valor que se le da a la información. Para los occidentales el secreto y la clasificación de la información les proporciona a los individuos los mecanismos más evidentes de poder [...] Para los Japoneses, la información dentro de la firma fluye con más libertad aunque, por supuesto, se obstaculiza su fuga hacia la competencia, pero aun en estos casos es bien conocida la práctica de intercambio de información en las reuniones de los grandes conglomerados (keiretsu). (Ogliastri, 1992, 6)

Sin embargo, se pueden encontrar aproximaciones más afortunadas al objeto de estudio *in comento* en obras como la de Martin Gannon (2004). Es el caso, precisamente, de la idea de “metáfora cultural”,¹⁶ que podría acercarse de una manera más

¹⁶ “A cultural metaphor is any activity, phenomenon, or institution which members of a given culture consider important and with which they identify emotionally and/or cognitively. As such, the metaphor represents the underlying values expressive of the culture itself. Frequently outsiders have a difficult time relating to and/or understanding the underlying values of culture, and this book is designed to address this difficulty. Culture allows us to «fill in the blanks», often unconsciously, when action is required, and cultural metaphors help us to see values leading to action. This is probably the most interesting feature of culture” (Gannon, 2004)

omnicomprensiva y multidisciplinar —incluyendo lo atinente al campo de lo simbólico—¹⁷ a una pretendida “hermenéutica cultural”, concepto que finalmente ha de inspirar el estudio de la negociación al interior de las diferentes culturas, pues finalmente el sujeto pasivo de dicha comprensión no será más que el hombre mismo.

Metáforas como “el reino Thai”, “el jardín japonés”, “India: la danza de Shiva”, “joyería Beduina y Arabia Saudi”, “la sinfonía alemana”, “conversiones irlandesas”, “el ballet ruso” y “el encaje belga”, se constituyen como creativas, sensibles y casi etnográficas aproximaciones a los estudios culturales a propósito de la negociación y la comunicación entre culturas (Gannon, 2003).

Conclusiones

El estudio de la negociación entre culturas, como discurso vigente en el campo de la Negociación Internacional, al igual que múltiples fenómenos trabajados por las más diversas disciplinas, termina muchas veces en su aislacionismo gnoseológico, ya que reduce hasta lo más precario la complejidad del hombre individualmente considerado.

En este orden de ideas, todo conocimiento resulta siempre pertinente cuando la empresa es la de conocer el hombre mismo (y la negociación es un fenómeno eminentemente humano). Es la epistemología de la unidad y de la totalidad. De la célula gestora al pensamiento hecho obra, del fragmento de hueso a la opera, del antropomorfo al hombre

¹⁷ “Un símbolo no solo remite a algo, sino que lo representa en cuanto que está en su lugar, lo sustituye. Pero sustituir significa hacer presente algo que está ausente. El símbolo sustituye en cuanto que representa, esto es, en cuanto que hace que algo esté inmediatamente presente. Sólo en cuanto que el símbolo representa así la presencia de aquello en cuyo lugar está, atrae sobre sí la veneración que conviene a lo simbolizado por él. Símbolos como los religiosos, las banderas, los uniformes, son tan representativos de lo que se venera en ellos que ello está ahí, en ellos mismos” (Gadamer, 2003, 205).

de ciencia y de trascendencia, de la sustancia única al universo aprehensible por los sentidos. ¿Quién, en su sano juicio, puede aseverar con plena certeza cuándo se cierne, verbigracia, la organización sobre el individuo, y cuándo es este quien se antepone como el crepúsculo de la misma?

Todas las interpretaciones deterministas, reductoras, trivializantes tienen en común, por una parte, la ignorancia de lo complejo de las condiciones negativas-permisivas favorables al conocimiento y a las ideas autónomas y, por la otra, un rechazo inaudito de la idea de individuo autor, inventor, creador, inventores y creadores de esta individualización, la idea misma de autor, inventor y creador. (Morin, 2001, 82)

El estudio de la negociación (en su calidad de fenómeno humano) ha de ser abarcado desde diversos campos del conocimiento, so pena de incurrir en una suerte de aislacionismo gnoseológico que redunde en la elaboración de premisas superficiales y deterministas, especialmente en el complejo campo de las relaciones internacionales (el ámbito de desempeño de la negociación internacional).

La negociación internacional debe analizarse desde la compleja espiral de las ciencias sociales y, por sobre todo, examinarse desde la mirada de los llamados estudios internacionales —Economía Internacional, Finanzas Internacionales, Derecho Internacional, Ciencia Política y Relaciones Internacionales— en virtud de que tales conocimientos proporcionan verdadera materia prima para la elaboración de estrategias que conduzcan a la concreción de acuerdos que permanezcan en el tiempo (cualquiera sea su esfera de actuación: privada, organizacional, estatal o regional).

La atomización del conocimiento conduce a su vez al divorcio del hombre con su entorno,

con su origen (¿con su fin?). La parte opaca al todo, el cretinismo técnico reemplaza a la sabiduría. Se separa para distinguir, lo cual implica, finalmente, excluir. La vanidad que subyace en la especialización emula bien el mito de Narciso, quien languidece hasta la muerte

embelesado tan solo con su propia efigie. De esta forma, el especialista se convierte en el nuevo ignorante o en el ingenuo no confeso del imperio del conocimiento, **olvidando que quien solo se conforma con un reino no puede ser conquistador.**

Referencias

- Adorno, Teodoro. (1972). "Escritos sociológicos I", *Obra completa*, 8. Madrid: Akal.
- Aftalion, Enrique y Vilanova, José. (1994). *Introducción al Derecho: Conocimiento y conocimiento científico. Historia de las ideas jurídicas, teoría general del derecho y teoría general aplicada*. Buenos Aires: Editorial Abeledo-Perrot.
- Aktouf, Omar. (1986). *La palabra en la vida de la empresa, hechos y perjuicios*. Ponencia en Coloquio Internacional sobre Nuevas Experiencias en la Enseñanza de la Administración. Montreal: HEC.
- Bolten, Jurgen. (1993). "Life-World Games: the theoretical foundation of training courses in intercultural communication", *European Journal of Education*, 3(28). UK, pp. 339-348.
- Chevrier, Sylvie. (2003). "Cross-Cultural Management in Multinational Project groups", *Journal of world business*, 38. Nebraska, pp.141-149.
- Dilthey, Wilhelm (1986). *Introducción a las ciencias del espíritu: Ensayo de una fundamentación del estudio de la sociedad y de la historia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gadamer, Hans-Georg. (2003). *Verdad y método*. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Gannon, Martin. (2004). *Understanding global cultures: metaphorical journeys through 28 nations, clusters of nations, and continents*. Londres: Sage Publications Inc.
- Garza Mourino, Rosa María. (1995). *Negociando con americanos? Conózcalos primero y vaya a la segura*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Gelfand, Michele & Deborah A. Cai. (2004). *The handbook of negotiation and culture* (Chapter 11). California: Stanford University.
- Hendon, Donald W. et al. (1996). *Cross-Cultural Business Negotiation*. Westport, CT, USA: Quorum books.
- Hofstede, Geert y Hofstede, Gert Jan. (2005). *Cultures and Organizations Software of the Mind*. New York: McGraw Hill.
- House, Robert et al. (2004). *Culture Leadership and Organizations the Globe Study of 62 Societies*. Londres: Sage Publications.
- Huntington, Samuel P. (2004). *¿Quiénes somos? Los desafíos a la identidad nacional estadounidense*. Bogotá: Paidós.
- Huntington, Samuel P. (1997) *El choque de civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*. Barcelona: Paidós.
- Kottak, Conrad Phillip. (2003). *Espejo para la humanidad. Introducción a la antropología cultural* (3ª edición). Madrid: McGrawHill.104p.
- Kymlicka, Hill. (2004). *Estados, naciones y culturas*. Córdoba, España: Almuzara.

- Lake, Ruth. (2000). *L'arte della negoziazione interculturale: concludere affari senza barriere*. Milano: FrancoAngeli.
- Lewicki, Roy; Saunders, David; Minton, John & Barry, Bruce. (2003). *Negotiation: Readings, Exercises, and Cases*. 4 ed. Boston: McGraw-Hill / Irwin.
- Locke, John. (1994). *Ensayo sobre el entendimiento humano*. México: Fondo de Cultura Económica.
- March, Robert M. (1990). *The Japanese negotiator*. New York: Kondasha International.
- Morin, Edgar. (1994). *El método. El conocimiento del conocimiento*. Madrid: Editorial Cátedra.
- Morris, Michael W. & Michele J. Gelfand. (2004). *The handbook of negotiation and culture* (Chapter 2). California: Stanford University Press.
- Mostering, Jesús. (2005). *La Naturaleza Humana*. Madrid: Ed. Espasa Calpe.
- UNCTAD. (2005). *Negotiation theory: an overview*. Documento institucional. Institute United Nations Conference for Trade and Development.
- Ogliastri, Enrique. (1992). *El Sistema japonés de negociación, la experiencia de América Latina*. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill.
- Ortiz, Renato. (2004). "Cultura y sociedad global". En, *Mundialización y cultura*. Bogotá: CAB, pp. 21-42.
- San Martín, Javier. (2000). *Teoría de la Cultura*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Saunders, David & Lewicki, Roy. (2004). "Cultural differences and cognitive dynamics". En, *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford: Stanford Business Books.
- Saunders, David; Lewicki, Roy y Minton, John. (2001). *Essentials of negotiation*. 2ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Taylor, Charles. (2003). *El multiculturalismo y la política del reconocimiento*. Madrid: Fondo de Cultura Económica de España.
- VV.AA. (2005) *La negoziazione. Le guide personali del manager e dell'imprenditore*. Collana Harvard Business Essentials: Etas Libri.
- Trevisani, Daniele. (2005) *Negoziazione interculturale: comunicazione oltre le barriere culturali*. Dalle relazioni interne sino alle trattative internazionali. Milano, FrancoAngeli Editore.
- Trompenaars, Fons & Hampden-Turner, Charles. (1998). *Riding the Waves of Culture : Understanding Diversity in Global Business*. 2 ed. New York: McGraw Hill.
- Valencia, Hernán. (2008). *Derecho internacional público*. Bogotá: Librería Jurídica Comlibros.