

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA  
UNIDAD IZTAPALAPA  
COORDINACIÓN DEL DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**EL MULTICULTURALISMO ORGANIZACIONAL  
EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
(Cruces Culturales entre negociadores del sector camaronícola)**

**TESIS QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE DOCTOR EN ESTUDIOS  
ORGANIZACIONALES  
PRESENTA**

**Raúl Delgado Mendizábal**

**Director de Tesis: Dr. Francisco Salazar Resines**

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PAGINA</b>
AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCIÓN	5
Capítulo 1	
CULTURA Y DIVERSIDAD	13
1.1. Concepto de cultura	13
1.2. Cultura organizacional	19
1.3. Diversidad y pluralidad cultural	28
Capítulo 2	
MULTICULTURALISMO	33
2.1. Entorno y enfoques de estudio	34
2.2. Áreas del estudio multicultural	38
2.3. Concepto de multiculturalismo	44
Capítulo 3	
LA NEGOCIACIÓN EN LOS CRUCES CULTURALES	49
3.1. Identificación de variables de análisis	50
3.2. Categorías y concepto de cruces culturales	62
3.3. Predictibilidad en los cruces culturales	65
3.4. La negociación en los cruces culturales	66
Capítulo 4	
ANÁLISIS EMPÍRICO	75
4.1. Análisis exploratorio	76
4.2. Análisis confirmatorio	97
4.3. Diagnóstico global	160
Capítulo 5	
MODELO Y ESCALAS DE COMPORTAMIENTO EN LOS CRUCES CULTURALES	177
5.1. La prescripción como base aplicativa de la ciencia	177
5.2. Modelo	178
5.3. Escalas	186
5.4. Las significaciones culturales en escenarios diferenciados	188
CONCLUSIONES	207
ÍNDICE DE CUADROS	217
BIBLIOGRAFÍA	219
LISTADO DE ANEXOS	225



## **Agradecimientos**

Son muchos quienes me han ayudado a introducirme en los temas de los cruces culturales y el multiculturalismo. Durante más de ocho años de investigación he obtenido conocimientos de personas tan talentosas como Geert Hofstede, Shelby Hunter, Nancy Adler, Linda Smircich, Robert Moran, Eva Krass, Gunther Boroscheck, D'Iribarne, Jean Pierre Dupuis y Enrique Ogliastri; de estudiosos de la cultura organizacional, como Antonio Barba, Pedro Solís y Anabella Dávila; de mis colegas Consuelo García, Ricardo Contreras, Arturo Vasques, Bertha Madrigal y Enselmina Marín, entre muchos otros. Asimismo, de grandes maestros que me han orientado, como Luis Montaña, Adolfo Mir y Guillermo Ramírez, a quien le reconozco su apoyo.

De colegas que me apoyaron en la recopilación de datos, como Jean Piere Dupuis, en Canadá, Bertha Madrigal, en Guadalajara, y Arturo, Vasques en Estados Unidos, y de alumnos que también colaboraron conmigo en la obtención de datos. Con énfasis agradezco a Javier Salazar, mi asesor, persona con gran reconocimiento y que en México y el extranjero ofreció su talento y por desgracia se nos adelantó a un camino sin regreso. A él agradezco su dedicación y enseñanza y por darme parte de su saber. Agradezco a Jaime Sánchez Duarte su valiosa información y conocimientos, que me proporcionó sobre el sector camaronícola.

Con afecto agradezco a Ernesto Cebreros y Vicente López Portillo su gran apoyo en su condición de rectores de la Universidad de Occidente. A Promep, por confiar en el profesorado; a Sigfrido Bañuelos por su apoyo para expresarme mejor y a Yessenia le reconozco su insistencia por terminar este trabajo y su amorosa compañía por la vida.



## Introducción

Esta investigación pretende acreditar el grado de doctor en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana. Es descriptiva, ya que se ocupa de los hallazgos teóricos y empíricos en su desarrollo, y también es explicativa porque en ella se interpretan los comportamientos y las relaciones de causalidad localizados en las variables consideradas. Intenta, por último, ser una tesis prescriptiva, en atención a que propone soluciones para corregir la problemática observada.

La investigación contiene fundamentos para continuar con la forja de una teoría multicultural en el ámbito de la cultura organizacional (multiculturalismo organizacional): pese a que existe abundante bibliografía, no se cuenta con una teoría consolidada, tan necesaria para orientar los esfuerzos de investigación en el campo de las confrontaciones organizacionales entre actores pertenecientes a culturas diferentes y, en particular, en los denominados cruces culturales (en inglés, *cross culture*).

El multiculturalismo se forma por relaciones *inter* y *trans* y representa el choque de culturas que a diario se presentan en la transfronterización, en las inserciones y asimilaciones de migrantes, en la vida de las empresas y en los procesos de negociación para el intercambio de satisfactores, que es la tipología de este trabajo. Por tanto, por sus planteamientos y por su diseño de escalas de confianza en nichos de confrontación, esta investigación aspira a contribuir al examen mayor del tema por la comunidad científica. Para emprender este trabajo, el problema se identificó con base en la acepción de que no se puede afirmar que algo esté mal si no se define que es estar bien; tampoco puede afirmarse

que algo se desconozca si no hay una idea de lo que no se conoce (principio del metaconocimiento, Ayala Francisco, 1999: 27).

Para encontrar el comportamiento ideal, como lo mencionó Cateora (1966: 38), los procesos de negociación internacional requieren un pensamiento global. Esto significa diferencias respecto de los mercados tradicionales o domésticos, pues simplemente los idiomas, formas de ser, distancias, montos de negociaciones y formas promocionales, según Belch (1993: 16), también se internacionalizan. Los actores de este campo de seguro tendrán que presentar perfiles de gran especialización para asegurar el éxito en sus transacciones, ya que es de suponer que la inversión para la apertura o permanencia en los mercados sea en forma sensible mayor que la necesaria para la actividad comercial doméstica.

El mismo Cateora (*op. cit.*, 48) afirmó que es fundamental saber cómo concertar una cita de negocios en forma oportuna y conveniente, ya que son diferentes las prioridades y modos que prefieren los negociadores, según su cultura. Prepararse para una entrevista, frente a frente con los posibles clientes, incrementa las condiciones de éxito con base en el conocimiento de la forma de ser de los posibles compradores de productos o servicios. Seleccionar a los negociadores, según el estilo cultural de los posibles compradores, genera la seguridad de contar con representantes adecuados e incrementar las posibilidades de éxito. El estudio de este campo organizacional en el comercio facilita *cerrar* un trato, cuidando las implicaciones legales cuando concurren personajes de diferentes países en los que operan legislaciones distintas. Además, el estudio de las interacciones culturales proporciona el conocimiento para alcanzar y mantener de manera adecuada las relaciones de negocios entre vendedores y compradores.

Con la identificación del comportamiento ideal en el campo de estudio se procedió a obtener una idea general de lo que sucede en la realidad de las organizaciones investigadas que, como luego se mencionará, integran parte del sector camaronícola de Sinaloa.

Según un estudio de la Federación de Acuicultores de México (FAMAC) y del Banco de Comercio Exterior, persisten problemas con, por ejemplo, la obtención de semilla (larva de camarón), la contaminación de agua de las granjas (mezclada con agua de drenes) y la alimentación adecuada y de mayor grado de convertibilidad, los cuales afectan la posibilidad de obtener mayores volúmenes y mejor tamaño del producto y de asegurar su supervivencia. A problemas como la regulación y el fomento gubernamental se deben agregar los de tipo interno, los de orden organizacional, financiero y, en gran medida, de comercialización.

Casi la totalidad del producto se vende por medio de los denominados *broker* (grandes acaparadores), ya que la mayoría de los productores no tiene contacto directo con los consumidores o, por lo menos, con quienes les venden a ellos, como son los centros comerciales. En México existe una empresa pública denominada *Ocean Garden*, una especie de *broker* que comercializa la mayor parte de la producción del crustáceo, pero que, presionada por su necesidad de presentar cifras positivas en su ejercicio presupuestal, negocia a costa de los productores. *Ocean Garden* se ha convertido en un intermediario público que ha impedido que los productores conozcan en forma directa los mercados y las ventajas de reducir las cadenas de comercialización. En los centros comerciales de algunas poblaciones del sur de Estados Unidos el kilogramo de camarón ha costado hasta 22 dólares; en México, su precio al público ha alcanzado la cifra de 13, mientras que sus



productores venden el camarón a precios que no superan los 5 dólares. Esas cifras exhiben que la utilidad mayor del producto queda en las distintas fases de la cadena comercial.

Los centros de producción, incluso en Sinaloa, que sobresale en México como el mayor productor de camarón de granja, en pocas ocasiones logran cumplir con dos ciclos anuales; sólo una minoría desarrolla un ciclo y medio y la mayoría uno. Algunos ni siquiera logran ese rango. No contar con producto fresco para abastecer durante el año a los mercados reduce con severidad la posibilidad de mantener un posicionamiento del producto. Lo mismo sucede con la carencia de productos derivados que, además de significar un valor agregado, favorecen la permanencia de los artículos en los mercados.

Expresado de manera conservadora, el futuro de los mercados de camarón, como sostiene Jaime Sánchez Duarte, expresidente de la FAMAC, es promisorio, pero exige que los productores conozcan mejor los nichos y los mecanismos de venta, no sólo para no depender de comercializadoras monopólicas, sino para desarrollar múltiples opciones y generar utilidades e incursionar en mercados de gran potencial.

En países como México, dueño del mayor número de tratados de libre comercio en el mundo, hay necesidad de confrontar una gran cantidad de culturas, protocolos comerciales diferentes y, en suma, formas complicadas de negociar. Sin embargo, existe desconocimiento respecto de los procesos de negociación en esas condiciones, lo cual resta capacidad competitiva y lastima las interacciones culturales exitosas.

En este trabajo, y por necesidad comparativa, se formularon las mismas preguntas a empresarios mexicanos, canadienses y estadounidenses. De sus respuestas destacaron generalidades sin validación, al estilo de “sabemos que los exportadores mexicanos son poco confiables e impuntuales”, lo que muestra desconocimiento recíproco. Los

empresarios de Estados Unidos dijeron desconocer con detalle cómo negociar con los mexicanos.

Con todas las ventajas que pueden ofrecer tanto en los aspectos organizacionales como por las cualidades del producto y con las posibilidades de aumentar los volúmenes de producción, conviene preguntar: ¿por qué no se conocen los comportamientos culturales de los interlocutores en la negociación? ¿Cuál es el valor de la cultura local en los procesos de negociación? ¿Cuál el impacto de la entrevista en los procesos de la negociación? ¿Es posible la predictibilidad en las negociaciones multiculturales? ¿Y por qué siendo relativamente accesible contar con asesoramiento de universidades o de consultorías los empresarios no se acercan al conocimiento de las formas modernas de hacer negocios internacionales?

Con base en Briones (1992: 19), las suposiciones de una investigación, mientras no concluya, “son meras hipótesis o proposiciones” investigativas respecto del funcionamiento de las áreas (interacciones culturales y negocios internacionales). Una hipótesis, como afirma Pérez Tamayo (1998: 48), para tener sentido, requiere apoyarse en conocimientos fundamentados que permitirán plantear aportaciones en la disciplina, que en nuestro caso es el multiculturalismo organizacional.

Para esta investigación se elegirán las hipótesis de naturaleza descriptiva, causal y propositiva. Sin embargo, se considera que un planteamiento de afirmaciones apriorísticas (Raúl Delgado 1999: 11) debe construirse con base en un conocimiento significativo del tema y hasta desarrollado el análisis teórico se estará en condiciones de expresar las hipótesis. Por lo pronto, se hará referencia a las siguientes proposiciones investigativas que, de inicio, orientarán el formato de investigación: la cultura local es la dominante en los procesos de negociación; la primera entrevista es primordial para un adecuado proceso de

negociación, y el contenido de la primera entrevista debe ser conocido para generar predictibilidad en la entrevista.

Derivados de las proposiciones investigativas y de acuerdo con sus pretensiones, los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Describir y explicar el desconocimiento de las diferentes características culturales, en el ámbito organizacional, entre los diversos actores que participan en el proceso de intercambio de satisfactores.
- Identificar si en las regiones de los países existen diferentes identidades étnicas o locales que generan diversas expresiones en las relaciones culturales.
- Precisar la efectividad que existe entre el formato de negociación esperado por los compradores, en comparación con la visión que tienen los vendedores.
- Construir escalas factoriales para definir comportamientos que deben cumplir los negociadores en nichos especializados de comercialización.
- Generar un modelo guía de interacciones culturales para su aplicación en poblaciones específicas. En este caso para las poblaciones en las cuales se investigó con un soporte inferencial.
- Identificar las posibilidades de construcción de una teoría multicultural relacionada con la teoría de los negocios y en el seno de la cultura organizacional.

Al ser propósito relevante la prescripción de medidas que otorguen eficacia organizacional e individual, como dice Carlos Rodríguez (1997), la investigación debe apuntarse con la

investigación empírica y sus escenarios de validación serán las ciudades de Hamilton (Canadá), Tucson (Estados Unidos), y Monterrey, Distrito Federal y Guasave, en México.

La investigación contiene cinco capítulos. El primero se ocupa de la comprensión de la cultura y su diversidad. En su primera parte se alude al concepto de cultura y la relación de ella con la organizacional, con la finalidad de sustentar en forma teórica la conversión de lo general a lo organizacional, así como el proceso de lo cultural a lo subcultural. Se incluyen los conceptos respectivos y las perspectivas con las que se abordan los temas. Concluye con la comprensión de la diversidad y el alcance la pluralidad cultural, fundamentos de la multiculturalidad.

El segundo capítulo desarrolla los enfoques utilizados para analizar esta temática y establece la identificación teórica de los contenidos de la multiculturalidad con el objeto de ubicar los cruces culturales. Finalmente, como se trata de un trabajo que incursiona en la subcultura, se identifican las áreas y los niveles que expresan la forma de abordar los estudios correspondientes.

El tercero enfatiza los cruces culturales e identifica las variables contenidas en ellos para que éstas sean los ejes de la investigación empírica. Para ello, se ubican numerosos trabajos autorales, con los que se conocen en forma adicional las categorías y dimensiones del análisis para estar en mejores condiciones de plantear lo que se considera, respecto de la teoría, fundamental en este trabajo, como es la predictibilidad en los negocios, la influencia de la cultura local y la importancia de la primera impresión y, por tanto, la preparación y realización de la primera entrevista.

El análisis empírico aparece en el capítulo cuarto. Se construyó con un análisis exploratorio que permitió apreciar la viabilidad de la investigación de campo con sus instrumentos relacionados con las encuestas a poblaciones de difícil control. Este análisis

generó modificaciones en el análisis confirmatorio y adoptó muestras por estratos y conglomerados, así como muestras aleatorias. Aquí se describen los escenarios de investigación, en los que se comprometen los resultados. Se recurrió a instrumentos, como el análisis de grafos, para identificar las relaciones entre las variables y la estructura del estudio, mientras que el análisis factorial facilitó la prueba de hipótesis, la identificación de los factores de mayor significación con relación a la solución de la problemática y, por consecuencia, las escalas de comportamientos atípicos o de factores significativos, los cuales permiten apreciar cuáles son las variables que exponen la problemática de cada localidad de tratamiento preferencial. Se incluyeron los análisis de efectividad en cada escenario y por último, se elaboró un diagnóstico global para el modelo resultante de los procesos de análisis.

La fase final de la investigación radica en la prescripción o recomendaciones que figuran en el capítulo quinto. En éste se diseñó el modelo de cruces culturales y sus requerimientos de generalidad, las escalas que representan la aplicación de un desarrollo científico y cómo éstas pueden utilizarse en los escenarios definidos originalmente como nichos de investigación.

En el apartado de conclusiones se subrayan los resultados de trascendencia, las limitaciones del trabajo y su posible trayectoria.

La parte final es la bibliografía, integrada por 79 títulos citados y comentados. Las fuentes consultadas dan prioridad a las obtenidas de bases de datos y de autores considerados como seminales o ampliamente arbitrados, así como bibliografía de soporte, procurando siempre el apoyo de autores conocidos en los temas del trabajo.

## Capítulo 1

### CULTURA Y DIVERSIDAD

El multiculturalismo supone la diversidad cultural, el choque al entrar en contacto dos o más culturas, el conflicto, la negociación y el aprendizaje en la convivencia plural. En este capítulo analizo el concepto *cultura* como un formato de comportamiento que se crea y recrea en la diversidad y la pluralidad, que son evidencias tangibles y una necesidad fundamental, y lo ubico en las corporaciones u organizaciones para comprender los conflictos y las negociaciones.

Aludo al concepto *cultura* desde diferentes enfoques para desarrollar, asimismo, el concepto *cultura organizacional*, que es origen de la pertinencia teórica de esta investigación, junto con la teoría de los negocios. En ella se expresa la multiculturalidad, referente disciplinario de este trabajo.

Tomo como referencias teóricas principales las aportaciones de Geert Hofstede y Nancy Adler, autores de amplia obra investigativa y con reconocimiento internacional. Acudo a otros autores acreditados con la finalidad de fortalecer el análisis bibliográfico y el entendimiento teórico de los procesos de la relación cara a cara entre personas de culturas y de organizaciones diferentes.

#### **1.1. Concepto de cultura**

Con relación al tema de mi estudio, Hofstede 1991: 12) afirmó que la cultura es una programación mental que nos guía en nuestras relaciones cotidianas y agregó que se trata de un fenómeno colectivo.<sup>1</sup> Considero que, puesto así, el concepto resulta muy amplio y no permite saber cómo es admite su operacionalización, ya que, además de contener una

---

<sup>1</sup> En este caso, como en los demás, la traducción es mía.

actitud humana, falta desagregarlo para conocer los principales significados que el autor considera como programación colectiva de la mente. La desagregación podría adolecer de interpretaciones libres y erróneas, por lo que recurriré al apoyo de otros autores que amplíen su comprensión.

Lieh-Ching y Shih-Hsin (2003: 567) refieren que la cultura “es la única característica de un grupo social, en cuanto a valores y normas que comparte, las cuales lo presentan diferente a otro grupo social”, mientras que Tylor E.B. (1891: 46) sostiene que es “la complejidad que corresponde al conocimiento, las creencias o habilidades adquiridas por el hombre como miembro de la sociedad de individuos que la integran.” Los primeros autores agregan que “la cultura incluye artes, normas morales, leyes, costumbres, otras capacidades y hábitos que el hombre adquiere por ser miembro de una sociedad” y coinciden en una primera dimensión, que es la de los valores, los que a su vez son normas de observación obligatoria y contienen sanciones jurídica o morales, por lo que es redundante mencionar que existen normas morales y leyes, pues ambas se integran en el concepto de los valores. Tylor, quien además de los valores incluye las costumbres y los hábitos, es también redundante, pues un hábito es costumbre. En esa coincidencia, el concepto estaría limitado principalmente por la importancia que tiene para la sociedad. Por tanto, analizo a otros autores ordenando sus aportaciones, en razón de las perspectivas que han adoptado frente al estudio de la cultura:

a) *Perspectiva antropológica.* Adicionalmente a la definición de Tylor, a quien se le ha considerado como el primer antropólogo moderno, Terpstra y David (1985: 297) afirman que “La cultura de la gente consiste en sus distintivos patrones modales de conducta y las subyacentes creencias, valores, normas y premisas”. Mencionan que la

cultura es aprendida y compartida por los miembros de una sociedad y tiene una influencia arrolladora en sus conductas, enfatizando en los siguientes cinco elementos:

1. La cultura es aprendida, no se nace con ella.
2. La cultura es compartida por los miembros de una sociedad.
3. La cultura influye a la conducta.
4. La cultura desarrolla patrones donde los símbolos y los significados están interrelacionados, y
5. La cultura integra elementos instrumentales y expresivos.

Con esa perspectiva conceptual, la cultura es un producto social que se crea, pero que también se recrea. Aunque más que una conducta, como afirma el autor, la cultura es una actitud humana de expresión grupal que integra elementos instrumentales que forman parte de sus expresión e identificación. Los primeros estudios de la cultura, que provienen de fechas alejadas, aparecen en las perspectivas antropológicas.

b) *Perspectiva ideacional*. Según ésta, son las ideas las que constituyen el medio esencial de la cultura. Para Murdock, según lo cita Ralph Linton (1945: 7), la cultura es "ideacional", por referirse a las normas, creencias y actitudes de acuerdo con las cuales actúa la gente. Aunque se repite la dimensión de los valores, como pueden ser las creencias, las actitudes son el resultado del comportamiento de una cultura y, desde mi punto de vista (organizacional), no puede reducirse sólo a las ideas pues, como dijo Terspstra, también existen elementos físicos en ella.

c) *Perspectiva psicológica*. En el trabajo de Ralph Linton (*op.cit.*, 1969: 7), citando a Murdock, menciona que cultura y personalidad se ocupan del desarrollo de la personalidad y la forma en que influyen los procesos de aprendizaje social. La escuela psicologista centra sus planteamientos en el individuo y expresa su falta de atención



especial respecto de la cultura organizacional orientada al multiculturalismo, pues ésta se enfoca en el conjunto de personas.

d) *Perspectiva sociológica*. También conocida como sociocultura, sustenta que el término cultura considera que ningún análisis sociológico puede dispensarse de aprender el carácter más fundamental de la acción social, afirmando que los hombres se guían por valores y principios. Alain Touraine (1969: 15) dijo que " La cultura es un elemento que conforma los procesos sociales e integra a las sociedades y, por lo tanto, el término cultura se refiere a "la forma de vida de la sociedad". Desde luego, coincido con el autor pues para la perspectiva organizacional lo que interesa es la cultura que integra al conjunto de sus actores; por lo que la individual no es relevante.

e) *Perspectiva tecnológica*. El mismo Ralph Linton (*op.cit.*, 11), en el apartado "Descubrimiento, invento y su medio cultural", sostiene que "... la mayor parte del progreso cultural se ha debido probablemente al proceso menos espectacular del mejoramiento gradual de las invenciones ya existentes y al desarrollo de sus propias aplicaciones", mientras que en el mismo sentido Negroponte (1996) menciona que "el futuro de las identidades culturales, pequeñas y grandes, es el internet", con base en la idea de que la red. El autor rechaza que esto sea una nueva forma de americanización y que amenace las culturas locales "quien piense así, ignora las extraordinarias oportunidades del mundo digital". En ambos casos se habla de tecnología y, por extensión, debe entenderse al conjunto de artefactos que la propia cultura construye o que éstos la influirán o modificarán. Junto con Negroponte, presumo que la evolución de éstos han originado un mejoramiento humano progresivo y de sus propias culturas.

e) *Perspectiva corporativa*. El concepto de cultura de Trompenars (1994: 96) niega que haya un sistema de creencias mutuas, que sería su esencia, y enfatiza la existencia de

expectativas mutuas como la parte más importante de lo que es una cultura. En este aspecto, se comienza a distinguir la búsqueda de lo recíproco para la integración cultural. Trompenars afirma que la cultura es la manera en como se reconcilian los dilemas entre nuestras convicciones internas y el mundo que nos rodea. Para él, “la cultura es un activo intangible, parte del *software* humano; es un invisible e inconsciente”. Coincido con Trompenars en que la cultura se convierte en una programación y que aun siendo intangible, sus consecuencias no lo son. "Bajo esta concepción de cultura se ha usado el término para significar los patrones conductuales que son comunes a un grupo de humanos a partir de los valores que los administradores tratan de inculcar en las organizaciones” (Waterman y Peters (1982: 64 y Deal y Kennedy 1982: 43.) La aportación destacable en esta perspectiva es la identificación de una cualidad que integra a la cultura: la búsqueda de lo recíproco, y que corresponde a un fenómeno de dominio, por tanto, de poder, en la medida en que se impone por la jerarquía corporativa u organizacional. Dávila y Martínez (1999: 26) también consideran a los artefactos parte de la cultura y afirman que los procesos de simbolización y de realización son los que permiten considerarlos como elementos culturales. Por separado, Dávila (*op.cit.*, 47), al referirse a la cultura en las escuelas, la asume en un contexto que las influye, con lo que aportó una cualidad fundamental en este campo.

Varios de los autores consideran en sus comentarios a variables que no se ubican en el mismo nivel de análisis, por lo que trataré de agruparlas en los siguientes apartados (con similitud de niveles) para facilitar su identificación.

Los valores, las costumbres y los artefactos que como primer nivel de desagregación contiene cada uno diversas variables que lo conforman y que luego se identificarán.

El análisis de las referencias teóricas permite apreciar que una cualidad de la cultura, para que exista como tal, es la construcción del sentido de beneficio de la reciprocidad entre sus integrantes; esto representa la identidad y la aceptación de las partes de la comunidad cultural con la finalidad de concurrir en ella, sabiendo que uno recibirá un beneficio por compartir con la otredad <sup>2</sup> y que los demás recibirán en reciprocidad el beneficio de su participación. También es cualidad principal el contexto en que se expresa la cultura y que ha sido mencionado en ese sentido.

Aunque al hablar de una cultura se puede entender implícitamente una demarcación geográfica, prefiero que se explique la denominación de un escenario en que se desenvuelve cotidianamente o frente a hechos que reclamen su acción. Lo mismo sucede respecto de las circunstancias o contingencias <sup>3</sup> que influyen en el comportamiento cultural y que pueden obligar a modificaciones en las actitudes de sus actores. De esta forma, las cualidades de la cultura son la identidad que la integra, el escenario y las circunstancias, o contextos y, como dice Chanlat, <sup>4</sup> el tiempo y la lingüística que en conjunto la influyen o son influidas.

A partir de la variedad de conceptos de cultura, con las dimensiones y cualidades comentadas, y por considerar que algunos autores incluyen dimensiones distintas o no abarcan lo a que otros parece conveniente, es útil tratar de construir un concepto que los contenga para la explicación de este trabajo.

Sin obviar que la cultura tiene muchos fenómenos ideativos, adaptativos, integrativos y hasta genéticos, como acepta Murdock (Peter Murdock 1997: 79-84), cultura es el conjunto de valores, costumbres y artefactos que en un escenario determinado y frente a

---

<sup>2</sup> Se refiere a los otros del grupo cultural en el que se afilia una persona.

<sup>3</sup> Ver teoría de la contingencia.

<sup>4</sup> En la conferencia magistral presentada el 7 de mayo de 2004 en el Congreso de ACACIA.

circunstancias permanentes o contingentes permite una identidad que une a sus integrantes y se diferencia de otra. Este concepto está orientado a las organizaciones y a la aceptación de la diversidad.

## **1.2. Cultura organizacional**

¿Cultura y cultura organizacional significan lo mismo o bien son conceptos y cuestiones diferentes? Para responder, conviene conocer lo que se escribe de ello. O'Sullivan y otros (1997: 343-345) definen *subcultura* en razón del prefijo, al decir que son “negociaciones significativas y distintivas que se realizan dentro de culturas más amplias”. Esas negociaciones, agregan, corresponden a las posiciones, ambigüedades y contradicciones particulares de ciertos grupos pertenecientes a estructuras sociales e históricas más amplias. En ese sentido, el concepto se apoya en varios supuestos importantes.

Primero, que las sociedades se caracterizan por dividirse en clases sociales y que esa división se basa en las desigualdades de poder y de riqueza y en las consiguientes relaciones de dominación y subordinación.

Segundo, que esas divisiones y relaciones desiguales y conflictivas cobran vida y se articulan en la forma de culturas de clase, que son en sí mismas complejas respuestas culturales a determinadas posiciones de clase social.

El tercer supuesto consiste en que en el seno de esas culturas de clases el agente cultural negocia y expone sus propias respuestas subculturales, distintivas y especialmente simbólicas. Así operan como nodos de ganar, o por lo menos pretender lograrlo; al hacerlo, generan y confirman, además, espacios más intensos de identidad y de orientación colectiva respecto de los valores, costumbres y artefactos dominantes en el orden social y cultural general. Las subculturas, si bien configuran procesos de negociación, son grupos de mayor identificación en la cultura dominante.

La diversidad de enfoques para definir el concepto cultura permite suponer que éstos pueden constituir subculturas por especializaciones de conocimiento o, como mencionó Dávila (*op. cit.*, 46), las organizaciones también son expresiones subculturales porque llegan a contar con patrones muy característicos. Con el criterio de *sistemas* puede afirmarse que en las mismas organizaciones, como subculturas, se presentan *subsubculturas* por especialización y que, relacionadas con la cultura organizacional y con la cultura general de la comunidad, pueden tener el mismo nombre de los valores, las costumbres y los artefactos, pero con diferentes textualizaciones o comportamientos, a la vez que sus escenarios y contextos pueden ser distintos.

Diversos autores no consideran la existencia de una cultura organizacional, como Aktouf (1990: 553-588), quien, al criticarla, dijo que “sus adeptos consideran su existencia como un refuerzo al punto de poder constituir un campo disciplinario” con sus especialistas, sus escuelas y sus clásicos, sin hablar de sus publicaciones periódicas. Aun cuando reconoce la existencia de diferencias culturales (en la empresa, con relación a la cultura en la que se encuentra), Aktouf afirma que las fuentes de la cultura de la empresa se encuentran en la empresa misma y que no se puede partir de un postulado de autonomía y pensar que se trata de un sistema de valores compartidos y de creencias en interacción con la población de una empresa, sus estructuras organizacionales y sus sistemas de control para producir las normas de *comportamiento*. Así, la empresa parece tener una cultura que no tiene relación con la historia de sus actores ni con su realidad. Finalmente, establece la hipótesis de que si la cultura está necesariamente presente en toda empresa, cada empresa no tiene necesariamente una cultura propia. En efecto, ella es atravesada por un conjunto de regulaciones culturales que no llegan en forma inevitable a fundirse en una cultura específica. De hecho, Aktouf y D'Iribarne (1996: 550-599) no conciben en esta corriente

más que una suerte de puerta de escape para el *management* norteamericano, en fracaso, fascinado e inquieto por el éxito logrado por la gestión japonesa.

Linda Smircich (1983: 339), en uno más de sus trabajos relacionados con este campo, mencionó que por lo menos en cinco temas relevantes la cultura organizacional construía sus propios instrumentos de estudio: los enfoques de la administración comparada, la cultura corporativa, la cognición organizacional, los simbolismos organizacionales y los procesos de inconciencia y organización. Abundó en la importancia de lo simbólico y lo metafórico en los estudios de la cultura organizacional y alertó acerca del uso de metáforas no propias para el área de las organizaciones. La misma autora (*op. cit.*, 340-343) mostró cómo tanto la antropología, con los trabajos funcionalistas de Malinowsky, los estructural-funcionalistas de Radcliffe-Brown, los de transferencia sistémica de Goodenough, las transferencias simbólicas de Geertz y los estructurales de Levi Strauss, así como los provenientes de la teoría organizacional desde los de la administración clásica, los de la teoría de la contingencia, de la organización cognitiva, la teoría simbólica de la administración y la teoría de la transformación organizacional, le concedían a la cultura organizacional la consistencia de un campo de estudio. Si bien es cierto de desde los años ochenta a la fecha se ha avanzado mucho en el estudio de la cultura organizacional, la autora ya había argumentado evidencias de esta materia a la que la ubicó como una subcultura, incrustada metodológicamente en el campo de los estudios organizacionales.

Barba y Solís (1997: 64-67) mencionaron la metáfora culturalista y cómo ésta ha fortalecido el estudio de las organizaciones. Analizaron cómo, apoyándose en la teoría de la contingencia, dichas entidades se consideran como seres vivos que sostienen una estrecha relación con el ambiente. También aludieron a la teoría neoinstitucionalista,

porque lo que realmente se institucionaliza es la cultura y, para ello, como lo desarrolló Luis Montaña (2002: 67-68), la figura del directivo líder es sobresaliente.

La adopción de vertientes inflexibles para el análisis no es conveniente por la diversidad de enfoques; cada uno de ellos es interesante y puede intentarse utilizar sus mejores aportaciones para alcanzar conclusiones de mayor contundencia. En ese sentido, la cultura organizacional puede ser una subcultura de la cultura general en el campo que le es propio, expresándose, en este caso, como una especialización en el proceso de la producción. La respuesta planteada es que son conceptos semejantes en sus componentes, pero en diferente nivel, y que las diferencias de contenido se relacionan con el grado de especialización. Los valores, las costumbres y los artefactos serán, en principio, parecidos, pero se esperará que haya diferencias en número y, obviamente, en su contenido. Por sus semejanzas, es de entenderse que una subcultura organizacional no puede ser tan diferente de la cultura general, pues los actores de la organización se corresponden con los compartimientos del entorno en que se desenvuelven. Se espera que las variables organizacionales sean mayores, pues casos como el protocolo de cobro, las horas de entrada al trabajo, los uniformes de labores y otros factores serán muy propios de lo organizacional y con mayor especificidad de una organización. Sin embargo, considero que aunque haya diferencias no podrán ser tan significativas como para presumir la presencia de otra cultura. Algunos autores, como Edgar Schein (1998: 44), consideran que la cultura corporativa es en muchas ocasiones diferente de la cultura nacional del país en la cual se encuentra una organización subsidiaria y que ejerce presiones para que así sea.

En un mundo diverso y con internacionalización creciente, más han sido las empresas que aceptan su multiculturalismo y que la diferencia no es mucha más que la de una cultura organizacional local respecto de la cultura general.

Se han identificado las variables y las dimensiones, pero surge la pregunta respecto de la subcultura organizacional: ¿cuáles son las expresiones culturales que, como he mencionado, se refieren a los valores, costumbres y artefactos que tienen lugar en una organización y que sus actores deben concurrir empáticamente para alcanzar una identidad. La respuesta se plantea como sigue:

a) *Valores*. Al ser una dimensión, no se tomará como variable, sino como dimensión, y aludiendo a Spinoza y a Fernando Savater (1994), se considerarán valores de tipo moral y de carácter jurídico como la felicidad, el respeto al prójimo, la honradez, la fe, el amor, la veracidad, la libertad y la salud. Su infracción tiene carácter punitivo, algunos con penalidad religiosa y otros jurídica y la generalidad con sanciones de ambas partes.

Los significados desde el punto de vista de las organizaciones de cada uno de los valores son los siguientes:

- Respeto al prójimo referido, a que deberá respetarse la integridad física y moral de los compañeros de trabajo (incluyendo a los jefes).
- Fe, en cuanto a la libertad de profesar cualquier credo, sin que éste sea motivo de discriminación ni persecución.
- Felicidad, como derecho a buscarla dentro y fuera del trabajo, sin que la propia afecte a la de los demás integrantes de la organización.
- Amor, como un sentimiento de compañerismo y amistad.
- Veracidad, para hacer de ella el mejor antídoto a la mentira en las relaciones de trabajo.
- Libertad, sin llegar al libertinaje y como una barrera a la esclavitud y el sometimiento laboral.



- Salud, que dentro del derecho a la vida pueda garantizar un sano estado físico a los integrantes de las organizaciones.

b) *Costumbres* representadas por la serie de usos y formas de expresarse por parte de los integrantes de una organización.

De las lecturas mencionadas no se tomarán como costumbres los significados, pues no representan a ninguna variable, sino una forma de identificar algo. También se desechan las leyes, pues sus contenidos para este trabajo se localiza en los valores. La distinción tampoco se puede considerar como variable, como sucede con los supuestos, y se discriminará el término *moral*, por estar comprendido en los valores. Finalmente, se desechan a los roles, por tratarse de la forma de conducirse tratando.

Los conceptos de las variables, que serán tomadas de la consulta a los mencionados autores, adicionadas con algunas relacionadas con aportaciones propias, son los siguientes:

- Habilidades, referidas a las formas en que se procura el desarrollo de técnicas y procedimientos de trabajo para que los integrantes de la organización desempeñen en forma eficiente y fácil sus responsabilidades.
- Hábitos, referidos a comportamientos en la organización que se hacen de la misma forma y se convierten en imperceptibles u automáticos, hasta que se cambia la rutina con que se manifiestan.
- Experiencias que, como formas positivas de trabajar, deben ser transmitidas de los trabajadores de mayor antigüedad a los que tienen menor tiempo en la organización.
- Poder, relacionado con la importancia que la organización le dé a las jerarquías.

- Creencias, sustentadas en el respeto a las convicciones de los trabajadores, de carácter religioso o ideológico.
- Espacio, relacionado con el apego y cuidado de los lugares de trabajo de cada uno de los integrantes de la organización.
- Aptitudes, sustentadas en las capacidades de conocimiento y formación escolar de los trabajadores.
- Pasiones, como formas de conducta relacionadas con los afectos y formas de reaccionar de carácter impulsivo.
- Metáforas que, como alusiones analógicas, pueden motivar conductas de trabajo mediante impulsos relacionados con sucesos relativamente diversos, pero motivadores de un comportamiento esperado.
- Idioma que utiliza la organización como forma de comunicación.
- Símbolos, los cuales, como expresiones semióticas, fortalecen las formas de comunicación que le dan identidad a la organización.
- Puntualidad, referida a la observación de los tiempos convenidos para iniciar y concluir las jornadas de trabajo, así como la observación de los plazos para el cumplimiento de las tareas programadas.
- Creatividad, que incluye el auspicio de la generación de ideas y acciones para alcanzar niveles elevados de competitividad.

Hasta este punto concluye el listado de costumbres, tomado de las referencias teóricas asumidas; se han discriminado algunas variables, como las jerarquías, religiones, tiempo, capacidades y conocimientos, porque una ya fueron incluidas en los valores y otras por

considerarlas sinónimas de poder, creencias, oportunidad, aptitud e ideas, respectivamente. El lenguaje se consideró como idioma.

Con apoyo en autores como Barba y Solís (1997), Montaña (1991), Dávila y Martínez (1999), Pariente (2001) y Delgado (2002), se agregarán las siguientes variables correspondientes a las costumbres:

- Historias (también identificadas como narrativas), relacionadas con la vida de las organizaciones, incluyendo la de sus principales protagonistas y que sirven de impulso al logro de una identidad laboral.
- Ceremonias, que se refieren a sucesos orientados a reconocer o festejar a personas destacadas o logros organizacionales, cuando esto sea conveniente.
- Ritos, que se establecen para desarrollar eventos siguiendo una liturgia y que representan efectos motivadores a la identidad y productividad en el trabajo.
- Vestimenta, que sucede cuando en la organización se convienen uniformes de trabajo y formas específicas de vestir.
- Mitos, que destacan sucesos no acontecidos y actitudes sobreestimadas, pero que con su repetición y exaltación generan resultados que impulsan comportamientos de eficiencia laboral.
- Selección de personal, que tiende a crear la costumbre de elegir al candidato más apropiado para la tarea que se le asignará.

- Contratación, referida a los tipos de contrato o nombramiento que se usan en la organización y que exhiben con claridad el tipo de relaciones laborales que dominarán.
  - Pago de personal, que puede llegar a constituir un ritual o quedarse como alternativa para garantizar una retribución y la protección de los ingresos a los trabajadores.
  - Control de asistencia, que abarca desde los procesos más tradicionales (firmar lista) hasta algunos contemporáneos, como el denominado *digital scan*, que lee las huellas digitales de los trabajadores cuando éstos registran sus turnos de entrada y salida.
  - Capacitación, como una costumbre de carácter productivo de la empresa para apoyar el talento humano.
- c) Artefactos que, referidos a objetos utilizados para el desempeño de las labores, pueden distinguir culturalmente a una organización de otra. Se enlistará en primer lugar al obtenido de las referencias asumidas y las siguientes tomadas de fuentes diversas, como las mencionadas.
- Posesiones, relacionadas con los edificios e instalaciones que hacen distintiva a la organización.
  - Utensilios, que son las herramientas y artículos para el desarrollo del trabajo, pero que por su marca o fabricación coadyuvan a la formación de la identidad.

- Materiales, que se utilizan para la producción de satisfactores a cargo de la organización y que por sus orígenes (proveedores) distinguen a la organización.
- Técnicas que, siendo propiedad de la organización, influyen en una distinción cultural.

Hasta aquí, y después de algunos ajustes teóricos, se han enlistado las variables y su descripción que forman la cultura organizacional de tipo formal y que, adecuada a la cultura a toda la negociación en los casos de corporaciones, permitirá identificar los factores que serán utilizados para la investigación.

### **1.3.Diversidad y pluralidad cultural**

La diversidad supone la aceptación de que culturalmente hay diferencias y que éstas puede existir aun dentro del comportamiento del grupo en el que se expresa la cultura, por medio de las pasiones de sus integrantes (Jaime Chavira 1999: 56) e identificadas por sus sentimientos y emociones; por sus metáforas (Luis Montaña y Eduardo Ibarra, 1991), las cuales modelan formas de comportamiento e influyen en ellos en forma decisiva; las mismas historias, que se derivan en metáforas, son discursos de unidad, de integración nacional o de impulso a esfuerzos de productividad; los mitos (José Luis Pariente 2000), que llegan a construir elaboraciones simbólicas que influyen en la organización; el lenguaje, que es una costumbre que representa uno de los medios más importantes por medio del cual se identifica y supervive la cultura George Kenneth y Terpstra (1996: 64). Los conflictos se dan con los integrantes de otras culturas generalmente cuando no se logra coincidir en alguna variable de las denominadas fundamentales o de impacto, como en el caso del lenguaje, que cuando no es el que usan las contrapartes de una relación multicultural, origina conflicto y se aprecia la diversidad cultural. Desde luego que existen

muchas más diferencias de impacto en los valores, costumbres y artefactos en una cultura organizacional, pero enunciarlos y describirlos no es objeto en este capítulo.

¿Cómo localizar la diversidad cultural? Considero que es uno de los retos de mayor importancia en este campo, pues se habla de fronteras culturales y, dependiendo del enfoque de análisis, éstas pueden ser por su geografía más amplias o reducidas. No necesariamente se refieren a límites entre países, pues en las culturas y en las subculturas en un mismo país pueden existir diferencias multiculturales. Sin embargo, al retomar las cualidades de la cultura se mencionó que el encuentro del beneficio de lo recíproco puede lograrse cuando los integrantes de una cultura o de una subcultura encuentran la utilidad de pertenecer a ella (en términos de lo colectivo), sabiendo cada uno que hay una suma de valores, costumbres y artefactos con los que se identifican y que les permite aceptar y ser aceptados en la integración. El eje de la frontera cultural debe estar en la identidad.

El concepto de identidad es central en la teoría de Giddens (1991: 71-80), quien la ubicó a partir de las condiciones individuales para llegar a las organizacionales. Castells se ocupó en forma preferente de identidades colectivas para afirmar que “son fuentes de sentido por y para los actores mismos. La identidad se define racionalísticamente como “la identificación por parte de un actor social de la finalidad de su acción” (Manuel Castells 2000: vol. 3: 7). Este autor estima en forma significativa la identidad cuando menciona que “nuestro mundo y nuestras vidas están condicionadas por dos tendencias opuestas: la de la globalización y la de la identidad”. Trompenaars (*op. Cit.*, 53-81) consideró la cultura y la identidad como una entidad única, mientras que Nancy Adler planteó que el problema de la identidad no es saber “¿quién soy yo?”, sino “¿quién soy yo con relación a los otros, qué son los otros con relación a mí”, y sugirió que es en este sentido como debemos concebir la identidad en las organizaciones.

Identidad es un sistema de características desarrolladas por la empresa que mediante un proceso de dominación e institucionalización proporciona una representación específica, estable y coherente. La identidad es el significado profundo de la cultura. El núcleo de ella está constituido por las representaciones conscientes e inconscientes que el personal se forma de su empresa y de la vida organizacional.

Si la frontera de las culturas está en su identidad, son las diferencias en las identidades las que generan la diversidad cultural, y esto parece contar con tantas evidencias ante la inmensidad de culturas y, más aún, de subculturas, que sería difícil dejar de apreciar la existencia de la diversidad y, por tanto, del posible choque entre ellas, principalmente por el cúmulo de interacciones que se han multiplicado a partir de la globalización.

. El choque de culturas se observa en el conflicto que se presenta o se puede presentar y que no necesariamente sucede al confrontar cada uno de los elementos que identifican a una organización. Hay variables de mayor impacto que otras, como es el caso del lenguaje, que cuando las partes no se entienden ni se pueden comunicar existe una molestia que puede originar un conflicto.

El choque cultural ha sido estudiado por las corrientes psicológicas, fundamentalmente desde perspectivas individualistas; Carmen Guanipa <sup>5</sup> dijo que su estudio metodológico data de 1958 en términos de la crisis de identidad. Estos trabajos, por lo individualizados que son, son fuentes aunque poco relevantes para la cultura organizacional. El conflicto es una falta de entendimiento y demuestra la diversidad.

La negociación y, por tanto, la teoría de la negociación, ha sido una fuente para entender y enfrentar los mencionados choques que aunque hacen que se experimente

---

<sup>5</sup> Conferencias en la Universidad Estatal de San Diego, 2001.

incomodidad y dolor, proporcionan la gran oportunidad de definir y redefinir estrategias de negociación. Claude Cellich (2002: 37-40) y otros, han definido procesos que se desarrollarán en el capítulo 3.

Al final del proceso que incluye la identificación de la diversidad, la presentación del choque, el conflicto y la negociación, debe surgir la pluralidad, cuyo principal significado es el de compatibilizar las diferencias, las cuales no se presentan por necesidad en la cotidianidad, sino en la confrontación de intereses y en el entendimiento. Una organización puede ser plural en la medida en que tenga plena conciencia de la diversidad cultural en la que se desenvuelve, desarrolle la aceptación y el respeto a las diferencias, así como diferentes estrategias negociadoras, según las condiciones del choque

Se puede concluir que la cultura general en una comunidad es el entorno en que se desenvuelven diversos grupos que alcanzan una identidad y que, independientemente de que puedan existir diferencias entre ellos, no son tan significativas como para evitar su integración. La cultura general se integra a su vez por diversos grupos, cuya identidad cercana se expresa por medio de su especialización y que crean subculturas, en muchas ocasiones, específicas, como las organizacionales que han desarrollado con éxito toda una metodología y teorías que permiten su análisis y mejoramiento. Con base en las teorías de conjuntos y de sistemas, una subcultura puede ser también cultura y contar con sus subculturas; eso no las separa del envolvente global, pero la clasificación facilita el estudio. En ese sentido, la subcultura organizacional podrá incluir subculturas o subsubculturas si la conveniencia de desagregar, pretendiendo mayor precisión analítica, lo recomienda.

Con fundamento en las variables, dimensiones y cualidades de la cultura organizacional, el concepto que propongo es el siguiente: es el conjunto de valores, costumbres y artefactos de un grupo social que al ser asumidos y aceptados por sus



integrantes se expresan en una organización y que dentro de los contextos y circunstancias en que ésta se ubica adquiere una identidad que la hace diferente de otras.

## Capítulo 2

### **MULTICULTURALISMO**

Sustentado en la diversidad, el multiculturalismo supone el choque cultural y constituye una subcultura organizacional cuya importancia de análisis e individualidad de estudio tiene semejante evolución con la de su entorno cercano, aunque con alguna posteridad. Desde luego que en el orden del tiempo y de la historia apareció cuando se presentó la relación y confrontación entre dos o más culturas, por lo cual ha existido desde épocas remotas, pero con diferente importancia y formas diversas en sus manifestaciones. Como dijeron Lamb McDaniel (1998: 76) y Vern Terpstra (1993: 148), el multiculturalismo sucede cuando los grupos culturales en una región, país, ciudad u organización, culturalmente representados, se intercomunican y descubren sus diferencias; el choque cultural aparece como un malestar cuando aceptan que existen otros comportamientos y valores que pueden ser aceptados al igual que los suyos. Procede preguntar: ¿qué novedosa es y qué contiene esta área de estudio que merece interés en la nueva investigación?

En este capítulo se trata de encontrar las tendencias analíticas utilizadas para estudiar el multiculturalismo, las bases teóricas que permitan definir el concepto de multicultural, junto con las manifestaciones o áreas que lo integran para ubicar las premisas de los cruces culturales que se estudiará en el siguiente capítulo. Con esos propósitos se continuarán las referencias principales de Nancy Adler y de Geert Hofstede, sumando a aquellos autores que proporcionen conocimientos de refuerzo.

## 2.1. Entorno y enfoques de estudio

En el plano de las organizaciones, la multiculturalidad es una subcultura organizacional, especializada en resolver los conflictos de la diversidad cultural y que facilita la convivencia en términos de pluralidad. Esta pluralidad nunca había tenido tanto desarrollo hasta que surgió el proceso de globalización, pues, coincidiendo con Reed (1996: 89), el multiculturalismo se entiende a partir de los procesos de apertura de mercados, ya que éstos, en términos de liberación, han hecho que los estudios organizacionales tengan importantes contribuciones para dar marco a una ampliación de los ámbitos de la cultura organizacional incluida en los procesos que tienden a la mundialización en las dimensiones que mencionaron Antonio Barba y Pedro Solís (1997: 87-90), Antonina Ivanova (1999: 613), Raúl Conde (2003: 6) y Raúl Delgado (1999: 19), entre muchos otros autores que se han referido a la construcción del nuevo orden internacional. Por tanto, el sentido contemporáneo de multiculturalismo organizacional se identifica, entre otros aspectos, con los procesos de apertura de mercados y de intercambio plural.

Según afirma Kymlicka (1996), algunas personas emplean el término multicultural para englobar una extensa gama de grupos sociales no necesariamente étnicos y que por diversas razones han sido marginados del núcleo de la sociedad; en este caso pueden considerarse a los discapacitados, los homosexuales y otros segmentos.

Adler (1983: 33-37) expuso los seis siguientes enfoques que hasta esa fecha habían prevalecido en los estudios multiculturales:

- a) Parroquial. Se enfoca desde la cultura individual en el ámbito de lo doméstico. Se asume la universalidad de la cultura al considerar las similitudes y pretende responder las preguntas de por qué a las personas les gusta trabajar en las organizaciones y cómo la cultura en una de éstas

es aplicable a muchas otras. Es evidente que con el crecimiento de los estudios organizacionales y de la cultura organizacional, aceptando su especialización, el dominio cultural que ejercen sobre sus actores y la diferenciación que existe entre unas y otras, no es suficientemente operativo este enfoque pues la cultura puede ser estudiada sin referencias a otras culturas.

- b) **Etnocéntrico.** Lo que se llama de la segunda cultura, interpretada como el segundo círculo después del familiar. La etnia (en ocasiones identificada con grupos indígenas) presenta similitudes físicas y psicológicas y en términos culturales. El enfoque cuestiona la universalidad y se trata de identificar similitudes y diferencias. Este enfoque permite los estudios comparados y el entendimiento de que las subculturas organizacionales, aun con identidades específicas, no pueden dissociarse del entorno espacial en que se expresan, por lo que se presenta la dificultad de trasladar los resultados a otras subculturas étnicas organizacionales, haciendo una réplica del modelo, a excepción del lenguaje. Uno de sus principales errores se inscribe en el supuesto de que la cultura propia, étnica, es modelo para las demás (etnocentrismo).
- c) **Policéntrico.** Pretende estudiar muchas culturas extranjeras en busca de diferencias y negando la universalidad. En este caso, la dificultad radica en que no se puede contar con un modelo general de referencia y ni siquiera hacer mediciones significativas o no significativas.
- d) **Comparativo.** Orientado a contrastar muchas culturas en búsqueda de similitudes y diferencias, pretendiendo una universalidad emergente. La

pretensión se inclina a conocer qué tan diferentes son los actores organizacionales por medio de las culturas y cuáles teorías se conservan y cuáles no. Los resultados pueden interpretarse en forma equivalente en cada nivel de investigación y si los significados de los conceptos clave deben ser semejantes. Si se acepta que la cultura es una forma de dominio, el estudio comparado no es muy apropiado, más allá de ofrecer similitudes y diferencias.

- e) Geocéntrico. En donde han prevalecido los estudios de administración internacional dedicados a conocer las similitudes y a responder a cómo son las organizaciones en un país.
- f) Sinérgico. Que es útil en los estudios de interculturalidad en escenarios de trabajo y destinados al uso de las diferencias y las similitudes. Se pretende identificar el balance entre la cultura específica y sus enlaces con las demás culturas, eventualmente encontrando la universalidad. Una de sus debilidades es el peligro de formular transferencias extralógicas de modelos de referencia.

Existen otros ámbitos de estudio de nivel macro y microcultural, como los mencionados por Barba y Solís (*op.cit.*, 96-97), ideados para los análisis de las relaciones entre la cultura y la estructura organizacional y las prácticas de los directivos y de la administración en las distintas culturas, respectivamente (Hofstede 1993: 86).

Si se desea ubicar este trabajo, desde luego que no será parroquial, pues no se orienta a la cultura individual, tampoco etnocéntrico porque difícilmente en las poblaciones investigadas se encuentran ese tipo de grupos. Se aparte del egocéntrico porque se reconoce que en un país existen diferentes culturas y ninguna lo representa.. Lieh y Shih (2002: 57-

59) reclaman la necesidad de incrementar los estudios de cruces culturales y sugieren que no es conveniente utilizar los enfoques etnocéntricos que parten de que la cultura propia es la que debe predominar en la comparación, pues eso afecta las estrategias de negociación.

Será policéntrico en la medida en que se estudian varias culturas; comparativo, porque también se localizarán comparadamente las diferencias y similitudes entre las culturas que se analizan y, finalmente, sinérgico, para conocer cómo se puede lograr que las interacciones sean benéficas para trabajar con efectividad con miembros de otras culturas, pero principalmente sustenta que la cultura local es la que domina en el proceso de negociación mientras que la del vendedor se mantiene como dominada hasta encontrar una *notredad* circunstancial, la cual se presenta cuando ambas partes de la negociación se identifican pretendiendo un bien común..

El multiculturalismo tiene un importante referente contextual en la globalización, entendiendo a ésta como un proceso tendiente a la mundialización, en forma específica de la cultura (Warnier 2000: 34), pues las reconfiguraciones culturales que las estrategias de reposicionamiento global están originando se entienden cuando Samuel Huntington (1996: 421) dijo que el creciente prestigio de la cultura en el orden global es tal que el mundo está entrando en un periodo de choque de civilizaciones, en el cual la identificación primaria del hombre no será ideológica, como lo fue durante la Guerra Fría, sino cultural. La afirmación de las culturas se ha hecho evidente, pero no hay seguridad de que esto haya ocurrido con las civilizaciones, pues para ellas no existen elementos como la solidaridad que, en términos de valores, dan naturaleza a la cultura.

## 2.2 Áreas de estudio multicultural

Desde el punto de vista de un sistema, apreciando a la cultura como el centro de él, ésta tiene diversas subculturas, como la deportiva, la educativa y, como se ha dejado evidencia, la organizacional. A su vez, ésta tiene diversas subculturas, como la multicultural, y los niveles seguirán apareciendo hasta llegar a la familia nuclear <sup>6</sup>. La multicultural cuenta con un nivel de operación subcultural en el que se incluyen los ámbitos de la transculturación, transfronterización cultural y los cruces culturales. Todos ellos permiten aceptar la pluralidad, pero su análisis hace posible identificar las fallas culturales y estar en condiciones de negociar para superar los conflictos, a efecto de que las organizaciones puedan ser un escenario de supervivencia. Esto puede dar respuesta a la pregunta: ¿qué tiene de novedosa y qué contiene esta área de estudio que parece merecer interés en la nueva investigación?, pues su estudio es relativamente reciente y para mejor precisión se ubica en los finales de la II Guerra Mundial y, en forma muy directa, en el inicio de la globalización, proceso que, entre sus consecuencias, incluye una apertura históricamente inédita de mercados, que ha modificado las relaciones de negocios y forzando a que éstos se planteen con mucha mayor importancia en el campo internacional, originando que el denominado comercio doméstico se inserte como una estrategia más del internacional. Es fácil deducir que entre más relaciones se mantengan con personas de diferente origen y cultura se hay mayor evidencia de diversidad y para evitar confrontaciones es fundamental alcanzar la pluralidad que es la esencia del multiculturalismo.

---

<sup>6</sup> Se trata del punto de origen de la cultura referido al núcleo familiar básico donde se asimilan los primeros códigos e identidades.

a) *Transculturación*

Los estudios transculturales se orientan a lo que sucede cuando existen personas que pueden ser vendedoras y clientes o trabajadores y ejecutivos que se desempeñan en localidades u organizaciones ubicados en países o regiones diferentes a su origen y con culturas diferentes y tienen la necesidad u obligación de adaptarse al medio cultural que impera. Ocurre en los casos en que la persona debe readaptarse a su medio original, una vez que haya cumplida alguna comisión de trabajo. También sucede cuando personas de una cultura cambian de residencia y en forma a veces imperceptible la cultura dominante (del lugar al que se trasladó) va haciendo que cambie sus valores, costumbres y artefactos.

Mikhail Epstein (1995: 23), en sus trabajos de carácter comparado a partir de Rusia, mencionó que la culturología es la disciplina que investiga la diversidad de las culturas y sus principios comunes, mientras que la transcultura no es un campo de conocimiento, sino un modo de apreciar el cruce de las culturas. Sin embargo, en el mismo trabajo, señaló una secuencia de conocimiento que parte del estudio de la cultura; luego, alude a la culturología y concluye con la transcultura (Epstein, Mikhail, *op. cit.*, 280-306). En ese sentido, lo que aporta es que existe un campo que analiza la diversidad cultural y en mi concepto éste es el denominado multiculturalismo, en el cual subsiste la definición del campo de investigación de una subcultura transcultural.

Lo transcultural implica un aculturamiento y desde el ámbito de las organizaciones sus nichos se presentan con la necesidad de adaptarse a una cultura dominante en una organización o en una comunidad, y esta situación aparece, como se dijo, cuando hay una asimilación o una inserción por parte de una cultura o para ingresar a ella. En el área del comercio (Raúl Delgado 2002, *op. cit.*, 278) es permanente que los consumidores con orígenes o culturas comunes, pero que se trasladan a otro país y ahí construyen no sólo su



nueva residencia, sino que van siendo asimilados por las culturas mayoritarias o predominantes, progresivamente cambien sus gustos y los productos que consumían originalmente, sobre todo los alimentos procesados, dejen de ser aceptados en sus presentaciones originales, ya que sus gustos cambian. Aquí, la asimilación es lenta, progresiva y no total. En el caso de que un actor organizacional es invitado a colaborar en un escenario cultural diferente, la asimilación es rápida y puede ser total. La inserción se presenta cuando, por ejemplo, se llega a una organización para trabajar en ella y se requiere adaptarse para coincidir culturalmente con su nuevo ambiente en forma pronta, y puede ser temporal o definitiva.

Como ejemplo de la asimilación comercial, los consumidores de origen mexicano, según el estudio realizado por Delgado y Vega (2000: 16), revelaron que la primera reacción que tuvieron frente a productos mexicanos fue la de adquirirlos porque les recordaba sus orígenes, pero después de saborizarlos un gran número de ellos no los continuaron comprando porque los consideraron muy picosos o con demasiada grasa o por otras diferentes razones; ello evidencia los efectos de la transculturación.

Con base en ello, entenderé por transculturación el proceso de asimilación o inserción entre las culturas en el que la cultura mayoritaria prevalece sobre la minoritaria, lo cual origina un comportamiento que progresivamente tiene una relativa identificación y cambios de actitud.

#### b) *Transfronterización cultural*

Aun cuando la mayoría de los estudios de cultura transfronteriza se refieren a enfoques de cultura nacional, interpretando a la frontera como la delimitación entre países, autores como A. Giddens (1991, *op. cit.*, 69), Lourdes Arizpe (2003) y Ekkehard Mochmann (2002:18)

alertaron acerca de la necesidad de evitar conflictos en las zonas, pues los ejemplos de Los Balcanes, entre otros, son evidencia de que pueden ser de gran peligrosidad.

Existen trabajos relevantes de investigación en los que se especifica cómo la cultura local de menor desarrollo a los lados de las franjas fronterizas tienden a trasladarse a las zonas vecinas y representar numéricamente a comunidades que logran adquirir cargos electorales e influir en los comportamientos de los originarios de esos espacios. En una investigación que se realizó sobre las ciudades de Tijuana, México y San Diego, Óscar Martínez (2003: 16-17) indicó que, de 1940 a 1995, la población de origen mexicano que vive en San Diego se multiplicó por 100, mientras que la denominada blanca o caucásica apenas se multiplicó por 10. Ambas poblaciones viven y trabajan en la misma ciudad o dividen sus actividades en ambas demarcaciones y desarrollan una amplia interdependencia. Es de subrayarse que entre los habitantes de Tijuana o de San Diego <sup>7</sup> existen muchos que no hablan español o inglés y que eso causa desentendimientos culturales. Sucede, como en Tijuana, que la población fronteriza con menor desarrollo expulsa a la de mayor desarrollo y origina una heterogeneidad en ésta, mientras que la otra mantiene mayor homogeneidad. El mismo autor mencionó que los grupos fronterizos mantienen fuerte identidades de tipo étnico, que son heredadas de varias generaciones y que han aprendido a superar los conflictos, sin que deje de haberlos.

Como lo expresó en una conferencia Bustamante (exdirector del Colegio de la Frontera Norte), el mismo concepto de frontera no está universalmente aceptado, más allá del que demarca los límites entre países, según la convención de Viena de 1978 y aun ésta tiene confrontaciones por disputas. ¿Cuáles son las fronteras culturales, cuáles las comerciales y cuáles las administrativas? ¿La población hispano-mexicana en Chicago

---

<sup>7</sup> Entre los habitantes, le llaman a esa zona Tidiago.

establece una frontera dentro de una ciudad que geográficamente no es limítrofe? Estados como Sinaloa, en México, cuya actividad comercial de exportación asciende a 95 % de su producción agrícola y que tiene más contacto con Estados Unidos que con entidades de su país, ¿es frontera comercial? Investigaciones comparadas sobre fenómenos fronterizos están sustentadas, como afirman James Scoot, Alan Sweedher y otros (1997: 112) en el concepto de Estado-nación y de competencia militar, pero estas condiciones están desapareciendo en forma progresiva. A partir de los Tratados, como el NAFTA, las metas se diseñan para eliminar barreras arancelarias y permitir el flujo financiero. Para los procesos de integración global, las culturas de las fronteras pueden representar nuevas culturas y, por tanto, nuevas relaciones organizacionales. Por ello, es un campo de gran interés.

Entre las definiciones de lo que es frontera, Malcom Anderson (1997: 16) mencionó que son marcas de identidad que durante el siglo XX se ubicaron en el nivel de identificaciones nacionales, pero que en materia de identidades políticas pueden ser más o menos significativas que el propio Estado-nación. También afirma que las fronteras son temas de discurso político, diplomático y, desde luego, organizacional y comercial, y su significado depende del contexto en que esté empleando. Para varios campos de la actividad humana existen fronteras de espacios abiertos, como la zona antártica, el aire, los mares y otros que aún cuando ya aparecieron en el debate durante los siglos XVIII y XIX, de seguro serán temas de confrontación.

Los estudios de transfronterización cultural en el campo organizacional tienen una particularidad principalmente sustentada en una lucha histórica de afirmaciones, en la que los habitantes de las fronteras geográficas se encuentran con frecuencia más identificados

con su país que los que habitan en estados alejados de ellas, y es que entre más contactos y, por consecuencia, más confrontaciones, existe una gran necesidad de identidad.

Lo anterior es base para sostener que en las fronteras suceden choques culturales cotidianos entre las poblaciones que habitan uno u otro lado de ellas y que se superan por el interés plural para negociar y convivir. Pero mientras que una población no sea asimilada o se inserte en otra en forma permanente, mantendrá su cultura y es probable que sea más radical su afirmación en los valores, costumbres y artefactos que la identifican, y en este caso la integración es menos factible, de ahí que los ejemplos de Checoslovaquia y de Los Balcanes terminaran generando numerosas muertes y una desintegración lastimosa.

El estudio de las culturas transfronterizas es fundamental para una convivencia plural y para preparar una posible integración eventual. En resumen, la transfronterización cultural puede definirse como el choque y convivencia en la cotidianidad de dos culturas geográficamente contiguas o funcionalmente involucradas. Hay la posibilidad de que las integraciones de éstas puedan originar una nueva cultura. Esta última opción pudiera parecer innecesaria, si no se toman en cuenta los procesos de globalización y se omite que ella incluye integraciones que pueden derivar en nuevas geografías. El tema contiene potencial para la investigación y su contenido supone gran interés.

### c) *Cruces culturales*

Los estudios de cruces culturales<sup>8</sup> son el área posiblemente más estudiada en el campo de la multiculturalidad. En su inicio, predominaron trabajos sustentados en el enfoque comparativo y en el área administrativa se orientaban a conocer las prácticas directivas y laborales (Eva Kras: 1995, Robert Moran y Selye, Hert: 1994). Es frecuente que se presente como sinónimo de multiculturalismo, pero a partir de la apertura comercial, su interés principal se

---

<sup>8</sup> Este campo de estudio es mucho más conocido como *cross culture*.

ha orientado a conocer las formas culturales de las organizaciones y representantes para describir formatos de negociación y facilitar el éxito comercial. A partir de la internacionalización casi total del comercio, en la cual es requisito básico contar con la preparación y datos suficientes para asegurar lo más posible el éxito en las negociaciones que ahora se realizan mediante grandes desplazamientos y con costos significativos (Robert Moran y Phillip Harris 1999: 54, y Diana Rowland 1993: 104), cada vez es más frecuente que haya especialización en conocer cómo hacer negocios, cómo comportarse, qué decir, cómo cerrar un negocio y cómo mantenerlo (Raúl Delgado 2000: 67). Responde a preguntas fundamentales como qué cultura predomina en el proceso de la negociación, cuál es el proceso de ésta y qué es lo más importante de dicho proceso, entre otras. Los cruces culturales son una subcultura del multiculturalismo. Su sustentación teórica se desarrollará en el siguiente capítulo.

### **2.3. Concepto de multiculturalismo**

En la cultura general se derivan varios niveles de comprensión que de lo general a lo particular se conforman con relación a su especialidad y que sus similitudes radican en que sus variables se insertan en los ámbitos de los valores, las costumbres y los artefactos que influyen y se influyen por las culturas y sus actores. Las diferencias radican en que el comportamiento de las variables o la textualización de ellas implica comportamientos que se diferencian y amplían conforme se desagregan los niveles.

Se ha insistido en que la cultura tiene diversos niveles de análisis y de expresión e integración. Cada uno de ellos son subculturas que dependen del área en que se expresen los actores, adquieren relativas autonomías de estudio y se diferencian de otras por su especialización. Unas serán la educativa, la deportiva, la religiosa y, entre otras, las organizacionales; las variables o factores culturales serán mucho más específicas, con

comportamientos en una organización concreta y tendrá contenidos, principalmente de carácter competitivo y laboral, que no son contemplados en la cultura general. Las diferencias de nivel originarán la disminución o aumento de las variables de análisis, aunque sus comportamientos no pueden ser tan diferentes, pues de lo contrario se estaría presentando una nueva cultura.

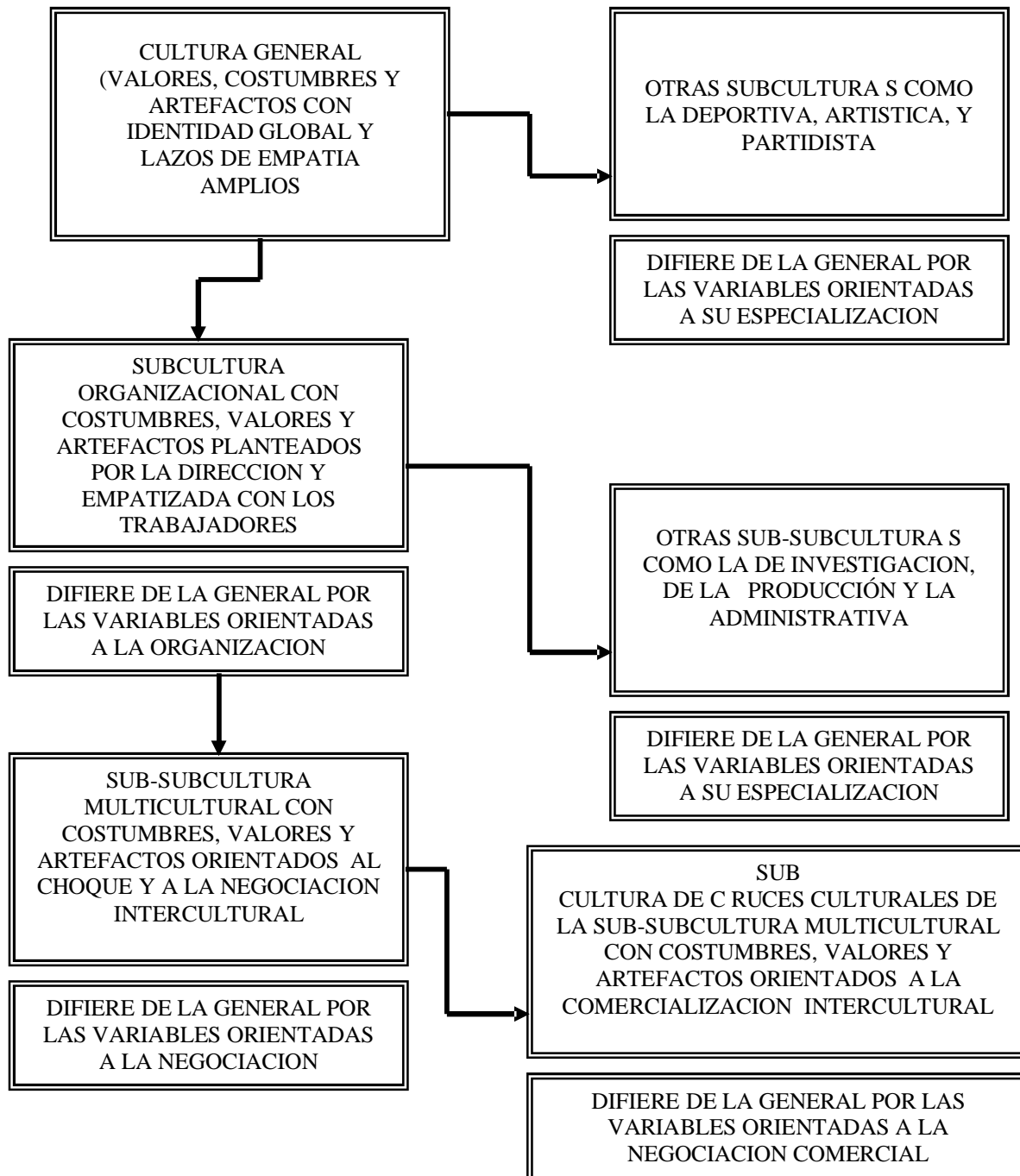
Para el estudio de las culturas, y específicamente la organizacional, hay diversas apreciaciones, según el enfoque de estudio. Una de ellas, que expresa consistentemente el enfoque de subculturas, es la de Antonio Barba (2004), en la que desarrolló el esquema de Alverson y Berg (1991) y que de lo global a lo específico es el siguiente:

- Civilizaciones y culturas nacionales
- Cultura regional e industrial
- Empresa y cultura gerencial
- Cultura profesional
- Cultura departamental
- Cultura laboral

En consideración al criterio mencionado y a partir de lo que se ha desarrollado en este trabajo, considero que para la lógica de esta investigación se describen las relaciones que por niveles tienen con la cultura las diversas subculturas que articula los cruces culturales.

## ESQUEMA DE LOS NIVELES EN EL SISTEMA CULTURAL

Cuadro número 1



En el cuadro se hace evidente que hay diversos tipos de cultura, cada una se expresa como subcultura; una de ellas la organizacional. En la organización también hay diversas

subculturas como la multicultural, la cual se desagrega en tres ámbitos como ya se ha mencionado.

Las subsubculturas, como el multiculturalismo, representan una área especializada de una organización que se encarga de lo relacionado con la diversidad cultural, la interacción, choque, negociación y la pluralidad de la empresa. Desde luego que sus variables conservarán una identificación cultural en la localidad, pero serán mucho más específicas por su especialización orientada al contacto con actores organizacionales de otras culturas.

Por lo que se ha tratado en este capítulo, el multiculturalismo incluye tres áreas principales que derivan del reconocimiento de la diversidad y de la capacidad de armonizar lo plural. Los choques culturales que implica el multiculturalismo son producto de la dependencia e interdependencia del contexto y la importancia que ha adquirido la cultura como un patrimonio social. Por tanto, propongo entender por multiculturalismo al sistema de relaciones culturales de carácter transcultural, transfronterizo y de cruces culturales entre grupos de diversas expresiones culturales, cuyos choques en la interacción deben superarse por una actitud de respeto y de reciprocidad plural.





### Capítulo 3

#### **LA NEGOCIACIÓN EN LOS CRUCES CULTURALES**

El sustento teórico de la negociación exitosa entre actores de culturas diversas obliga a retomar el problema y la proposición original respecto del desconocimiento de los formatos de la cultura de negociación. La primera impresión es decisiva en el resultado de la negociación y, en este contexto, la cultura local de los compradores determina su definición y contenido. Por tanto, la predictibilidad será fundamental en las confrontaciones organizacionales de los cruces culturales.

Es amplio el estudio de los cruces culturales cuando interactúan en los procesos de negociación, con énfasis en la cognición entre negociadores (Pruitt: 1983) acerca de la configuración de acuerdos estables (Neale y Bazerman: 1991) y sobre incompatibilidades entre negociadores; citados por Mara Olekalns (2002: 9-40), entre otros ellos aspectos destacaron la importancia de la primera impresión en los procesos de negociación. Otros estudios se enfocan principalmente a los aspectos parroquial y etnocéntrico, aunque también hay, pero con menor incidencia, otros enfoques. Sin embargo, no se ha encontrado información acreditada sobre la existencia de trabajos cuyo propósito radique en la medición de asimetrías entre los negociadores en el campo de los cruces culturales, frente a frente.

Este capítulo atenderá el contenido de la predictibilidad en la negociación en procesos de cruces culturales. En este punto, y a partir del supuesto de que la investigación tiene como fundamento el control de las variables, la identificación de ellas es un requisito insoslayable, por lo que se recurrirá a trabajos de Mintú y Gassenheimer (2000: 1-9), quienes plantearon si en realidad los contextos culturales influyen en la negociación, si las variables demográficas impactan en los estilos de negociación y si los contextos culturales

influyen en los impactos demográficos en los estilos de negociación. Son preguntas semejantes a las premisas que intento apuntalar. Recurriré, también, a una revisión bibliográfica de un número importante de autores para identificar las variables y preparar la investigación empírica.

Al utilizar el enfoque de identidad en un grupo específico se comprende que no hay una cultura universal en los comportamientos específicos de las variables. Es comprensible que en la subcultura las diferencias interculturales sean mayores por la especialización que adquieren, por lo que lo universal en esta campo del conocimiento se expresa en la nominación de las variables, pero no en el comportamiento de éstas. El modelo general solo tiene efectos de orientación, pero es necesario formular adaptaciones a escenarios específicos de tipo local. Con este criterio de universalidad, y sustentado en la cultura local, se recurre a la sinergia, ya que se usan diferencias y similitudes bajo el supuesto del predominio del comprador sobre el vendedor. En resumen, el enfoque de análisis será de carácter mixto, flexible y no susceptible de clasificarlo en uno solo de los que se han revisando.

### **3.1. Identificación de las variables de análisis**

Es frecuente que en trabajos de medición, en el inicio del proceso de identificación de variables, éstas se presenten de manera formativa con un enfoque deductivo, pero en la medida en que se avanza se invierte la relevancia y entonces son los factores los que predominan, por lo que conviene utilizar el enfoque inductivo y acudir a una identificación reflectiva en la que los niveles mayores (categorías y dimensiones) dependerán de las variables. Por tanto, acudiré a la siguiente bibliografía para obtener las variables utilizadas en otros trabajos y, con su análisis, lograr un listado de ellas lo más consistente para el estudio empírico.

Hu Wenzhong y Cornelius Grove (1992: 13-72), al describir los formatos de negociación con los chinos, expresaron los siguientes factores: títulos y domicilio que, según el pensamiento de los chinos, son fundamentales por predominar en ellos las características jerárquicas y la necesidad de conocimiento entre las contrapartes. El ritual del saludo permite una introducción promisorio para una cultura que preserva las tradiciones en forma especial. Las comidas pertenecen al proceso de conocimiento tan importante para la cultura china. La forma de concertar las citas, ubicada en los procesos previos a la negociación, es concebida como un factor de relevancia, mientras que la visita a negocios vuelve natural la interacción. El tiempo para ellos adquiere un significado diferente del occidental, sobre todo en aquellos donde éste está muy internalizado. Finalmente, la modestia y humildad son proposiciones del autor que, junto con la amistad, denotan actitudes que distinguen a los negociadores chinos y que son importantes de considerar en la negociación. Las variables que planearon los autores se resumen en las siguientes: títulos, domicilio, saludo, comidas, citas, visitas, tiempo, modestia, humildad y amistad.

Moran y Aboott (1980: 38-51) estimaron que la agrupación factorial, denominada *selección de los negociadores*, incluye variables como el conocimiento que éstos deben poseer, la experiencia que deben acreditar para ser elegidos y su habilidad de comunicarse. También consideraron como elementos de este apartado: el género de los negociadores, la edad conveniente y la clase social a que pertenecen, cuando ésta es reclamada como condición de la personalidad de los clientes, y mencionaron que, en ocasiones, deberán considerarse características como la cooperación, el grado de autoritaridad que debe poseer el posible negociador y la veracidad que es necesaria cuando se habla ante una persona o un

conjunto de ellas con las que se pretende concertar un negocio. En resumen, conocimiento, experiencia, habilidad de comunicarse, cooperación, autoritaridad y veracidad.

Con base en sus trabajos que durante largo tiempo realizó en Japón, Diana Rowland (*op. cit.*, 20-66) detectó diversos factores, como los relacionados con la entrevista, e identificó que la cita es para los japoneses lo más importante en el “juego” en la negociación por la dificultad de obtenerla, así como las tarjetas de presentación que en su protocolo se plantean como prioridad. Ellos enfatizan en el conocimiento previo de la contraparte, que es indispensable poseer antes de llevar a cabo alguna reunión. En la primera entrevista se incluye la conversación y los regalos, cuestionándose qué obsequiar y a quién o a quiénes. El lenguaje verbal y el no verbal, como las gesticulaciones, el perfil de los negociadores, su edad y sexo, son decisivos para la cultura que analizó. Al referirse a las atenciones, consideró que los alimentos deben ser del gusto de los clientes. En cuanto a la formalización del negocio, son importantes las concesiones que se pueden aceptar con la finalidad de lograr que prospere la negociación; Rowland concluyó refiriéndose al mantenimiento de las relaciones a partir de la relación con los clientes, en términos de frecuencia, y sumó los comunicados como si fueran otro factor. En síntesis, las variables propuestas son tarjetas de presentación, conocimiento previo de la contraparte, conversación, saludos, lenguaje, gesticulaciones, edad, sexo, alimentos, bebidas, concesiones, relación con los clientes y comunicados.

Enrique Ogliastri (1996: 22-57), al referirse a los elementos de preparación de una negociación, mencionó a la información sobre el producto a tratar y también a la relacionada con las contrapartes. En la primera entrevista o iniciación, como la denomina Ogliastri, la armonía y el entendimiento entre las partes son aspectos de relevancia para los japoneses, aunque resulten improcedentes para la mentalidad occidental. En atenciones, los

regalos, en general de pequeño tamaño, tanto los que el vendedor debe ofrecer como los que otorga el cliente, son parte del protocolo de la cultura nipona. El entretenimiento es otro factor sugerido por el autor y de gran aceptación en los formatos de negociación que analizó. Incluye la transacción, donde conjuga la posición institucional y la necesidad de llegar a acuerdos de mutuo interés, mientras que le otorga gran importancia a la negociación interna que en muchas ocasiones puede ser hasta más difícil que la que se sostiene con las contrapartes. Los factores que pueden concentrarse, independientemente de su consistencia, son la información sobre el producto, información sobre las contrapartes, armonía, entendimiento, regalos, entretenimiento, intercambio de información, transacción, negociación interna y acuerdo.

China, como Japón, es una de las más importantes culturas del mundo, clasificada en las denominadas de alto contexto. Chen Min y Pan Winston (1993 342) describen en una investigación para conocer cómo hacer negocios en Taiwán, Hong Kong y China, algunos elementos que identifican como factores y los denominan prenegociación, preparación y negociación; en ellos incluyen la jerarquía, la edad y el sexo (*yin* y *yang*) de quienes llevarán a cabo el proceso negociador. Identifican las tarjetas de presentación como uno de los actos protocolarios que expresan las relaciones de negocios y, en conjunto, se refieren a la diversión como un recurso que refuerza las relaciones de amistad y genera el clima de negocios, como son los regalos que se intercambian. Las variables son la jerarquía, edad, sexo, tarjetas de presentación, diversión y regalos.

Eva Krass (*op. cit.*, 61-74) propuso algunos factores que son enunciados, aun cuando no tengan dicha denominación. Incluye en el concepto de recreación interfamiliar las expresiones de convivencia de un grupo fuertemente relacionado, la movilidad familiar en cuanto a capacidad de adaptación por los desplazamientos y la religión.

Por último, Raúl Delgado (1999: 3-16 ), respecto de la preparación de la entrevista, menciona la cita y el tiempo para concretarla, pues considera fundamental el logro de ella a la brevedad posible. También incluye en este grupo a los medios para obtenerla, aunque progresivamente se orienten a las ferias comerciales como el mejor escenario para concertar citas de negocios y aunque prevalecen opciones tradicionales como el teléfono, el fax o el correo electrónico. En la preparación de la entrevista existen necesidades de información sobre el nicho de mercado en cuanto a regulaciones, transportación, clientela y requerimientos; la información sobre atenciones, referidas a forma de saludar, regalos tipo (y a quiénes deben obsequiárseles), idioma, religión, comidas u otra clase de entretenimiento que se prefiere en la negociación y quién debe cubrir los gastos. Es necesario conocer con anticipación el contenido de la plática de introducción. Delgado suma la información sobre formalidades, que incluye formas de vestir, puntualidad, tarjetas de presentación y lugares para celebrar la negociación. Todas las variables de conocimiento previo se expresan en el proceso de la entrevista y su preparación. En la selección del negociador incluyó la precisión de edad, escolaridad, sexo e idioma que debe dominar para comunicarse y desarrollar su capacidad de convencimiento. Consideró la preparación de la presentación del producto con catálogos, márgenes de producción, muestras y precios, así como recursos (equipo y local) para una exhibición lo mejor elaborada para simplificar el conocimiento de la oferta, todo con la participación del negociador. Por último, se prepara, aunque no siempre será necesario, el proyecto de contrato para discutir con base en su primer diseño.

Delgado señala que, en ocasiones, en la primera entrevista se incluyen varias sesiones para lograr la transacción y que es el inicio del ritual de la interacción cultural. Contiene los factores relacionados con el proceso de la apertura de canales de

comunicación (rompimiento *del hielo*) y considera la vestimenta con la que se presenta el negociador; la puntualidad con la que acude a la entrevista, cuidando cumplir con lo exigido por el cliente; el tipo de saludo, guardando distancia, y el protocolo conocido con anticipación. En este punto se encuentra la variable de la conversación introductoria para disipar posibles tensiones y, por supuesto, el lenguaje que con anticipación se determinó. La apertura de la relación es importantísima, ya que se relaciona con la primera imagen que hay entre vendedores y compradores. También se intercambian las tarjetas de presentación y se entregan los regalos seleccionados a las personas que tienen jerarquía para recibirlos. Durante la presentación del producto se entregan los catálogos junto con sus muestras y, en esta fase, fundamental de la primera entrevista, surgen diversos formatos de negociación, como las gesticulaciones (son lenguajes no verbales entre los negociadores). Con frecuencia se presentarán las interrupciones o descansos (o *breakes*), que pueden aprovecharse para disfrutar de alimentos. Durante ellos se pasa de la formalidad de la presentación a un proceso de fraternidad que para muchas culturas es clave. El entretenimiento, entendido como un acercamiento mayor al de disfrutar de alimentos, puede celebrarse en lugares recreativos de acuerdo con las costumbres de los clientes e incluye desde el disfrute de bebidas en algún bar hasta diversiones más exclusivas, como la asistencia a actividades ideadas para hombres. Conviene mencionar que durante la entrevista, por lo general realizada cara a cara entre los interesados (clientes y vendedores) aunque privan roles institucionales, en ocasiones los vendedores profesionalmente preparados con estudios de cruces culturales aprovechan sus capacidades de improvisación, que a veces pueden ser definitivas en el acercamiento y negociación, sobre todo cuando la reunión toma cauces no previstos. Las relaciones interculturales son parte del funcionamiento organizacional en la que la institucionalización logra una identidad que



fundamentalmente influye cuando la organización es compradora, pero cuando se trata de vender productos debe ser flexible y confiar de alguna manera en la individualidad de los agentes organizacionales para enfrentar las contingencias.

Aunque no siempre sucede, la entrevista se materializa con la suscripción del contrato de compra-venta. El contrato puede llevarse preparado y en ocasiones no conviene hacerlo, pero progresivamente es más usual en el nivel internacional el uso de esta forma jurídica para evitar controversias o que éstas no tengan un sustento legal. El formato del contrato se prepara en el idioma o idiomas que convengan a las partes y debe incluir estipulaciones, como forma y periodo de pago, tipo de moneda que se utilizará y arbitraje que pueden preverse en caso de incumplimiento. Desde luego que el punto culminante será la firma del documento que, aunque en ocasiones no es lo más importante, es la materialización de la negociación en términos de compromiso.

El posicionamiento es una de las fases de la negociación en la que las relaciones interculturales adquieren una función relevante. El mantenimiento de las relaciones de negocios (*following up*) incluye el intercambio de atenciones, como los saludos y regalos en fechas significativas y a las personas indicadas, lo que variará según la cercanía que se logre con los clientes. La frecuencia de los contactos es significativa, pues debe existir en el cliente la idea de una cercanía con sus proveedores. Las visitas, que pueden incluir un intercambio del anfitrión con la finalidad de conocer recíprocamente las instalaciones, son adecuadas para lograr un acercamiento que conduzca a la credibilidad y estrecha vinculación entre ambas partes.

De acuerdo con las características de la cultura de negocios de los clientes, casi siempre se tratará de compradores intermedios y es recomendable la integración de

promociones como forma de estimular los volúmenes de venta y, por consecuencia, el interés de los clientes.

Los factores propuestos por el autor son tiempo, medios, información sobre el nicho de mercado, información sobre atenciones, información sobre formalidades, selección del negociador, preparación de la presentación, proyecto de contrato, vestimenta, puntualidad, saludo, conversación introductoria, lenguaje, tarjetas de presentación, regalos, catálogos, muestras, gesticulaciones, alimentos, entretenimiento, idioma, forma y periodo de pago, tipo de moneda, arbitraje, firma, intercambio de atenciones, visitas, credibilidad y promociones.

Con base en los autores citados formulé una recopilación de las variables que usan en sus trabajos, las cuales, sin ninguna discriminación, son las siguientes: títulos, domicilio, saludo, comidas, citas, visitas, tiempo, modestia, humildad, amistad, conocimiento, experiencia, habilidad de comunicarse, cooperación, autoridad, veracidad, información sobre el producto, información sobre las contrapartes, armonía, entendimiento, regalos, entretenimiento, intercambio de información, transacción, negociación interna, acuerdo, jerarquía, edad, sexo, tarjetas de presentación, diversión, regalos, tiempo, medios, información sobre el nicho de mercado, información sobre atenciones, información sobre formalidades, selección del negociador, preparación de la presentación, proyecto de contrato, vestimenta, puntualidad, saludo, conversación introductoria, lenguaje, tarjetas de presentación, regalos, catálogos, muestras, gesticulaciones, alimentos, entretenimiento, idioma, forma y periodo de pago, tipo de moneda, arbitraje, firma, intercambio de atenciones, visitas, credibilidad y promociones. En total, son 62 variables, número excesivo para sostener el análisis. Sin embargo, entre ellas existen sinonimias, algunas que

no corresponden a variables, sino a procesos, y otras que parecen espurias, lo cual permite la depuración siguiente.

La transacción, el acuerdo y la negociación interna corresponden al proceso de negociación, por lo que no son variables que se requieren. La información sobre el nicho de mercado, tipo de moneda y los demás títulos relacionados con disponer de información previa de la contraparte forman parte del conocimiento anticipado de las variables que integran el modelo, por lo que se excluyen del conjunto. Otro grupo de variables, como la credibilidad, amistad y humildad, se refieren a formas particulares de culturas que deben reconocerse y revisarse en relación con la cultura específica y agregarse a un modelo general, de ahí que tampoco serán consideradas. La experiencia, el tiempo, las muestras, los catálogos y las gesticulaciones aparecen en variables como la preparación de la presentación y el lenguaje, en tanto el arbitraje es un proceso posterior al primer contacto, mientras que el tiempo ya se ha considerado en otro rubro.

Con base en ello, las variables que utilizaré para la investigación empírica, y como primer conjunto de un modelo, ahora de referencia y luego de prescripción, serán las siguientes:

- a) Tiempo, para el rubro del proceso de concreción del contrato de compra-venta.
- b) Oportunidad para la cita, ya que en la actualidad las estrategias de producción y comercialización pueden afectarse por los retrasos para entrevistarse con los posibles compradores.
- c) Condiciones de pago, incluyendo plazos, traslados, servicios y arbitrajes que deben ofrecerse, cumplirse y aclararse para evitar problemas.
- d) Puntualidad, que se incluye en la entrevista y deberá cumplirse de acuerdo con los márgenes que acepta el posible comprador en lo que se refiere a la llegada al

sitio de la reunión y al calendario previsto, considerando la evolución de la entrevista.

- e) Lenguaje, referido al idioma que se usará en la negociación, por lo que deberá procurarse que el negociador lo domine o, en su caso, se apoye en un traductor.
- f) Presentación del satisfactor. Variará según los usos de la contraparte, pero que, en general, será necesario recurrir a las posibilidades de los medios electrónicos y a las paqueterías que existen en programas computacionales para animar e interesar a los clientes.
- g) Idioma del contrato, según el origen de las partes.
- h) Conversación inicial, en la que se avanza en el *denominado rompe-hielo* y abre o cierra el buen entendimiento de las partes. Debe subrayarse la necesidad de conocer los temas que le complacen al interlocutor o eventualmente omitir esta acción si en la cultura del cliente no es recomendable experimentarla.
- i) Vestido que, de acuerdo con los protocolos culturales de los posibles clientes, deberá usarse por el negociador y, por tanto, prepararse para disponer de lo conveniente.
- j) Medio para obtener la cita, que puede ser como el más recomendable el de las ferias comerciales, pero el teléfono, el fax y crecientemente el correo electrónico son, entre otros, los de mayor uso.
- k) Saludo. Primer contacto con la contraparte, pudiendo ser tan distante o afectuoso como se haya descubierto previamente. El saludo se considera como el primer *rompehielo* y, con frecuencia, define el destino de la reunión.
- l) Regalos, que consuma el *rompehielos* y que por lo general agradará al posible cliente, el cual debe recibir el obsequio que sus reglamentaciones y formas de

apreciar la vida le sea satisfactorio. Desde luego, el regalo no siempre se deberá entregar al posible cliente, pues en ocasiones será a la familia, a la secretaria o a algún otro empleado.

- m) Alimentos, que pueden ser recomendables como una suspensión temporal de las actividades de la negociación y según la cultura de los clientes; podrá consistir en un desayuno, comida o cena, procurando siempre crear un ambiente a favor del negocio. El cuidado acerca del tipo de alimentos, el lugar y quién deberá pagar los gastos implica cuidado, pues los errores o aciertos repercutirán en la decisión de compra-venta.
- n) Entretenimiento. En forma adicional a los alimentos, se convierte en aspecto especial, pues en algunas culturas sirve para definir el éxito de la negociación. Según lo conocido y las modificaciones que el desarrollo del conocimiento se esté estableciendo con los clientes, se deberá estar preparado para acudir a los lugares a que aspira el cliente.
- o) Visitas. Deberán concertarse con los clientes para acudir a sus empresas.
- p) Recepción a los clientes, definiendo el costo de los gastos y quién los asumirá.
- q) Publicidad para fortalecer la entrada al mercado; debe definirse cuál de las partes cubrirá los gastos.
- r) Promociones, cuyos indicadores se refieren a sorteos, cupones, contenidos adicionales, descuentos y otras atracciones que al facilitárselas a los clientes los harán con los suyos, cerrando un ciclo que en el mantenimiento de las relaciones facilita el posicionamiento del bien o servicio en el mercado.
- s) Involucramiento con el comprador, para que éste se integre con la filosofía de la empresa vendedora. También convendrá tomar en cuenta la creciente relación

familiar que se puede obtener con los desplazamientos mencionados, lo cual puede contener un valor muy importante.

- t) Género: conveniencia de seleccionar a un hombre o a una mujer como negociador según la cultura de la parte compradora. Por supuesto, en ocasiones esta situación no tiene relevancia y el aspecto genérico puede omitirse.
- u) Escolaridad. Es un elemento en la decisión para seleccionar al negociador y debe corresponder a las preferencias de los posibles clientes, las cuales variarán dependiendo de su cultura laboral, relacionada con la escolaridad que domina en el país de origen.
- v) Edad: Las preferencias de los clientes para negociar con personas maduras o no; debe tomarse en cuenta en los procesos de selección del negociador.

Como en todo modelo, este es un marco de referencia, un listado de verificación y un simulador para facilitar el análisis y la prescripción de medidas correctivas. En ese sentido, puede ser un instrumento de aplicación universal, pero para la garantía de su aplicación, en el caso de este trabajo, será necesario recurrir a las características de la cultura local, a reserva de que la investigación empírica lo ratifique o rectifique. Entre las partes de la negociación, la interesada, generalmente la vendedora, deberá asimilar los comportamientos del cliente y ejercer sus estrategias en relación con dicha definición, aunque en el transcurso de la negociación la propia dinámica y las tendencias de equidad equilibran la relación. La finalidad en el enriquecimiento consistiría en disponer de las variables descritas con contenidos específicos de los comportamientos de la cultura organizacional de la parte objetivo de la negociación.

### **3.2. Categorías y concepto de cruces culturales**

La reflectividad sustentada en la contundencia de las variables permite apreciar que éstas se pueden agrupar en cuatro categorías principales: tiempo, espacio, representatividad y comunicación. El tiempo se relaciona con la oportunidad de hacer contactos y consumir el negocio; también con la puntualidad observada para cumplir con lo programado y los márgenes de flexibilidad que hay en las costumbres y valores al respecto. El espacio tiene nexos con la distancia que establece la cultura dominante para realizar la negociación. Ello incluye la confianza, la amistad y empatía que puede esperarse de la relación. La representatividad incluye, principalmente, la definición y cumplimiento de las características que deben poseer los negociadores que llevarán a cabo el proceso respectivo, prefiriendo el perfil que demanda la cultura organizacional de la parte a quien se le pretende transferir un satisfactor. Por último, la comunicación, que orienta toda la búsqueda de entendimiento físico y simbólico, facilitará el éxito de las encomiendas a favor de las partes involucradas y pretenderá mantener una relación perdurable.

La fuerza que tendrá la observación de las categorías a partir del formato cultural dominante estará en vinculación estrecha con el carácter de alto o bajo contexto respecto de las cuales Mintu y Gassnheimer (*op. cit.*, 1-9) mencionaron que existen culturas cuyos valores, costumbres y artefactos generan profundas raíces y sus actores son poco flexibles; es el caso de culturas orientales en su visión del tiempo y cuya relevancia no les es significativa. En las denominadas culturas occidentales, como la de Estados Unidos, el mismo ejemplo se convierte en prioritario y para sus actores significa dinero. Sin embargo, estas últimas son de bajo contexto, sin arraigos significativos y su flexibilidad negociadora es mayor.

Utilizaré las siguientes dimensiones de los cruces culturales: a) concertación de la entrevista, en la que es vital recurrir a los recursos necesarios para obtenerla, según las recomendaciones internacionales, pero básicamente a las costumbres de la cultura objetivo; b) preparación de la entrevista, con el objeto de obtener toda la información necesaria para que la relación cara a cara sea satisfactoria; c) entrevista, que puede incluir una o varias sesiones y que es el escenario donde se expresan las culturas organizacionales en confrontación, así como las habilidades de los negociadores y en donde se intenta lograr el acuerdo para el negocio, y d) mantenimiento de las relaciones, que se construyen desde la primera entrevista e institucionalizadas con la interacción periódica o cotidiana.

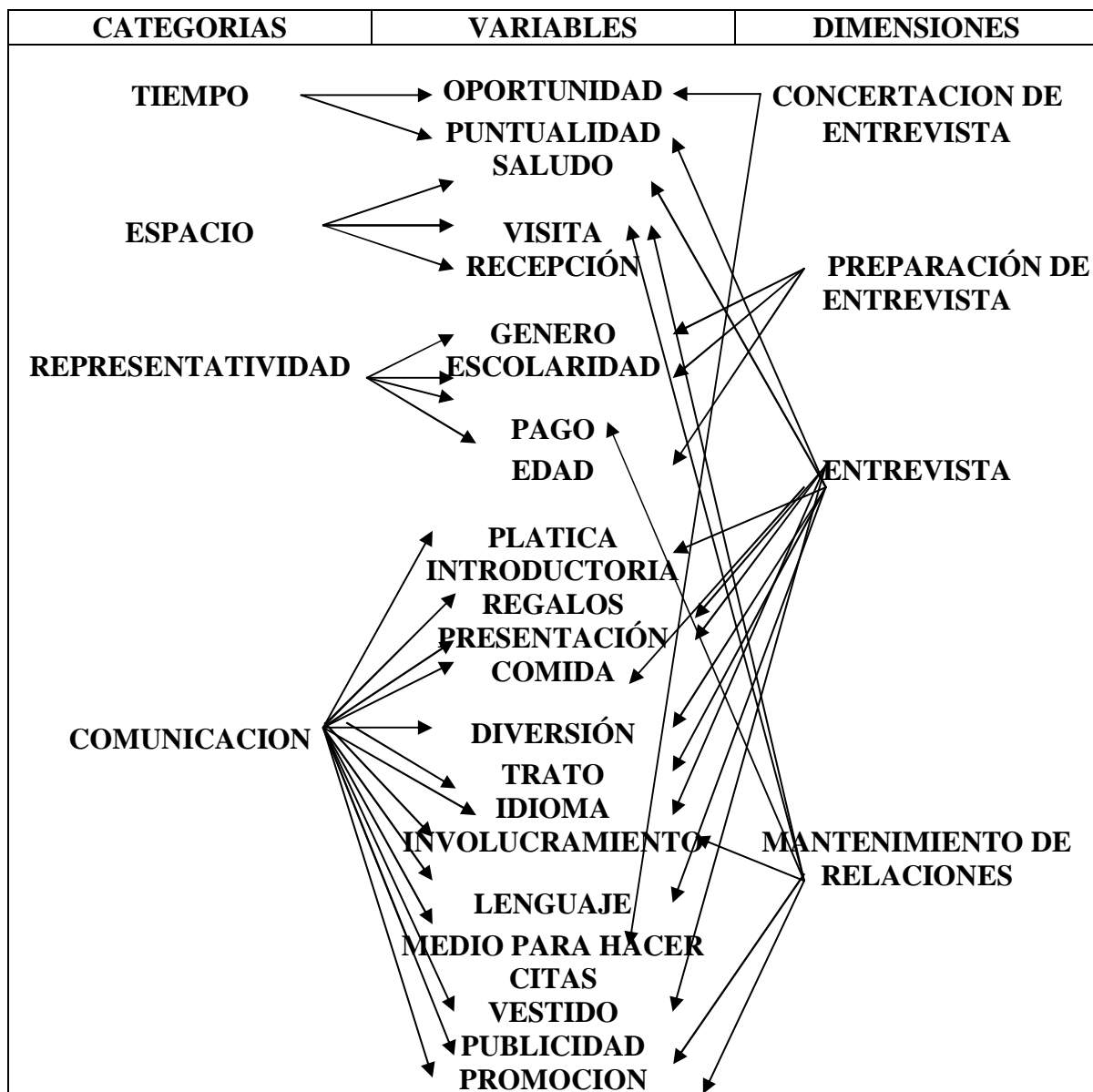
A partir de las partes generales que integran los cruces culturales, como son sus categorías y dimensiones, el concepto de este campo que forma una subcultura multicultural, se plantea como sigue: es el proceso de negociaciones interculturales que incluye una cita, la preparación y celebración de una entrevista y el mantenimiento de las relaciones entre las partes con el objeto de conciliar diferencias en los valores, costumbres y artefactos relacionados con la comunicación, tiempo, espacio y representatividad entre actores de diferentes culturas.

Para facilitar la apreciación del sistema de cruces culturales o la subcultura multicultural, en el cuadro siguiente se presenta un esquema de la relación de dimensiones, variables y categorías.



## Dimensiones, categorías y variables en los cruces culturales

Cuadro núm. 2



Respecto de las categorías, la relacionada con la comunicación es predominante y en ella el lenguaje, el tiempo y el espacio en que éste se expresa es una fase fundamental en el contacto entre culturas y de su asertividad se asegura la adecuada interacción. En relación con las dimensiones, la entrevista expresa la mayor significación, lo cual afirma las

proposiciones investigativas que he propuesto, relacionadas con la importancia de la primera entrevista y, consecuentemente, de su preparación.

### **3.3. Predictibilidad de los cruces culturales**

Como se afirmó en las proposiciones, el éxito de los cruces culturales cara a cara radica en la realización satisfactoria de la entrevista en la negociación. En la actualidad, el incremento de las relaciones comerciales y de la apertura de la movilidad en y entre las organizaciones no sólo ha hecho a éstas más complejas, sino que ha complicado la negociación, pues al crecer la multiculturalidad se incrementan los mercados y se amplían las distancias en las que se escenifican las negociaciones. No se pueden invertir cantidades importantes de recursos económicos para cubrir los desplazamientos de los negociadores sin contar con la seguridad de que los gastos tendrán un beneficio.

Se presume que la clave para iniciar una prolongada relación de intercambio multicultural es, reitero, la denominada entrevista o, en forma más específica, la primera impresión; en ella radica el inicio de un adecuado intercambio de satisfactores y la construcción de una relación prolongada de beneficio mutuo. Si esto es así, se afirma la premisa de que la primera impresión es determinante en el éxito de la negociación, mientras que la cultura local, que es la que relativamente se convierte en pasiva o receptora del interés de quien promueve el intercambio, deberá dominar el primer contacto. Por consecuencia, el contenido de la primera impresión, suceso que se lleva a cabo en la entrevista, debe ser suficientemente preparado y llevado a cabo con la mejor estrategia.

La predictibilidad es fundamental en los procesos multiculturales y, más aún, en los cruces culturales por los costos de su desarrollo. El cuestionamiento radica en ¿cómo puede ser posible reducir al mínimo la discrecionalidad de los negociadores en la negociación cara a cara y evitar que la negociación quede sujeta a las contingencias y habilidades

personales. La respuesta está en la posibilidad objetiva de conocer previamente el posible comportamiento de la multicultura organizacional que distingue a la contraparte, utilizando un modelo de variables que sirva como una lista de verificación para que con base en una indagación relativamente fácil se conozcan los formatos de negociación y las actitudes previsibles, dejando en la responsabilidad de los negociadores sólo un porcentaje reducido a lo que pueda acontecer como resultado de contingencias imprevisibles.

### **3.4. La negociación en los cruces culturales**

Se ha insistido en que el multiculturalismo y, en forma específica, los cruces culturales, están indivisiblemente involucrados en la negociación. De ella se ha escrito mucho y forma parte de la cotidianidad; algunos autores la aprecian en cuatro fases: l) la previa, en la que se obtiene información de las contrapartes; b) la de apertura, en la que se definen las reglas del juego; c) el medio juego, que sucede después del contacto entre negociadores y en el que se establecen tiempos de reflexión y, en su caso, de replanteamientos, y d) el acuerdo, que marca el fin del proceso. Khambata y Ajami (1992: 248-263), por su parte, indicaron que hay tres principales modelos de negociación internacional: a) cooperativo, cuyo objeto es que las partes busquen ganar-ganar y en donde cada una pretende ganar y acepta la reciprocidad; b) integral comparativo, en el que, por aproximaciones, se trata de negociar, y c) el competitivo, sustentado en que el triunfo se construye con un ganador y un perdedor. Por ello, la negociación supone, en su mejor resultado, llegar a un buen arreglo de mutuo beneficio. En estas apreciaciones se distingue que la negociación, se basa en el choque de intereses con la pretensión de alcanzar acuerdos, pero en el caso de este trabajo su intención radica en gran parte en la preparación que disminuya el impacto del choque y en una estrategia que no culmine con el acuerdo, sino que construya una relación perdurable con el logro del beneficio recíproco y que la notredad y otredad se unan en cooperación constante.

El término *negocio* ha adquirido relevancia a partir de la internacionalización y apertura de mercados. La globalización de los negocios en los años recientes es uno de los más importantes cambios en el ambiente interno de las organizaciones internacionales y muchas de ellas han instalado parte de sus mecanismos corporativos en diferentes plazas en el mundo y han tenido que combinar las culturas nacionales con efectividad porque saben de los efectos que ellas tienen para alcanzar alianzas exitosas o para evitar conflictos entre sus empleados cuando éstos corresponden a diferentes esquemas de comportamiento. Según Khambata y Ajami (*op. cit.*, 67), los negocios internacionales se ubican en las actividades que cruzan las fronteras nacionales. Sin embargo, para esta investigación los negocios multiculturales pueden escenificarse en los límites de un país, pero con la concurrencia de diferentes culturas, si es que las hay, lo cual, en el nivel de las subculturas, puede presentarse con mayor facilidad que en el de las culturas generales. Un aspecto especial en los cruces culturales es que éstos se incluyen en los procesos de negociación para la compra y venta de satisfactores, lo que le concede una modalidad en el campo multicultural. Por tanto, el tema de los choques culturales no se reduce al ámbito de un geocentrismo frente a otro y debe insistirse en que su distinción o identidad se pueden ubicar hasta en la cultura de una organización.

La negociación es producto de la diversidad pues, como lo dijeron Volkema y Leme (2002: 381-383), si todos fuéramos iguales y tuviéramos las mismas expresiones éticas, las negociaciones internacionales serían muy fáciles y efectivas, pero éstas se desarrollan entre una serie de similitudes y diferencias que las complican. El campo de las relaciones humanas es la mejor expresión del pluralismo y “enseña la valoración de la pluralidad” (Hraba 1979: 33.). La mejor explicación de la diversidad se aprecia en el conflicto y éste es la esencia de la negociación, ya que, como dijo Carlos Irigaray (1999: 718), ha sido un

motor poderoso de los actos del ser humano. En muchos casos, el conflicto se debe a pérdidas de la credibilidad o a la desconfianza entre los negociadores; en otros, según Ross y Lacroix (1996: 317), a causa de las diferencias entre las orientaciones de los valores sociales y por las suspicacias de los actores de la negociación. Ya se ha mencionado que la negociación y el conflicto que plantea es base para identificar las estrategias para el éxito y el convenio de beneficio recíproco. Khambata y Ajami (*op.cit.*, 248-263) mencionaron los tres principales modelos de negociación internacional, y de ellos el de mayor vigencia es el ganar-ganar, donde cada parte pretende ganar y aceptar la reciprocidad del beneficio común. En este sentido, Mintu y Gassnheimer (*op. cit.*, 1-9) recomendaron el enfoque PSA<sup>9</sup>, en el que se pretende el criterio de ganar-ganar; enfoca al consumidor (cliente) como el corazón en las relaciones de intercambio de satisfactores. Se coincide con ambos criterios, pues en los cruces culturales, en los que hay un propósito relevante por quien ofrece los satisfactores que se discutirán en una negociación, y es quien debe identificar la cultura de quienes son objetivo para adquirirlos.

Otras dimensiones de la negociación se ubican en los enfoques de la competencia y de la cooperación. Tradicionalmente y, sobre todo, en las culturas occidentales, el criterio de la competencia se orientó a ganar sobre la contraparte (no son pocos los sucesos de negociación en los que prevalece todavía este criterio). Esto plantea la existencia de un ganador y un perdedor, lo cual, mientras subsistan los ejercicios monopólicos, podrán seguir apareciendo. La competencia suponía como necesaria la apertura en la negociación, como si fuera un “regateo”, mientras que hoy se dice que no se trata de eso, sino de que con objetividad se defina lo que es razonable para las partes. Cada vez prevalece más el enfoque de la cooperación, donde la premisa fundamental es ganar – ganar, lo que implica

---

<sup>9</sup> Se llama Enfoque de Solución de Problemas. En inglés, *Problem Solving Approachs*.

que ambos actores de la negociación sean beneficiados por este proceso. El que compra obtiene el beneficio de satisfacer una necesidad quedando conforme con las ventajas que ello le proporciona y, desde luego, el vendedor quedará de acuerdo con el negocio realizado, y aun teniendo que haber cedido en algo no sólo habrá logrado un trato, sino que afirmará la relación comercial o el fortalecimiento organizacional que se proponía.

Existen otros modelos de negociación. Mencionaré los de mayor relevancia, que se suman a los comentados, como los siguientes:

Al enfoque cooperativo se le conoce también como de orientación cooperativa motivacional (MO)<sup>10</sup> y, como lo dijeron Ross y Lacroix (*op. cit.*, 315), está intensamente vinculado con la confianza; algunos autores lo ligan con la cooperación, que depende en gran parte de la calidad de la realimentación que se obtenga. La teoría de la cooperación involucra niveles de atribución y benevolencia y puede ser muy útil para alcanzar la aplicación de mecanismos de predictibilidad. La confianza es la base del MO y es causada, en gran medida, por la perspectiva de la intención de resolver problemas.

El Modelo de Lomix, que se refirió a los cuatro tipos de información para que el negociador comunique a sus interlocutores las intenciones de que la contraparte cooperará, con expectativas de que el negociador también cooperará y condiciones de retracción para una conducta de no cooperación y aceptación en caso de que la cooperación no suceda..

Modelo de Kee y Knox, quienes propusieron dos factores: los dispositionales del negociador y la situación actual de la negociación.

Modelo de Pruitt, quien describe la negociación como un concepto multifacético basado en la percepción de que la otra parte está lista y dispuesta a un comportamiento coordinativo y de mente abierta.

---

<sup>10</sup> Orientación motivacional ( en inglés, motivational orientation).

Modelo integrativo de Butler, quien comentó que existen ciclos de desconfianza cuando los negociadores comienzan a identificar sus propios intereses. Esto causa que el otro negociador se dé cuenta de la situación y desconfíe también.

Modelo de Mayer, Davis y Schoorman, fundamentado en tres opciones de confianza: la propensión a ella, la propensión a la desconfianza y el riesgo.

Modelo Harvard, basado en los procesos de pérdida de confianza entre las partes de la negociación.

Brett, Northcraft y Pinkley (1999: 3-7) diseñaron un modelo de autorregulación en los procesos de negociación, en el que plantean cómo la realimentación de datos permite construir un esquema cibernético que la controle. Lo vinculan a la confianza, la desconfianza y a los procesos cognitivos que pueden identificarse y captar a quienes tienden a comportamientos definidos y a quienes no. En mi caso, la investigación se basa en los procesos de preparación previa a los procesos de negociación, con la finalidad de reducir en lo posible la presencia de conflictos de gran magnitud. Es comprensible pensar en que el conflicto tiene presencia en la negociación, pero a partir de aceptar esta posibilidad deben examinarse condiciones que puedan prevenirlo o reducirlo a su mínima expresión y en lo que se utilizaría el PSO y el enfoque cooperativo. En el caso de las organizaciones, es recomendable permitir que se expresen los problemas para tener una claridad en el comportamiento de ellas, por lo que debiera existir estrategia de administración de los conflictos. Los mismos autores afirmaron que son diversos los ámbitos de la negociación, pero las negociaciones externa e interna son las principales. La primera es la que se sostiene frente a contrapartes fuera de la organización y en la que la habilidad del negociador se orienta al éxito que se obtiene con la venta de satisfactores o con la alianza entre empresas, entre otros ejemplos. La interna, en muchas ocasiones la

más difícil, se basa en las estructuras de la organización, donde se imponen restricciones para apoyar ofertas a los clientes o no se aceptan sugerencias de los negociadores para modificar fallas de los productos. Cuando se prepara en forma adecuada un proceso de negociación debe incluirse la definición organizacional de los márgenes de operación para evitar que la negociación interna sea obstáculo para el éxito.

Resulta clave calcular los costos del conflicto (Arellano 2000: 46); en ese sentido, un negociador podrá saber si la concesión que otorga a la contraparte es benéfica para ambos o le puede significar pérdidas que no pueda reparar. Para ello hay una gran diversidad de técnicas que pretenden colaborar en la toma de decisiones en la denominada teoría del conflicto. En los actores de la negociación existen los mediadores, que desempeñan un papel de interlocución, que tiende a disminuir las posiciones extremas, menos flexibles cuando se trata de culturas de alto contexto y que, como se ha dicho, están más arraigadas en sus principios de identidad y requieren de mayor tiempo para asimilar y, en su caso, para superar conflictos. En esas culturas es probable que los conflictos se planteen en posiciones definidas donde cada una de ellas adopte comportamientos incompatibles con los deseos de la otra o de las otras.

Dentro de las concepciones de la mediación, Volkema y Leme (*op. cit.*, 382) afirmaron en su investigación que como no es posible que todos pensemos de la misma manera, en los negociadores se pueden apreciar dos tendencias principales. La primera, orientada a que todo el proceso de negociación pueda ser controlado por el mediador o por el negociador (se le denomina escuela del relativismo individual), mientras que la segunda propone que lo correcto o incorrecto corresponde definirlo a un grupo de individuos (esta tendencia se conoce como escuela del relativismo cultural). En el caso que se analiza, juzgo que existe un margen amplio de relativismo cultural inclinado a la multiculturalidad



organizacional, pero que subsiste un porcentaje que no por pequeño deja de ser significativo, que reposa en la capacidad del negociador y que, a pesar de poderse preparar lo mejor posible el proceso de negociación, hay un margen de contingencia que deberá resolverse por quienes escenifican la relación para consumar un hecho negociador. Este trabajo pretende validar los factores que tienen mayor impacto en la negociación en los cruces culturales y apreciar la diversidad que sucede en las culturas locales y las posibilidades de ejercer procesos de pluralidad y adaptación a las expectativas de la contraparte, específicamente de la cultura que dominará la fase inicial de la negociación. Debe mencionarse que presumiblemente el dominio se presenta cuando los ámbitos de la notredad y de la otredad son de alta relevancia, pero que aún en la primera entrevista y, más aún, durante el avance de la relación, se expresará una identificación de la otredad con la notredad y ambas partes, vendedor y cliente, o sujetos activos y sujetos pasivos, se integran en una notredad circunstancial al compartir en forma progresiva los beneficios del intercambio de satisfactores.

De lo mencionado no será recomendable el uso de los procesos de negociación en los que prevalece la espontaneidad y la habilidad de los negociadores, así como el momento de los encuentros. Aquí considero que al preparar con amplitud la negociación debe asegurarse en gran parte el éxito del proceso. En cuanto las organizaciones dispongan de una multiculturalidad con arraigo, que incluya una fuerte preparación y la habilidad durante el proceso de la negociación, se contará con importantes posibilidades de éxito, lo que se traducirá no sólo en el logro de los contratos que se pretendan, sino en la reducción de costos de traslado y estancia que hoy día son considerables por lo distante de los nichos en donde se negocia.

Como se sostuvo en la proposición original, las bases teóricas desarrolladas parecen acreditar que una multiculturalidad organizacional eficaz coadyuva en forma significativa al éxito de la negociación.

La competencia suponía como necesaria la apertura en la negociación, como si fuera un “regateo”, mientras que hoy se afirma que no se trata de eso, sino de que objetivamente se defina lo que es razonable para las partes. Con el enfoque de ganar-ganar, se aprecia la importancia de adoptar los criterios de cooperación y de predictibilidad, y sólo dejar lo mínimo para la habilidad de los negociadores en el momento de los encuentros. Considero que, al preparar lo más ampliamente posible la negociación en los cruces culturales, debe asegurarse en gran parte el éxito del proceso. En cuanto las organizaciones dispongan de una multiculturalidad con arraigo, que incluya una fuerte preparación y la habilidad durante el proceso de la negociación, se contará con posibilidades importantes de éxito y ello se traducirá no sólo en el logro de los contratos que se pretendan, sino en la reducción de costos de traslado y estancia que en la época contemporánea son considerables por la distancia que hay con los nichos en donde se negocia.



## Capítulo 4

### **ANÁLISIS EMPÍRICO**

Como se estableció en la introducción, la validación empírica es la opción adoptada para disponer de un margen considerable de seguridad con relación a la información obtenida. En esta fase de la investigación fue necesario evaluar el tipo de allegamiento de datos, pues la muestra incluía personajes con ubicaciones distantes y aun los que se encontraban en zonas cercanas sus empresas estaban alejadas y de difícil acceso. En ese sentido, no se consideró factible iniciar con un proceso cualitativo que permitiera aplicar el análisis de narrativa y de contenido, aun con todas sus ventajas, por lo que se decidió usar el cuestionario estructurado con preguntas cerradas y con tamaño confiable.

En la primera fase se aplicaron en forma personal los cuestionarios en las seis ciudades consideradas; por tanto, hay observaciones personales que facilitaron el análisis y entendimiento de algunos resultados que proporcionaron los instrumentos utilizados. En la segunda se recurrió al apoyo de colegas que investigan el campo multicultural y quienes fueron un magnífico soporte. También se contó con la participación de estudiantes, a los que se capacitó en levantamiento de información.

Este capítulo da cuenta del resultado de la aplicación de los cuestionarios y de los análisis realizados, los cuales se integraron en dos etapas: la primera, de carácter exploratorio, con el objeto de notar defectos de planteamiento y, la segunda, sumó las correcciones necesarias, lo que redundó en mayor certeza.

Las intenciones del análisis consistirán en tener una visión comparada que facilite la identificación de asimetrías entre las localidades; también se pretenderá conocer la consistencia de las variables y cuáles de ellas son de mayor significado y si es que pueden

demostrar que hay diferencias culturales no sólo de un criterio geocéntrico, sino en una cultura, básicamente en el ámbito subcultural. Otra finalidad es identificar en escala los rangos de significación de las variables. El análisis empírico fue destinado en forma destacada al entendimiento de las bases teóricas sustentadas, tanto en lo relativo a la problemática identificada, las proposiciones, primero, y luego las hipótesis, como en las preguntas y objetivos de investigación.

#### **4.1. Análisis exploratorio**

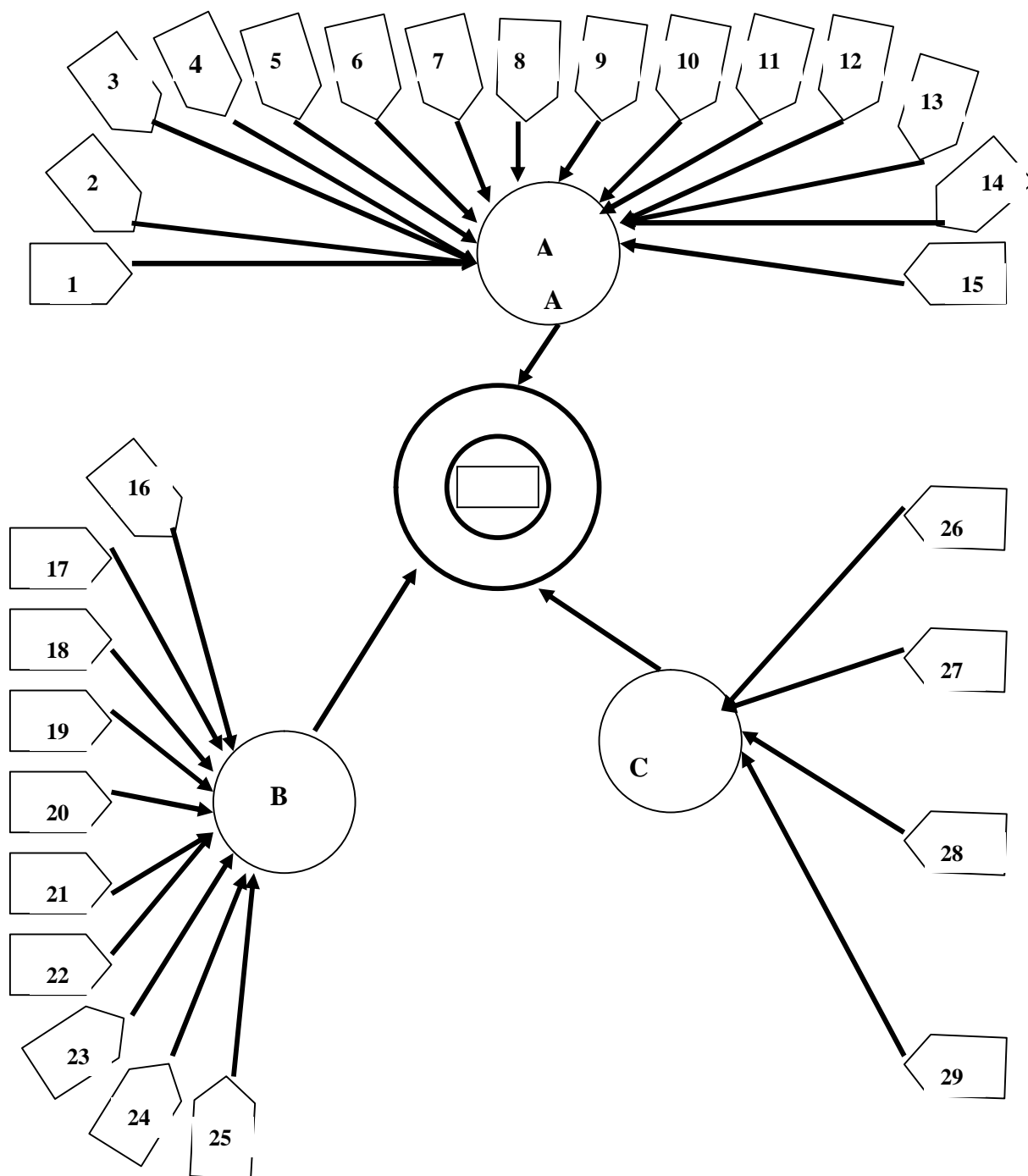
##### *a) Trayectorias investigativas*

Según lo expuesto en los capítulos anteriores, puede apreciarse que el peso o importancia de los factores es determinante para las conceptualizaciones; a partir de ellos se pudieron construir las agrupaciones factoriales (dimensiones) y afirmar la denominación temática de los cruces culturales. Así es que la relación conceptual dejó de ser formativa para expresarse como una relación reflectiva. Por consecuencia, la trayectoria investigativa para el análisis empírico se exhibe gráficamente a partir de los factores previamente identificados y que fueron descritos en términos operacionales.

También facilitó conceptualizar a las agrupaciones factoriales la suma de las variables que se identifican en cada una de las principales partes de la negociación. Con los factores se podrán describir los indicadores (expresiones operacionales) susceptibles de medición. Su expresión gráfica es la siguiente:

**RELACIONES REFLECTIVAS ENTRE LOS NIVELES DE INVESTIGACIÓN**

Cuadro núm. 3



**CLAVES**

1. género

2. información sobre atenciones

3. edad

4. escolaridad

5. lenguaje

6. vestido

7. jerarquía	8. estrategia	9. preparación
10. catálogos	11. muestras	12. conocimiento
13. tiempo.	14. selección	15. informalidades
16. puntualidad	17. saludo	18. tarjetas
19. conversación	20. regalos	21. lenguaje
22. presentación	23. alimentos	24. entretenimiento
25. flexibilidad	26. cierre	27. comunicación
28. visitas	29. promociones	

A. Agrupación factorial de concertación y preparación de la entrevista

B. Agrupación factorial de primera entrevista

C. Agrupación factorial de trato y mantenimiento de relaciones

CC Cruces culturales

En razón del tipo de relación reflectiva, lo recomendable para continuar metodológicamente con la investigación, dentro de cuyos principales resultados están los de identificar los factores significantes para la construcción de una escala de priorización, es el uso del análisis factorial, ya que en posibilidades destaca la reducción de factores para identificar los significativos. Desde luego que por el número elevado de variables, consecuentemente de las combinaciones que entre ellas se supone que se presentan, también fue recomendable optar por los recursos numéricos de la estadística.

#### *b) Proceso de análisis*

Hasta ahora se ha transitado en forma alternativa por los supuestos del paradigma cualitativo (sobre todo respecto de la reconversión teórica) y del cuantitativo (en lo

asumido) en la investigación transversal, suficiencia referencial y, por tanto, en lo general, la mayor parte de las características de la investigación recomendó preferir este modo de trabajo.

Como se mencionó, se optó por realizar primero un análisis exploratorio, pues por la dispersión teórica encontrada y por el número elevado de variables se consideró la posibilidad de fallas en la construcción del cuestionario y de usos inadecuados del lenguaje, principalmente por las diferencias supuestas por las diferentes culturas que se tomaron en cuenta. La secuencia de esta análisis es:

Cuadro núm. 4

<b>Proceso de análisis exploratorio</b>				
DISEÑO DE CUESTIONARIO	IDENTIFICACIÓN MUESTRAL	RECOPILACIÓN SELECTIVA	ANALISIS FACTORIAL	AJUSTES A LOS FACTORES

Uno de los intereses de la investigación es conocer los grados de efectividad de importadores y exportadores de Estados Unidos, Canadá y México, para lo cual fue necesario recurrir a la identificación apriorística de un modelo de referencia que destacara los comportamientos óptimos esperados y, con base en ellos, analizar el grado de discrepancia entre la realidad y el comportamiento de los actores respecto de las aportaciones bibliográficas que apuntan al conocimiento de los cruces culturales. Por lo anterior se utilizó el modelo analítico referencial (Raúl Delgado, *op. cit.*, 11-15), resultando cuatro posibles grados de desempeño de cada uno de los factores asumidos, lo que constituyó la base del cuestionario previsto en esta etapa. Los comportamientos que se describen fueron obtenidos de una recopilación de los comentarios de los autores revisados y tienden a ponderar los comportamientos de mayor incidencia en el nivel universal hasta



los menos incidentes. Por necesidades de espacio, el cuadro se presenta en dos hojas (ver cuadros 5a y 5b), aunque sus datos corresponden a un solo modelo.

El primer acercamiento a la definición de rangos óptimos se refiere al proceso de concertación de entrevistas y preparación de las reuniones de negocios. Esta agrupación factorial es la que contiene el mayor número de variables, pues el principio de los cruces culturales es prever lo más posible el exitoso proceso de negociación, con la finalidad de dejar a lo casual sólo pequeños márgenes de incertidumbre que pudieran ser superados por las habilidades e individualidades de los negociadores.

Los medios para obtener la información son diversos, pero en lo general operan con eficiencia las secretarías, empleados del área de compras o las asesorías de la dirección. Desde luego que debe contarse con un modelo que sea utilizado en este caso como lista de chequeo para hacer las averiguaciones previas necesarias.

**Modelo analítico referencial para la apreciación de la efectividad en la negociación  
cross cultural  
(Concertación y preparación de la entrevista)**

Cuadro núm. 5a

FACTOR	RANGOS DE EFETIVIDAD (ESCALA DEL 2,5 AL 10)			
	2.5	5	7.5	10
<b>GENERO</b>	NO SE TIENE UNA POLÍTICA DE GÉNERO DEL NEGOCIADOR	EL NEGOCIADOR ES MUJER	NO SE TIENE COMO IMPORTANTE EL SEXO	EL NEGOCIADOR ES HOMBRE
<b>INFORMACIÓN SOBRE ATENCIONES</b>	NO SE SABE QUÉ REGALO OFRECER NI A QUIÉN	SE LE ENTREGA UN REGALO A LA SECRETARIA	SE LE ENTREGA UN REGALO AL NEGOCIADOR	SE CONOCE PREVIAMENTE QUE REGALOS PUEDEN DARSE
<b>EDAD DEL NEGOCIADOR</b>	NO ES IMPORTANTE LA EDAD	EL NEGOCIADOR TIENE MENOS DE 30 AÑOS	EL NEGOCIADOR TIENE DE 50 A 60 AÑOS	EL NEGOCIADOR TIENE ENTRE 30 Y 50 AÑOS
<b>ESCOLARIDAD DEL NEGOCIADOR</b>	NO IMPORTA EL NIVEL ESCOLAR	TIENE MUCHA EXPERIENCIA	TIENE ESTUDIOS TÉCNICOS	ES PROFESIONAL
<b>LENGUAJE QUE DOMINA EL NEGOCIADOR</b>	EL SUYO	EL SUYO Y EL IDIOMA INGLÉS	EL SUYO Y EL DEL CLIENTE	EL SUYO, EL DEL CLIENTE Y EL INGLÉS
<b>FORMA DE VESTIR</b>	VISTE COMO ACOSTUMBRA SIEMPRE	VISTE EN FORMA CASUAL	VISTE FORMALMENTE	SE PRESENTA COMO ACOSTUMBRA EL CLIENTE
<b>JERARQUÍA DEL NEGOCIADOR</b>	NO SE DA IMPORTANCIA A LA JERARQUÍA DEL NEGOCIADOR	SE ENVÍA AL JEFE DE VENTAS	SE ENVÍA A ALGUIEN CON LA MAYOR JERARQUÍA	SE ENVÍA A ALGUIEN CON IGUAL JERARQUÍA QUE EL CLIENTE
<b>ESTRATEGIA</b>	NO ES NECESARIA	SE ADOPTA LA DEL CLIENTE	SE DISEÑA DURANTE LA ENTREVISTA	SE DISEÑA PREVIAMENTE
<b>PREPARACIÓN</b>	NO SE PREPARA LA ENTREVISTA	EL PRODUCTO POR SÍ MISMO SE PRESENTA	SE PREPARA UNA PRESENTACIÓN EJECUTIVA	SE CUENTA CON VIDEOS Y MULTIMEDIA
<b>CATÁLOGOS</b>	NO SE DISPONE DE CATÁLOGOS	SE ACTUALIZAN CUANDO SE NEGOCIA	SE ACTUALIZAN ANUALMENTE	SE ACTUALIZAN PERMANENTEMENTE

**Modelo analítico referencial para la apreciación de la efectividad en la negociación  
cross cultural  
(Concertación y preparación de la entrevista)**

Cuadro núm. 5b

FACTOR	RANGOS DE EFETIVIDAD (ESALA DEL 2,5 AL 10)			
	2.5	5	7.5	10
<b>MUESTRAS</b>	NO SE DISPONE DE MUESTRAS	SE CUENTA CON FOTOGRAFÍAS DE LOS PRODUCTOS	SE ELABORAN CUANDO SE VA A REALIZAR UNA ENTREVISTA	SE TIENE UN <i>STOCK</i> PARA ACOMPAÑAR LA PRESENTACIÓN
<b>CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO</b>	NO SE CONSIDERA NECESARIO	PREGUNTAS QUE NO SE PUEDAN CONTESTAR SE RESUELVEN EL DÍA SIGUIENTE	SE CONOCEN LAS GENERALIDADES DEL PRODUCTO	SE CONOCEN LAS GENERALIDADES, LOS RANGOS DE PRECIO Y LOS VOLÚMENES A OFRECER
<b>TIEMPO</b>	NO SE CONSIDERA IMPORTANTE ESTE RUBRO	PREVALECE EL CONCEPTO DEL TIEMPO DEL VENDEDOR	SE AJUSTAN A LO QUE VA ACONTECIENDO EN LA NEGOCIACIÓN	SE CONOCEN LOS CRITERIOS SOBRE EL TIEMPO DE NEGOCIACIÓN
<b>SELECCIÓN DEL NEGOCIADOR</b>	NO HAY UNA SELECCIÓN DEL NEGOCIADOR	SE CONSIDERA QUE EL DIRECTOR O GERENTE DEBEN SER LOS NEGOCIADORES	EL RESPONSABLE DE VENTAS ES PREPARADO PARA LA NEGOCIACIÓN	EL NEGOCIADOR SE CONTRATA CONFORME A LA CULTURA DE LOS CLIENTES
<b>INFORMALIDAD</b>	NO SE CONSIDERAN NECESARIAS LAS ATENCIONES FUERA DE LA OFICINA	SE INVITA A LOS CLIENTES A DIVERSIONES NOCTURNAS	SE INVITA A LOS CLIENTES A COMER PARA APOYAR A LA NEGOCIACIÓN	SE CONOCEN LOS TIPOS DE REUNIONES FUERA DE LA OFICINA QUE GUSTAN AL CLIENTE

**Modelo analítico referencial para la apreciación de la efectividad en la negociación  
cross cultural  
(Primera entrevista)**

Cuadro núm. 6a

FACTOR	RANGOS DE EFETIVIDAD (ESALA DEL 2,5 AL 10)			
	2.5	5	7.5	10
<b>PUNTUALIDAD</b>	NO LE ES IMPORTANTE LLEGAR A TIEMPO	AVISA POR TELÉFONO ANTES DE LA HORA DE CITA SI NO PODRÁ LLEGAR A TIEMPO	LLEGA ENTRE LA HORA FIJADA Y NO MÁS DE 15 MINUTOS TARDE	LLEGA 5 MINUTOS ANTES DE LA HORA FIJADA PARA LA ENTREVISTA
<b>SALUDO</b>	PREFIERE NO SALUDAR	SALUDA COMO ES SU COSTUMBRE	SALUDA CON UN APRETÓN DE MANOS	SALUDA OBSERVANDO EL RITUAL DEL CLIENTE
<b>TARJETAS</b>	NO ACOSTUMBRA TARJETAS DE PRESENTACIÓN	SUS TARJETAS ESTÁN IMPRESAS EN SU IDIOMA	SUS TARJETAS ESTÁN IMPRESAS EN EL IDIOMA DEL CLIENTE	SUS TARJETAS DE PRESENTACIÓN TIENEN UNA CARA EN SU IDIOMA Y OTRA EN EL DEL CLIENTE
<b>CONVERSACIÓN</b>	PREFIERE NO SOSTENER UNA PLÁTICA INTRODUCTORIA	INICIA UNA PLÁTICA SOBRE CUALQUIER TEMA	INICIA UNA PLÁTICA SOBRE LOS TEMAS QUE LE INTERESAN	INICIA UNA PLÁTICA SOBRE TEMAS QUE LE GUSTAN AL CLIENTE
<b>REGALOS</b>	NO ACOSTUMBRA OFRECER REGALOS	EL REGALO SE LO ENTREGA A LA SECRETARIA DEL CLIENTE	EL REGALO SE LO ENTREGA AL CLIENTE	LE ENTREGA UN REGALO AL CLIENTE O A QUIEN SE LE DEBA ENTREGAR, SEGÚN LOS GUSTOS DE ÉSTE
<b>LENGUAJE</b>	UTILIZA SU IDIOMA PARA HACER EL NEGOCIO	SOLICITA AL CLIENTE QUE HABILITE A UN TRADUCTOR	LLEVA A UN TRADUCTOR PARA ENTENDER EL IDIOMA DEL CLIENTE	ESTABLECE EL DIÁLOGO EN EL IDIOMA DEL CLIENTE

**Modelo analítico referencial para la apreciación de la efectividad en la negociación  
cross cultural  
(Primera entrevista)**

Cuadro núm. 6b

FACTOR	RANGOS DE EFETIVIDAD (ESALA DEL 2,5 AL 10)			
	2.5	5	7.5	10
<b>PRESENTACIÓN</b>	SÓLO DISCUTE SOBRE EL PRODUCTO SIN HACER PRESENTACIÓN	HACE UNA PRESENTACIÓN CON BASE EN UN DISCURSO QUE MUESTRE EL PRODUCTO	HACE UNA PRESENTACIÓN UTILIZANDO SISTEMAS DE CÓMPUTO	HACE UNA PRESENTACIÓN UTILIZANDO LOS MEDIOS AUDIOVISULES MÁS MODERNOS
<b>ALIMENTOS</b>	NO ACOSTUMBRA INVITAR A LOS CLIENTES	INVITA AL CLIENTE A COMER	INVITA AL CLIENTE A DESAYUNAR	INVITA AL CLIENTE A UN DESAYUNO, COMIDA O CENA SEGÚN ÉL PREFIERA
<b>ENTRETENIMIEN.</b>	NO ACOSTUMBRA INVITAR A LOS CLIENTES A NINGUNA DIVERSIÓN	INVITA AL CLIENTE ANTES DE CERRAR EL TRATO A LOS LUGARES QUE LE GUSTAN AL VENDEDOR	DESPUÉS DE CERRAR EL TRATO INVITA AL CLIENTE A DIVERTIRSE	ANTES O DESPUÉS DE CERRAR UN TRATO, INVITA AL CLIENTE A DIVERTIRSE SEGÚN EL SITIO QUE PREFIERA
<b>FLEXIBILIDAD</b>	NO ACOSTUMBRA A SER FLEXIBLE Y NO CEDE EN NINGÚN ASPECTO	CEDE EN LO QUE EL CLIENTE LE SOLICITA	HACE DESCUENTOS CUANDO EL CLIENTE SE LO SOLICITA	ESTÁ DISPUESTO A CEDER LO CONVENIENTE PARA QUE ÉL Y EL CLIENTE RESULTEN SATISFECHOS

En los cuadros 6a y 6b hay una propuesta de comportamientos diferenciados que es esperable que sucedan en la realidad cuando se está desarrollando la primera entrevista, Desde que se llega a la cita hasta que se preparan todas las condiciones para suscribir un contrato de compra-venta. Con esta construcción se facilitará la elaboración del cuestionario para la obtención de datos provenientes de la realidad.

**Modelo analítico referencial para la apreciación de la efectividad en la negociación  
cross cultural  
(Trato y mantenimiento de la relación)**

Cuadro núm. 7

FACTOR	RANGOS DE EFECIVIDAD (ESCALA DEL 2,5 AL 10)			
	2.5	5	7.5	10
<b>CIERRE</b>	EL CONTRATO TARDA MÁS DE SEIS MESES PARA SUSCRIBIRSE	EL CONTRATO SE LOGRA EN NO MÁS DE SEIS MESES Y SE SUSCRIBE EN LOS IDIOMAS DEL VENDEDOR Y DEL CLIENTE	EL CONTRATO SE LOGRA EN UN PLAZO CORTO Y SE SUSCRIBE EN EL IDIOMA DEL CLIENTE	EL CONTRATO SE LOGRA EN UN CORTO PLAZO Y SE SUSCRIBE EN LOS IDIOMAS DEL CLIENTE Y DEL VENDEDOR
<b>COMUNICAC.</b>	NO SE CONSIDERA NECESARIO TOMAR EN CUENTA A LOS CLIENTES O COSUMIDORES PORQUE EL PRODUCTO ES DE CALIDAD	SE HACEN ENCUESTAS PERIÓDICAS PARA SABER LAS ASPIRACIONES DE LOS CLIENTES	LOS MEJORAMIENTOS EN EL PRODUCTO Y LOS SERVICIOS SE HACEN CONFORME AL CRITERIO DE LA EMPRESA	SE MANTIENE UNA COMUNICACIÓN FRECUENTE CON LOS PRINCIPALES CLIENTES Y SE LES ACEPTAN SUGERENCIAS DE PRODUCCIÓN Y SERVICIOS
<b>VISITAS</b>	NO SE CONSIDERA NECESARIO INVITAR O VISITAR A LOS CLIENTES	SE ACUDE PERIÓDICAMENTE A LOS NEGOCIOS DE LOS CLIENTES	SE INVITA PERIÓDICAMENTE A LOS CLIENTES A QUE VISITEN LA EMPRESA	SE INVITA A LOS CLIENTES PRINCIPALES A VISITAR LA EMPRESA Y SE ACUDE A SUS NEGOCIOS
<b>PROMOCION</b>	NO SE CONSIDERA NECESARIO OFRECER PROMOCIONES A LOS CLIENTES	SE OFRECEN CONTENIDOS ADICIONALES Y CUPONES A LOS CLIENTES	SE OFRECEN DESCUENTOS, RIFAS Y PEQUEÑOS OBSEQUIOS COMO PROMOCIÓN	SE OTORGA UNA VARIEDAD DE PROMOCIONES SEGÚN LAS CONDUCTAS DE LOS CONSUMIDORES

Por último, en el cuadro 7 aparecen los comportamientos supuestos que pueden suscitarse en los procesos de contratación (*deal*) y mantenimiento de las relaciones comerciales (*following out*). Como puede suceder en un modelo analítico, se supuso que las predescripciones de comportamientos facilitarían el diseño del cuestionario y el entendimiento de los comportamientos.

c) *Encuesta*

Aunque hay dispersión teórica, se pudo elaborar una primera encuesta, ideada para un público que no fue un objeto de control a voluntad. En casos como el que se indaga, el objeto de conocimiento es el consumidor y los clientes, los cuales son generalmente actores de alta movilidad y con comportamientos diferenciados; generalmente, como en este caso, no están a disposición del investigador y sólo se tiene una oportunidad para obtener la información que necesita de ellos. El lapso de aplicación de la encuesta exploratoria se inició en 1997 y concluyó en 2002, periodo que se prolongó por las distancias que hay con Canadá y Estados Unidos.

Originalmente se formuló una encuesta que incluyó dos tipos de cuestionarios; el primero, planteado en forma que permitiera conocer las diferencias y preferencias de los actores de los tres países. Los cuestionamientos se idearon para preguntar cómo se ve a sí misma una persona relacionada con los cruces culturales y cómo ve a sus socios (Canadá, Estados Unidos y México). Sin embargo, no se aplicó, porque rebasaba el límite de la investigación. Así es que en el anexo número 1 hay ejemplos del comportamiento relacionado con las diferencias y similitudes. Los cuestionarios están en mi poder y los relacionados con la efectividad incluyeron unidades muestrales de empresarios y expertos. De los primeros se pudieron conocer los formatos de negociación y en el fortalecimiento del modelo referencial. En el caso de los cuestionarios relacionados con diferencias y similitudes, también se consultó a empresarios y expertos y cada quien nos dijo las apreciaciones que tienen de sus contrapartes y de la de ellos mismos.

Por supuesto, los cuestionarios se redactaron en inglés y español. En este punto, se contó con el apoyo de las Cámaras de Comercio (*Chamber of Commerce*) de Hamilton,

Canadá, y de Tucson, Estados Unidos; no fue posible lograrlo en las ciudades de México, ya que existen muchas agrupaciones empresariales que dificultan la relación.

El cuestionario se estructuró en atención a que existen referenciales sustentables para el conocimiento anticipado de la materia; también se consideró la posibilidad de hacer el modelo analítico referencial y, lo que es de gran importancia: como sucede en la generalidad de los casos de investigación social, no fue posible disponer de las unidades muestrales, que en este caso son personas, durante el periodo de la indagación, por lo que se presenta un trabajo de carácter transversal con cortes específicos de tiempo y de actores, a los que se puede contactarlos por una sola ocasión.

#### *d) Diseño muestral*

Ignacio Mendoza (1998) afirma que si todas las poblaciones fueran similares no habría necesidad de muestreos y un solo caso bastaría. Existen casos de homogeneidad (en ciencias físicas, por ejemplo) donde una sola unidad es suficientemente representativa del resto de semejantes (un ratón, un átomo o una célula resumen los comportamientos de los demás).

Hay diversos tipos de muestreo. Entre ellos, uno es el probabilístico y, otro, el no probabilístico. El primero sucede cuando cada persona de la muestra tiene las mismas posibilidades de ser seleccionada. El MESIP, “método de selección de igual probabilidad” (Cochran William: 1983) incluye que uno de los aspectos importantes en el muestreo son los términos que se utilizan, como los que el mismo Cochran menciona:

Elemento. Unidad de la que se recaba la información (personas o cierto tipo de personas).

Universo. Suma de todos los elementos definidos para una encuesta en particular (todos los exportadores).



Población. Es una desagregación del universo (estudiantes, profesores).

Unidades de muestreo. Los elementos que se investigarán.

Unidades de observación. Sinónimo de unidad de muestreo.

Variable. Es una característica de la población que presenta variaciones en su comportamiento.

Parámetro. Rango entre el cual se desempeña la variable.

Error de muestreo. Es el error que se puede esperar de un diseño muestral.

Nivel de confianza. Es la seguridad de los resultados, una vez que se determina el rango de error.

En el método probabilístico la selección aleatoria es la clave, pues prejuizar puede sesgar los resultados. En el muestreo irrestricto aleatorio (MIA) se asignan números a cada elemento (se puede utilizar la tabla de números aleatorios), mientras que el sistemático existe en cada  $n$ ésimo un elemento de encuesta.

Uno de los muestreos utilizados con mas frecuencia es el estratificado, en el que del universo de profesionales, por ejemplo, se toman subgrupos homogéneos (de 10 a 20 años). Este muestreo se usa cuando hay listas confiables de individuos; pero cuando esto no ocurre el muestreo polietápico por conglomerados es el recomendable; se refiere a la definición de conjuntos no homogéneos entre sí, pero similares frente a otros. Un conglomerado se puede estratificar.

#### *e) Recopilación selectiva*

Para la etapa exploratoria seleccioné un universo estratificado de 20 especialistas reconocidos en el campo teórico y práctico del área de cruces culturales, y aunque se intentó aplicar la encuesta a todos, lo cual no hubiera sido ningún tipo de muestreo, se pudo contactar a 11 de ellos. Esta situación es frecuente en los problemas de muestreo, pero en

este caso la calidad de cada uno de los individuos considerados acreditaba el sesgo técnico que impedía el acceso al universo previsto.

Para el caso de los empresarios en el análisis de efectividad, se planteó una muestra de 15 unidades y los cuestionarios se aplicaron a todos los previstos, por lo que tampoco se utilizó un muestreo aleatorio, sino que por el carácter de exploratorio se hizo una encuesta universal, dejando las alternativas muestrales para la fase confirmatoria de esta investigación.

Se intentó utilizar el muestreo aleatorio simple (MSI) entre los empresarios, pero en el caso de Estado Unidos, aunque existe una cultura benéfica para proporcionar información, algunos no tuvieron el tiempo disponible, a pesar de que se contó con el apoyo de su Cámara de Comercio. Respecto de la ciudad de Culiacán, México, hubo gran resistencia a ofrecer información, no obstante que se contaba con el apoyo del presidente de la Federación Mexicana de Acuicultores y de conocer personalmente a varios empresarios; algunos suponían que su información era confidencial (gran parte de ella la proporcionan a la dependencia gubernamental que controla las importaciones y exportaciones) o desconfiaban del uso discrecional de la información. Dichas condiciones suceden con gran frecuencia en los procesos de investigación, por lo que la pulcritud en los métodos de muestreo es difícil y, por tanto, se vuelven necesarias adecuaciones o, en ocasiones, utilizar criterios alternativos para que la información sea confiable, aunque no se puedan alcanzar los tamaños recomendables de la muestra.

También tuve dificultades para obtener información confiable más allá de la que he utilizado en este análisis, por lo que fue conveniente prescindir de muestras en la ciudad de Edimburg, Estados Unidos, Toronto, Canadá y Monterrey.

*f) Análisis factorial*

Junto con el análisis de efectividad, cuyos resultados se incluyen, ya se ha dicho que se pretendió identificar los factores de mayor significación para detectar cuáles de ellos representaban en mayor medida las condiciones de tipicidad y de atipicidad en los comportamientos de los grupos encuestados. Por ello, fue recomendable utilizar la paquetería computacional denominada SPSS (Método Estadístico para Ciencias Sociales), con lo que se pudo simplificar el periodo de análisis y la formulación de la base de datos. En relación con las pretensiones de obtener una reducción de variables para identificar cuáles de ellas se convertían en significativas, decidí obtener los índices de correlación, los de comunalidad y las covarianzas, como sigue:

\*\* Correlaciones. En este caso se usó la correlación no paramétrica de Kendall, cuya fórmula es la siguiente:

$$R = \frac{\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Con base en la recopilación de datos en la ciudad de Culiacán, los niveles encontrados fueron aceptables, pues en promedio se acercaron al 0.4 de un máximo aceptable de 0.5. (por el método antiimage) El análisis de la información presentó dos posibles causas de la mencionada deficiencia:

- La muestra fue muy pequeña aun para el proceso exploratorio.
- La textualización de las preguntas no propició una contestación clara con relación a las posibles interacciones entre las variables manejadas.

- No se incluyeron todos los factores asumidos en los formatos de encuesta.

\*\* Análisis de efectividad. Respecto del conocimiento de un proceso de negociación efectivo por los empresarios de Culiacán, el comportamiento se comparó con los mismos comportamientos supuestos como óptimos y prediseñados en el modelo analítico referencial. Se presentaron grados de discrepancia por cada factor y en el conjunto de ellos. La fórmula de obtención de la media (para la comparación) se realizó con la siguiente ecuación:

$$\mu = \sum \eta / \eta$$

donde  $\mu$  = la media

$\eta$  = muestra

De los factores se seleccionaron los que tuvieron mayor número de respuestas, ya que algunos cuestionarios no fueron respondidos en su totalidad. Dicha selección factorial tuvo los siguientes comportamientos promedio, comparados con el modelo analítico referencial:

11

- Forma de negociar: 1.4, pues la generalidad de los entrevistados lo negocian por medio de *brokers* o intermedarios.
- Sexo del negociador: 6.6, predominando el masculino.

---

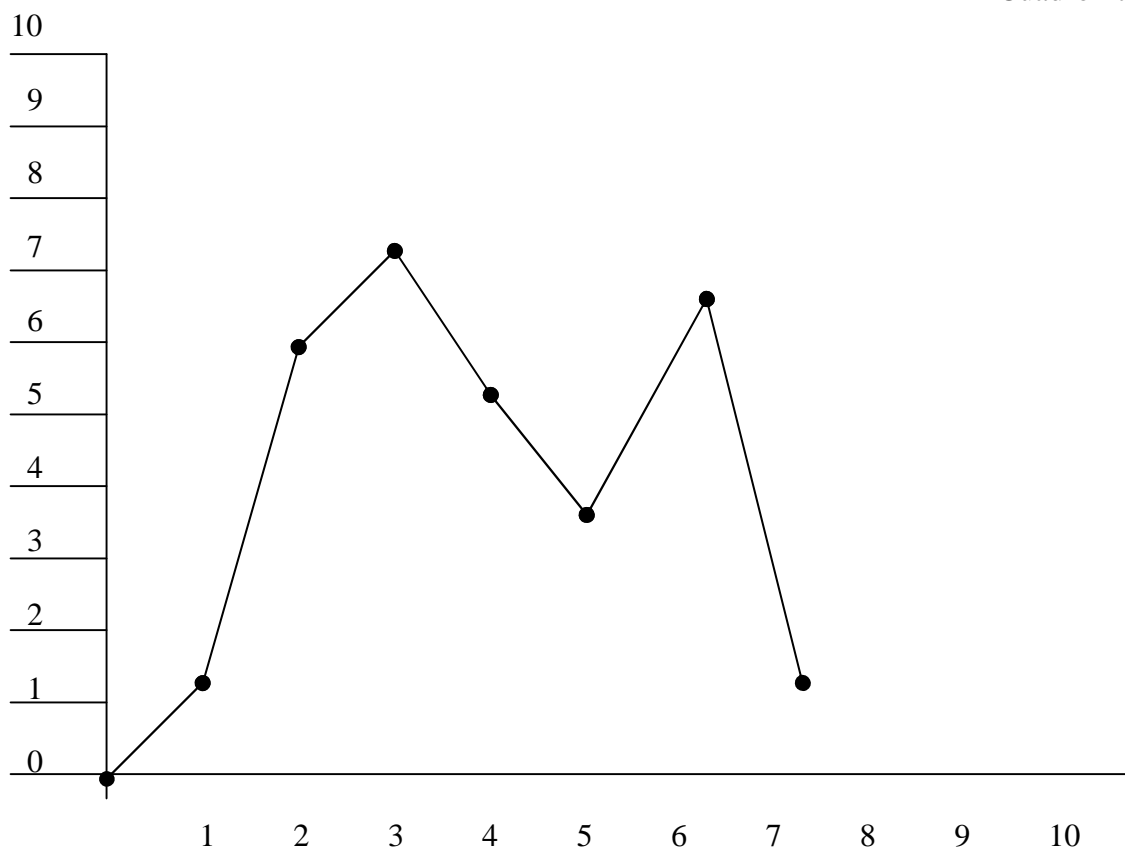
<sup>11</sup> Se utilizó una escala del 1 al 10 a partir de rangos de 2.5 cada uno.

- Edad del negociador: 7.2. con mayor porcentaje de personas de más de 30 años.
- Tipo de vestido: 5.2, aunque expresaron la importancia de la ropa formal, negocian con indumentaria informal.
- Gusto por alimentos: 3.5, habiendo expresado preferencias sobre el desayuno.
- Tiempo para cerrar el contrato: 6.1; varios de los entrevistados no tienen experiencia como negociantes en países diferentes al suyo.
- Frecuencia de visitas 1.4, en atención a que no mantienen relaciones.

El promedio general de comportamiento en cruces culturales de los empresarios entrevistados fue de 4.48 % respecto del supuesto teórico establecido. La evidencia de ineffectividad se aprecia en la siguiente gráfica y fue suficiente para apreciar la posibilidad de comprobación de la proposición investigativa planteada en el capítulo 1, referida a que la cultura local es la dominante en los procesos de negociación; la primera entrevista es primordial para un adecuado proceso de negociación, y el contenido de la primera entrevista debe ser conocido para generar predictibilidad. En el proceso de análisis exploratorio había dudas acerca de la procedencia de un modelo de referencia y por eso los resultados se manejaron con la precaución respectiva.

### ÍNDICES DE EFECTIVIDAD SELECTIVA DE EMPRESARIOS SINALOENSES

Cuadro núm. 8



Respecto de este punto de análisis, se consideran convenientes las siguientes reflexiones para la fase confirmatoria:

- No se integraron fielmente los factores identificados en el análisis teórico, lo que impidió mejor referencia.
- Las apreciaciones de expertos no fueron consideradas con anticipación en el cuestionario exploratorio, dejando los parámetros óptimos esperados con altos rangos de expectativas. Las precalificaciones sólo pueden utilizarse para lo que resulte del análisis de efectividad, pues en lo referente a los procesos de correlación y de identificación de escala deberá darse libertad a la data (información obtenida).

- En términos generales, parece conveniente insertar los rangos de efectividad esperada por los empresarios compradores, ya que la comparación contra un óptimo posible sólo refleja un comportamiento ideal, pero no resuelve prescripciones aplicadas.

\*\* Opinión de expertos. En la encuesta aplicada a los expertos de Canadá, Estados Unidos y México (anexo número 2), y con base en una muestra correlacional de 40 %, existe un alto grado de correlacionalidad, lo que al estandarizarse representa una verosimilitud importante, aun cuando el diseño de las preguntas en esta fase no se realizó para un resultado de este tipo. Cuando se intentó obtener el análisis de varianza y covarianza, así como la consistencia comunal, no se pudieron obtener resultados, como se verifica en el anexo 3, por haberse encontrado diversas variables con varianza 0, lo que era de esperarse por la gran homogeneidad de criterios de los expertos sobre los comportamientos óptimos ideales de referencia esperada.

De lo obtenido de los expertos, se pueden considerar las siguientes aprendizajes:

- Aun cuando no hay coincidencia teórica, el hecho de que la casi totalidad de los autores son conocidos por quien desarrolla esta investigación y con los que se tienen identificaciones importantes, genera la confianza de sostener los criterios de cumplimiento esperado, a reserva de la depuración factorial ya mencionada.

\*\* Comunalidades. Este método permite apreciar el grado de consistencia de cada factor respecto del conjunto de ellos. Se puede considerar que un mínimo de .700 es catalogable como válido y, en ese sentido, como se muestra en el anexo 4, que incluye correlaciones y

comunalidades, de 14 factores cuatro de ellos (calidad del producto, mercados meta, entretenimiento y claridad en los contratos) expresan poco grado de conjunto, por lo que el resultado exploratorio se considera válido.

Es necesario destacar algunas apreciaciones en el análisis, como las siguientes:

- No fueron incluidos todos los 29 factores originalmente planteados y los resultados son de tipo selectivo, por lo que es necesario que en la etapa confirmatoria se incluya toda la apreciación del modelo teórico.
- El rango de aprobación para considerar solvente la comunalidad deberá elevarse en la etapa confirmatoria para evitar dispersiones.

\*\* Varianza. Este instrumento utilizado en el análisis factorial para facilitar la reducción de factores permite detectar cuáles de las variables se apartan más de la media aritmética y, por consecuencia, presentan las mayores desviaciones y representatividad en la problemática.

Con los 14 factores utilizados en forma selectiva durante la fase exploratoria, se puede notar en el anexo 5 que tres de ellos significan 89.518 % de la problemática, lo cual pudiera representar una buena conclusión que sintetiza la solución posible, por lo que se pueden obtener las siguientes reflexiones:

- El resultado muestra consistencia, pero por el mal planteamiento de las preguntas no fue posible incrementar de 14 a 29 los factores sujetos al análisis, ya que esta última cifra corresponde al total de las variables identificadas y es conveniente utilizar todas.



- Para la fase confirmatoria será necesario tomar en cuenta todos los factores y discriminarlos con base en el mismo análisis y no en razón de problemas de diseño.

Aun cuando los resultados del análisis exploratorio son satisfactorios para la investigación, el optimismo sólo se sustenta en la secuencia metodológica y en la coincidencia con los expertos, pero para la fase confirmatoria deberán redefinirse los cuestionarios para captar comportamientos que determinen los grados de efectividad y el diseño de un modelo prescriptivo y analítico.

De manera adicional, deberá diseñarse un cuestionario que permita construir una escala de prioridades para la solución del problema en los escenarios delimitados. Esta escala representará las posibles soluciones diseñadas para escenarios específicos y, por tanto, de aplicabilidad soportada en un porcentaje alto de confiabilidad.

El universo muestral deberá incluir las ciudades originalmente planteadas o, como en los casos de Canadá y Estados Unidos, garantizar confiabilidad en las ciudades de Hamilton y Tucson. Acerca de México, se optará por sustituir a la ciudad de Monterrey por otra de similar importancia como Guadalajara; siendo Sinaloa el centro de interés espacial de la investigación, es recomendable ampliar la información a otra ciudad representativa de la actividad acuícola, como puede ser Guasave, pues por su cercanía se podría intentar saber si en dos localidades de un mismo estado las culturas organizacionales, y específicamente las perspectivas multiculturales son semejantes.

## 4.2 Análisis confirmatorio

Este proceso fue identificado con las experiencias que proporcionó el análisis exploratorio; el eje que se diseño fue el siguiente.

PROCESO DEL ANÁLISIS CONFIRMATORIO					
REDISEÑO DE CUESTIONARIO	DEFINICIÓN MUESTRAL	RECOPIACIÓN DE DATOS	ANÁLISIS DE GRAFOS	ANÁLISIS FACTORIAL	DESCRIPCIÓN Y EXPLICACIÓN

Aunque se puede generalizar que casi siempre se presenta el hecho de que la propia investigación propone cambios en los derroteros previstos, en ocasiones las modificaciones se refieren al propio eje trazado y en otras a los procesos dentro del mismo eje. En esta investigación se efectuaron diversos ajustes, entre ellos los relativos a los factores asumidos y aun los que después del análisis exploratorio se pudieran haber tomado en cuenta, pero que al contrastarlos con diversos elementos requirieron modificarse.

En páginas siguientes se especificará el análisis que confirma la información empírica a partir de la experiencia referida en el denominado análisis exploratorio. Se volverá a hacer uso del SPSS para el apoyo matemático del análisis.

### *a) Ajustes a los factores*

Por agrupación factorial, las variables que se consideraron necesarias para llevar a cabo el análisis confirmatorio son las siguientes:

\* Concertación y preparación de la entrevista

género	medio para hacer cita	oportunidad	edad
escolaridad	lenguaje	vestido	

## \* Primera entrevista

Saludo	regalos	plática introductoria	puntualidad
presentación	comida	diversión	

## \* Trato y mantenimiento de relaciones

trato	idioma	involucramiento	pago
visitas	recepción	publicidad	promoción

La depuración final y conceptualización de las mencionadas variables formará parte del resultado del análisis.

*b) Definición muestral*

Para contar con una muestra confiable, relacionada con las formas de negociación como vendedores, se recabaron las listas de los productores camaronícolas en Sinaloa y se observó que existe gran dispersión territorial y un número importante de granjas que no funcionan. Por otra parte, se presentaron dos sectores que tipifican a dichas unidades de producción; unas, de tipo ejidal (que, por número, son la mayor parte de las negociaciones) y, otras, privadas (minoría) que son las que alcanzan mayores índices de producción (ver cuadro 9). Conviene mencionar que por la dispersión geográfica y el poco acceso a las granjas, no es fácil verificar cuáles de ellas funcionan, por lo que la exactitud plena de los datos mantiene un índice de inseguridad.

### Granjas camaronícolas en Sinaloa

Cuadro núm. 9

MUNICIPIO	PRIVADAS	EJIDALES	TOTAL
Ahome	26	1	27
Guasave	44	17	61
Angostura	1	10	11
Navolato	29	10	39
Culiacán	24	3	27
Elota	11	0	11
San Ignacio	13	0	13
Mazatlán	11	2	13
Rosario	5	1	6
Escuinapa	24	1	25
<b>TOTAL</b>	<b>188</b>	<b>45</b>	<b>233</b>

Por consecuencia, se optó por elegir un conglomerado territorial ubicado en Culiacán y Navolato (donde está el mayor número de granjas con mayor producción y también sus oficinas). Otro conglomerado se ubicó en Guasave y en ambos casos, adicionalmente, se eligió el estrato de granjas privadas por su mayor representatividad debido a su mayor importancia en calidad y volúmenes de producción.

Parte de los cuestionarios en Culiacán se diseñaron para identificar conductas de negociación como exportadores y también como importadores (en este último caso, no fue previsto originalmente, pero se consideró conveniente para identificar comportamientos de compra y conductas de vendedor). En Guasave se aplicaron cuestionarios de tipo escalar y con el carácter de compradores.

Como se previó, se aplicaron cuestionarios en centros de consumo de Estados Unidos (Tucson) y Canadá (Hamilton), así como en las ciudades mexicanas de Guadalajara y Distrito Federal. Guadalajara se sustituyó por Monterrey, donde fue difícil el acceso a las

fuentes de información. Guadalajara es una ciudad importante como centro de consumo y, por supuesto, también lo es el Distrito Federal. Se consideró a la ciudad de Guasave, Sinaloa, con la finalidad de saber si existían diferencias culturales con Culiacán. En todas las ciudades mencionadas los cuestionarios aplicados fueron nominales y escalares, porque se trataba de medir efectividad y ponderaciones de los posibles compradores de camarón.

En las diversas ciudades, los universos muestrales fueron superiores a los que recomendaban los cálculos de ellas. Se trabajó sobre 43 % de las unidades muestrales posibles. El mismo criterio se utilizó para Guasave, en tanto que la muestra para Culiacán ascendió a 46 % del universo. Por ello, las muestras se consideran significativas, con un grado de confianza elevado y por encima de cualquiera definición de tipo ecuacional.

Los tamaños de muestra utilizados en las ciudades se determinaron por un tamaño confiable y por las posibilidades reales de acceso a la información. Por cada una de las ciudades las muestras fueron:

Hamilton                      18 encuestados, es decir, 43 % de los posibles compradores de camarón sinaloense.

Tucson                         22, que representaron 39 % de los posibles compradores.

Guadalajara                 16, traducido en 65 % de los compradores posibles.

Ciudad de México         25, que representan 32 % de los posibles compradores de camarón sinaloense.

Culiacán (comprador) 52, los cuales representaron 42 % del universo.

Culiacán (vendedor) 61, que representaron 46 % del total del universo por explorar.

Guasave 39 entrevistados, con 48 % del universo de posibles vendedores.

*c) Planteamiento de hipótesis*

Diversos autores sugieren que las hipótesis sean planteadas en el inicio de la investigación, una vez definido el problema. Sin embargo, considero que es conveniente disponer de un aceptable conocimiento de la teoría y de los entornos y comportamientos generales, por lo que se adoptaron las recomendaciones de Carlos Rodríguez (*op. cit.*, 3-34) para definir las hipótesis, después de haber concluido la fase exploratoria. Originalmente, esta acción no se consideró en el eje correspondiente, por lo que es una de las modificaciones que el proceso investigativo permite introducir. Por lo anterior, al principio sólo es recomendable enumerar proposiciones de investigación y cuando se tenga un mayor conocimiento del objeto de análisis clarificar hipótesis operacionales, susceptibles de comprobación, que en nuestro caso se utilizó el recurso de la matemática para ese propósito.

Con base en las conclusiones del análisis exploratorio, se reiteró la intención de alcanzar el diseño de un modelo y una escala de comportamiento en cruces culturales, aplicable esta última en Tucson, Estados Unidos; Hamilton, Canadá; Culiacán y Guasave, Sinaloa, Guadalajara, Jalisco, y Distrito Federal, en México.

Una hipótesis es una afirmación apriorística que se pretende demostrar. Hay una gran variedad de ellas, según los autores que se dedican a escribir sobre la investigación; sin embargo, me referiré a las descriptivas como aquellas que dan nota de cómo se concibe un fenómeno u objeto de investigación. Las que especifican las causas y efectos del fenómeno se denominan explicativas y permiten conocer por qué suceden las cosas (Ignacio Mendoza (*op. cit.*, 7), y las prescriptivas, que tienden a plantear formas correctivas de la problemática encontrada y que habrán de demostrarse.

Con el concepto investigativo de la falta de conocimiento de los procesos de negociación en el área de los cruces culturales, las hipótesis operacionales son las siguientes:

- H1 Una cita de negocios debe obtenerse con prontitud; se logra con mayor facilidad cuando se solicita personalmente.
- H2 Aunque en proceso de decrecimiento, todavía prevalece la negociación preferida y llevada cabo por personas de sexo masculino.
- H3 La puntualidad para llegar a un negocio es un principio generalizado.
- H4 Los *rompehielos* para iniciar una entrevista de negocios se logran preferentemente con los saludos a mediana distancia, los regalos a los clientes y una plática introductoria sobre temas generales.
- H5 La formalidad en el vestuario es más importante que la informal.
- H6 La presentación profesional e informada de la oferta es una de las partes que más ayudan al éxito comercial.
- H7 Las invitaciones para el *lunch* (comida) y a divertirse después de la entrevista de trabajo son fórmulas que apoyan el éxito en una negociación.
- H8 Los contratos de negocios deben incluir el idioma del vendedor y el del comprador y tratar de efectuarlos desde la primera entrevista para lograr efectividad.
- H9 Es aceptable llevar a cabo visitas periódicas a las instalaciones de los clientes y que ellos asistan a las del vendedor.

- H10 El proveedor debe incluir en los servicios que ofrece a sus clientes, la publicidad y promociones.

Obviamente, el conjunto de las hipótesis se incluyen en las afirmaciones de que la cultura local es fundamental en el proceso de los mencionados cruces y que la primera entrevista fundamentada en la predictibilidad es el precepto que puede asegurar el éxito de este tipo de actividad multicultural.

*d) Rediseño de cuestionario*

Durante la fase exploratoria advertí que no es viable incluir en un mismo cuestionario preguntas que pretendan establecer relaciones de causa-efecto con pretensiones de construir una escala de comportamiento preferencial con otras, cuya finalidad radique en la definición de índices de efectividad entre los modelos teóricos y lo que sucede en la realidad. Por ello, se formuló una encuesta de carácter nominal y otra de escala, como se observa en los anexos 6 y 7 y en los cuales se incluyen los cuestionarios contestados. Los cuestionarios se aplicaron con anticipación a diversos especialistas en el campo de las negociaciones y con las sugerencias que se nos hicieron se llegó al diseño comentado.

*e) Recopilación de datos*

Además de aplicar los cuestionarios, se recabó información sobre la actividad acuícola. Esta información se refiere al desarrollo de la actividad y a sus procesos de comercialización. El interés se fundamentó en algunas de las consideraciones derivadas del análisis exploratorio y en la necesidad de conocer los entornos de comportamiento de los negociadores en el ámbito multicultural.



*f) Información de contexto productivo*

La información relacionada con la producción mundial camaronícola, como la que se observa en el cuadro 10, permite entender que en 1990 la producción de camarón de granja representó 25 % de toda la producción mundial, en 1995 fue de 28 %, mientras que en México, en 1990, representó 13.2 % y en 1998 12.9 % <sup>11</sup>

**Producción mundial de camarón**  
(Miles de toneladas métricas)

Cuadro núm. 10

<b>TIPO DE PESCA</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>
CAPTURA	191	171	159	170	171	158	160
CULTIVO	1,256	1,282	1,077	1,021	1,089	1,247	1,074
<b>TOTAL</b>	<b>1,447</b>	<b>1,453</b>	<b>1,236</b>	<b>1,191</b>	<b>1,260</b>	<b>1,405</b>	<b>1,234</b>

SEMARNAP, Anuario Estadístico de Pesca, 1998.

Según el cuadro 11, los tres primeros países productores de camarón en granja fueron Tailandia, Ecuador e Indonesia. Los dos primeros con tecnologías avanzadas e intermedias y capital mayoritario de origen extranjero, además de esquemas de desregulación gubernamental importantes, mientras que el tercero ocupa ese lugar por su estrategia expansionista del alto número de granjas y del área dedicada a la camaronicultura. México estaba colocado en el décimo lugar, con Sinaloa como principal productor, y en este último Culiacán y Guasave son dos de las tres localidades de mayor importancia. China, que ocupa el cuarto lugar, llegó a estar en primero, pero tuvo importantes problemas de enfermedades y de inadecuado manejo del producto.

<sup>11</sup> La información más actualizada no estuvo disponible, pero no se requirió fundamentalmente, pues lo que interesaba era demostrar la relevancia del sector para acreditar la validación de la investigación.

### Principales países productores de camarón de acuicultura

Cuadro núm. 11

PAIS	PRODU C. (TON)	% DE PARTICIP.	HAS. EN PRODUC.	KG. / HA.	LABORA T.	NUM. DE GRANJAS
TAILANDIA	220,000	30.0	90,000	2,583	1,200	14,000
ECUADOR	100,000	14.0	125,000	1,000	200	1,250
INDONESIA	80,000	11.2	300,000	400	200	15,000
CHINA	70,000	9.8	130,000	750	30	4,000
INDIA	60,000	8.4	80,000	357	800	3,500
VIETNAM	50,000	7.0	225,000	200	120	1,000
BANGLADES H	30,000	4.2	130,000	273	9	4,500
FILIPINAS	25,000	3.5	40,000	625	170	3,000
TAIWÁN	25,000	3.5	7,000	3,571	299	2,000
MÉXICO	12,000	1.7	14,000	1,481	12	140
COLOMBIA	11,000	1.5	3,000	3,333	14	26
HONDURAS	10,000	1.4	11,000	1,125	12	30
ESTADOS UNIDOS	1,000	0.1	300	3,333	7	20
OTROS	18,000	2.5	17,000	1,500	45	1,350
TOTAL	712,000	100	1,172,300	636	3,019	49,616

SEMARNAP, Anuario Estadístico de Pesca, 1998.

En México, la producción de camarón de granja ha presentado una tendencia creciente, pues de 7 % en 1990 pasó en 1996 a 16 %. La captura mayor se encuentra en altamar aunque, además de las vedas e impedimentos periódicos establecidos, la piratería y el calentamiento de las aguas han generado estragos en la población camaronícola (cuadro 12). Situación semejante sucede en los esteros y bahías donde, entre varios problemas, hay recepción de descargas de agua contaminada que merman el crecimiento de los crustáceos. En años recientes ha habido algunas enfermedades, como el taura, que, además de ser un virus depredador, encuentra un medio muy dúctil en razón del hacinamiento de las poblaciones de camarón en las diversas granjas en Sinaloa.

### Producción de camarón en México

Cuadro núm.12

AÑO	TOTAL	ORIGEN		
		ALTAMAR	ESTEROS Y BAHIAS	CULTIVO
1990	<b>60,310</b>	<b>32,840</b>	<b>23,099</b>	<b>4,371</b>
1991	<b>62,833</b>	<b>34,212</b>	<b>23,510</b>	<b>5,111</b>
1992	<b>66,215</b>	<b>32,881</b>	<b>25,008</b>	<b>8,326</b>
1993	<b>74,361</b>	<b>38,364</b>	<b>24,151</b>	<b>11,846</b>
1994	<b>76,324</b>	<b>40,034</b>	<b>23,152</b>	<b>13,138</b>
1995	<b>85,901</b>	<b>44,159</b>	<b>25,875</b>	<b>15,867</b>
1996	<b>78,879</b>	<b>39,194</b>	<b>26,571</b>	<b>13,114</b>

Informe de Gobierno, Sinaloa, 1997.

Como se comentó, Sinaloa, según se observa en el cuadro 13, es el principal productor de camarón en México, pues alcanza 32 % del total nacional; Sonora ocupa el segundo lugar. El litoral del Pacífico es la región de mayor producción, superando a la del Golfo. Respecto de la producción camaronícola, el litoral del Pacífico alcanza 97.4 % del total nacional, aunque también este sector padece diversos problemas, como el saqueo en granjas. Estados como Campeche, cuyo volumen de producción total es importante y con camarón reconocido por su sabor, no cuenta con granjas camaronícolas, aunque otras entidades como Baja California, Yucatán y Quintana Roo tampoco han incursionado o no reportan producción. En los últimos años, Sonora ha incrementado su participación en la camaronicultura con base en tecnologías de producción de larvas y de alimentos más avanzados que en otras entidades.

**Volumen de la producción mexicana de camarón en peso vivo, por origen y entidad federativa**

(Toneladas, 1996)

Cuadro número 13

LITORAL/ENTIDAD	TOTAL	ORIGEN		
		CULTIVO	ESTEROS Y BAHIAS	MAR ABIERTO
<b>TOTAL</b>	<b>78,879</b>	<b>13,114</b>	<b>26,571</b>	<b>39,194</b>
<b>LITORAL DEL PACIFICO</b>	<b>57,429</b>	<b>12,783</b>	<b>19,699</b>	<b>24,957</b>
BAJA CALIFORNIA	397	---	157	239
BAJACALIFORNIA SUR	697	60	490	147
SONORA	15,231	3,505	2,459	9,266
SINALOA	25,520	7,739	7,885	10,006
NAYARIT	3,172	759	2,088	325
JALISCO	1	---	1	---
COLIMA	240	4	47	189
GUERRERO	102	46	26	30
OAXACA	5,733	---	3,406	2,328
CHIAPAS	6,337	670	3,240	2,427
<b>LITORAL DEL GOLFO Y CARIBE</b>	<b>21,450</b>	<b>331</b>	<b>6,882</b>	<b>14,236</b>
TAMAULIPAS	10,907	293	3,765	6,849
VERACRUZ	1,994	13	914	1,066
TABASCO	743	25	516	202
CAMPECHE	6,857	---	1,599	5,258
YUCATÁN	148	---	88	60
QUINTANA ROO	801	---	---	801

SEMARNAP, Anuario Estadístico de Pesca, 1998.

Aunque las cifras no están actualizadas porque las fuentes están procesando la información, las tendencias son estables y suficientes para observar que el Pacífico concentra la mayor producción por cultivos y que Sinaloa es el productor más importante. Sin embargo, Sonora está creciendo y la tendencia podría modificarse. También existen estados que sin contar con litoral (cuadro 14) han comenzado a trabajar el cultivo:

### Estados sin litoral con cultivos acuícolas

Cuadro núm. 14

Estado	COAH.	DGO.	GTO.	HGO.	MEX.	PUE,	ZAC.
Volumen	2,433	3,702	4,063	4,008	4,463	5,589	7,916

SEMARNAP, 2001.

#### *g) Análisis de grafos*

Por el interés de contar con mejores instrumentos para analizar las estructuras y relaciones entre las dimensiones del estudio en cuanto al proceso de negociación, se procedió a realizar un análisis de grafos que, como dice Tremblay (1996: 464), es una expresión no numérica del álgebra discreta que permite identificar estructuras con ejercicios abstractos de comprensión, lógica y del lenguaje. Desde luego, los grafos (gráficas) tienen representaciones variadas y no se expresan por necesidad en forma numérica, aunque corresponden a un desarrollo matemático capaz de sintetizar volúmenes importantes de información, ordenarla y conocer sus relaciones y conjuntos que originan.

Para este análisis se tuvo la certeza de que esta metodología otorgaría mejores resultados que el análisis de comunalidades, pero en la etapa exploratoria no se pudo acceder a este recurso, hasta que se presentó la oportunidad de utilizar el programa de graficaciones diseñado por Javier Salazar (1996: 76) y que constituye una valiosa aportación en programación y comprensión lógica, que facilita la síntesis y orden del pensamiento en relación con las estructuras de la investigación.

En primer lugar, fue necesario conceptuar el proceso de la negociación en términos del multiculturalismo; como se estableció en el capítulo 3, fueron:

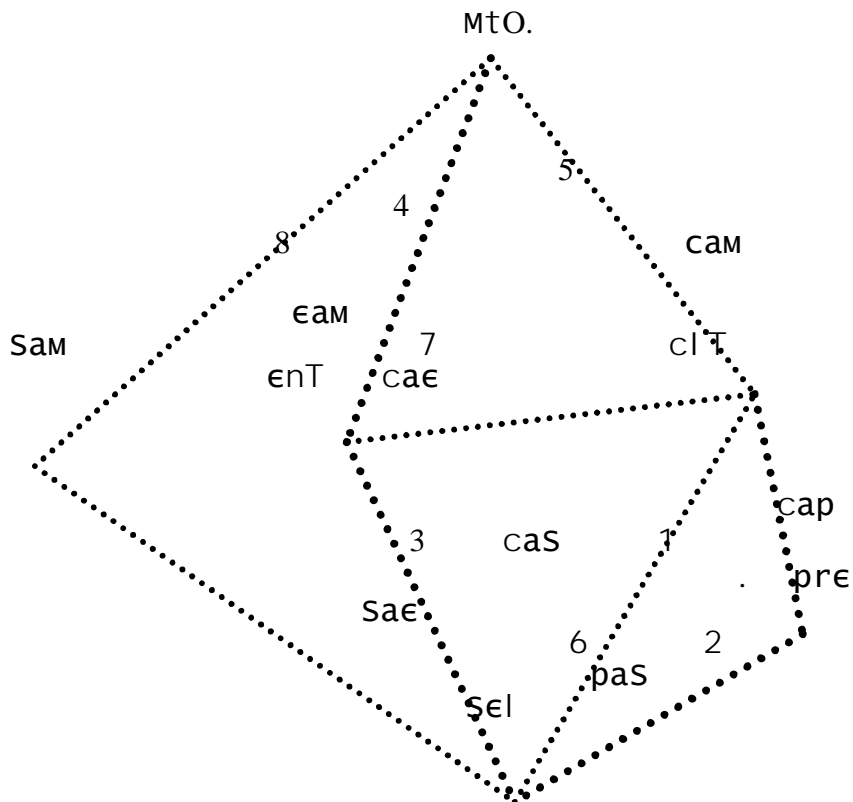
Obtención de cita	CIT
Preparación de la entrevista	PRE
Selección del negociador	SEL
Entrevista de negocios	ENT
Mantenimiento de las relaciones	MTO

En el cuadro 15 y con el título NEGO (negociación) se expresan las relaciones de las dimensiones mencionadas. El grafo indica es un instrumento que contiene nodos y ramas que identifican las relaciones de las variables y la gran ventaja del modelo Salazar es que las operaciones ya se encuentran programadas.

**Grafo de nodos y ramas**

(NEGO)

Cuadro núm. 15



El gráfico permite observar que hay cuatro conexiones troncales en las relaciones Cit- Pre, denominada CaP; Pre – Sel, mencionada como PaS la de Sel – Ent, bajo el título de SaE, y la de Ent – Mto, con el nombre de E a M.

Hay cuatro ramas (auxiliares) denominadas CaS, CaE, SaM y CaM, que unen en forma secundaria las dimensiones de análisis. Se muestra que la cita representa la dimensión predominante y para confirmar esa situación recurrí a obtener el listado de implicantes primos esenciales que permiten cubrir términos no contenidos en otro componente y, como se verá en el cuadro 16, existe una coincidencia de dichos implicantes que detectan la fuerza de cada dimensión y la influencia que ellas ejercen en el proceso.

También se observa en los implicantes que las dimensiones de entrevista y mantenimiento son secundarias en orden de influencia, lo cual permite concluir que de las cinco dimensiones originalmente planteadas tres de ellas son las que tienen mayor representación: cita, entrevista y mantenimiento.

Antes de tomar cualquier decisión de simplificar la estructura encontrada, y siguiendo la metodología de Salazar (*op. cit.*, 78), optamos por introducir otro de los instrumentos usados en su análisis de grafos e incluido, como es el Diagrama de Venn (cuadro 17). En el cuadro 16 aparecen los implicantes de la estructura, que son la base para analizar el diagrama.

### Tabla NEG0 Min (Implicantes)

Cuadro núm. 16

#### CÓDIGOS

1 C = CITA                      2 P = PREPARACIÓN                      3 S = SELECCIÓN  
4 E = ENTREVISTA              5 M = MANTENIMIENTO

#### Minitérminos ordenados

3, 5, 6, 7, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 29, 30 ,31

#### Lista de implicantes primos de NEG0 min

	(celdas)	CPSEM	(regiones)
i p1	(3, 23)	-0-11	3, 19, 7, 23
i p2	(5, 31)	--1-1	5, 21, 13, 29, 7, 23, 15, 31
i p3	(6, 31)	--11-	6, 22, 14, 30, 7, 23, 15, 31
i p4	(12,31)	-11 --	12, 28, 14, 30 13, 29, 15, 31
i p5	(17,23)	10- -1	27, 21, 19, 23
i p6	(18,23)	10- 1-	18, 22, 19, 23
i p7	(20,31)	1-1 --	20, 28, 22, 30, 21, 29, 23, 31
i p8	(24,28)	11-00	24, 28

#### Lista de implicantes esenciales de NEG0 min

	(celdas)	CPSEM	(regiones)
I e1	(3, 23)	-0-11	3, 19, 7, 23
I e2	(5, 31)	--1- 1	5, 21, 13, 29, 7 23, 15, 31
I e3	(6, 31)	--11 -	6, 22. 14, 30, 7, 23, 15,31.
I e4	(12, 31)	-11- -	12, 28, 14, 30, 13,29.15,31
I e5	(17, 23)	10- -1	17, 21, 19, 23
I e6	(18, 23)	10- 1-	18, 22, 19, 23
I e7	(20, 31)	1-1 --	20, 28, 22, 30, 21,29,23,31
I e8	(24, 28)	11-00	24, 28

#### Lista de implicantes no esenciales de Nego min.

(celdas)	CPSEM	(regiones)
----------	-------	------------

\*\* NO HAY NO ESENCIALES \*

#### Elección de implicantes complementarios de NEG0 min

\*\* NO HAY COMPLEMENTOS \*\*



**Diagrama de Venn**

NEGO

Cuadro núm. 17

E	M	3	7	11	15	19	23	27	31
	-M	2	6	10	14	18	22	26	30
-E	M	1	5	9	13	17	21	25	29
	-M	0	4	8	12	16	20	24	28
		-S	S	-S	S	-S	S	-S	S
		x	x	x	x	x	x	x	x
		-P	x	P	x	-P	x	P	x
			-C		x		C		
NEGO.MIN									

En el Diagrama de Venn se aprecia cómo se asocian los términos con las dimensiones, lo que deduce el grado de influencia de cada una de ellas por el empleo de los diversos recursos que permite el modelo de grafos de Salazar. Se puede analizar que la cita y la entrevista son los nodos (en este caso, dimensiones) predominantes sobre los términos de la preparación y selección del negociador, en el primer caso, y del mantenimiento de las relaciones comerciales, en el segundo. De esta forma, el análisis de la estructura del modelo se puede simplificar en tres dimensiones:

Se podrá observar que en la tabla de implicantes, tantos los primos como los esenciales son coincidentes, mientras que no existen no esenciales ni complementarios. Ello no indica la consistencia del grafo y la certificación de que las regiones que aparecen en los gráficos elaborados como predominantes tengan procedencia.

También se puede constatar que el mantenimiento de las relaciones de negocios depende del nodo de la entrevista, mientras que la preparación de la entrevista determina la selección del negociador.

Este análisis de la estructura lógica del problema genera condiciones para elaborar una simplificación de dimensiones y con la que se podrán reducir la multiplicidad de relaciones entre las variables.

Cita, entrevista y mantenimiento serán utilizadas para fines propositivos y como formatos agrupadores de las variables que se determinaron en el apartado de bases teóricas; serán conceptualizadas y desagregadas convenientemente.

El análisis de grafos, al radicar en la cita, entrevista y mantenimiento la lógica de los aspectos de mayor relevancia, facilita entender que en el nodo de la entrevista, donde sucede la primera impresión entre los negociadores, está la prioridad de atención y que se debe tener extremo cuidado para que en el proceso de preparación de ésta se disponga de listas de verificación para averiguar con antelación las condiciones culturales en las que probablemente se desarrollará el intercambio cultural. Describir el contenido de este suceso es una acción de predictibilidad que facilitará la reducción de lo contingente a índices bajos de incertidumbre, fundamentándose en el conocimiento que debe tener la parte más interesada en la negociación. En este caso, se afirma la proposición de que es la entrevista y, por consecuencia, su preparación, el proceso fundamental para la negociación en los cruces culturales.

### *h) Análisis factorial*

En esta etapa confirmatoria, la idea de recurrir al análisis factorial se debió a la necesidad de excluir aquellos factores irrelevantes para la resolución del problema, con lo cual se simplifica la negociación basada en el criterio de predominio de la parte compradora y del proceso de ganar-ganar. Por ello, se pretendió que las variables que se mantienen son aquellas que tienen valor relativamente importante como para considerar que forman parte del modelo de cruces culturales y demuestran que son recomendables como partes concurrentes para ser tomados en cuenta durante los procesos de negociación multicultural. Se pretendió también determinar cuáles de las variables que se considerarán en el modelo representan los valores más importantes por sus diferencias con el resto de los factores y que, por tanto, significan la mayor parte de la explicación del problema. Son estos factores los que construyeron la escala y definieron las prioridades en el escenario de los productores sinaloenses respecto de los compradores en las ciudades de Tucson, Hamilton, Distrito Federal y Guadalajara.

El estudio de la información incluyó un análisis de factores significativos con la pretensión de diseñar el modelo (que se consolidará con los resultados del análisis de grafos) y una escala de comportamientos problemáticamente relevantes. Se incluirá un análisis de la efectividad de los empresarios sinaloenses sobre las formas de comportamiento de sus contrapartes en los escenarios de negociación.

Los datos se revisaron por localidad y después se realizó un análisis global. El criterio para determinar la efectividad de los vendedores con relación a los compradores se basó en una referencia del ideal de comportamientos en término de los cruces culturales, obtenido de la revisión bibliográfica y de las consultas a expertos, a partir de que en las

negociaciones quien debe establecer el tipo de formatos de relación es el probable cliente, pues como comprador debe ser atendido, entendiendo y aceptando sus protocolos culturales, principalmente en la primera impresión, pues del éxito de ésta se encontrarán importantes intersecciones entre la otredad y la notredad multiculturales.

- *Guadalajara*

Denominada la Perla de Occidente, tiene antecedentes de haber sido el punto geográfico de mayor importancia en el periodo virreinal y en el cual fue varias veces capital de la provincia de Nueva Galicia (con peculiaridades gallegas). Su población es mestiza y depositaria del orgullo de ser el punto de confluencia del occidente mexicano y un centro relevante de desarrollo. Tiene un importante crecimiento industrial, su comercio es amplio y la capacidad económica de su población supera la media estadística de México. Por su relevancia geográfica como centro de intersección, sus comerciantes están acostumbrados a recibir muchas ofertas de negocios y saben cómo tomar ventajas.

\*\* Correlaciones. Este análisis se efectuó al aceptar como rangos de procedencia las correlaciones, cuyo valor no rebasen el 0.5 de distancias de la media aritmética del comportamiento de las variables. Se optó por el modelo de Kendall, que no es paramétrico y cuyos resultados tienen gran consistencia.

En el cuadro 18 hay un ejemplo de la matriz de correlaciones y en el anexo 8 se incluyen todos los papeles de trabajo. Con el rango de correlaciones aceptables (positivas o negativas) se podrá observar que de las 484 cifras de correlación, 103 expresiones (21 %) están fuera de los rangos aceptados. Se mencionarán los factores con mayor incidencia de correlaciones no procedentes (se tomó como criterio una incidencia mínima de 7 correlaciones no positivas) y algunas de ellas fueron expuestas como hipótesis de relación

## Correlation Matrix

Cuadro número. 18

CORRELACION	NIVEL ESCOLAR DEL NEGOCIADOR	EDAD ADULTA DEL NEGOCIADOR	SEXO DEL NEGOCIADOR	MEDIO PARA OBTENER CITA
Nivel escolar del negociador	1.000	-.283	-.098	.497
Edad adulta del negociador	-.283	1.000	.012	.194
Sexo del negociador	-.098	.012	1.000	-.496
Medio para hacer citas	.497	.194	-.496	1.000
Prontitud en la cita				
Tipo de saludo	.644	-.177	-.008	.246
Oportunidad para comenzar la reunión	-.056	-.184	.232	-.596
Tipo de regalos	.645	-.318	-.217	.294
Tipo de plática introductoria	-.140	.082	.091	-.015
Tipo de comida que gusta a clientes	.629	-.300	-.027	-.039
Diversión informal				
Tiempo para cerrar el negocio	.464	.045	-.441	.170
Idioma para el contrato	.172	.068	.238	.096
Tiempo para pagar	.405	-.065	.113	.196
Visitas al vendedor	.233	.040	-.038	.136
Recibir al vendedor	.329	-.121	-.016	.281
Involucramiento con el cliente	.671	-.327	-.331	.354
Quién paga la publicidad	.682	-.333	-.194	.259
Se ofrecen promociones	.475	-.347	-.132	.150
Idioma a hablar por el negociador	.609	-.319	-.096	.170
Formalidad al vestir	.579	-.357	-.310	.233
Presentación del producto	.063	-.286	-.303	.067
	.125	-.264	-.193	.025
	.458	-.220	-.025	.029

(se menciona el número de la hipótesis a la derecha del factor); por tanto, en el escenario que se comenta no tendrían demostración. Para efectos del modelo, las correlaciones, no hipótesis no confirmadas, no serán tomadas como resultado definitivo ni tampoco se incluirán alternativas, pues se analizan por localidad y pueden existir diferencias entre cada ciudad, pero que en conjunto su falta de demostración no fuera significativa para un modelo global. Será hasta el final del análisis cuando se desechen las correlaciones no significativas con una apreciación de conjunto y se conserven las variables que hayan validado los supuestos por comprobar, en el entendido de que sólo serán referencias generales que para su funcionamiento será indispensable entenderlas como una lista de chequeo a ajustar en cada escenario específico.

En Guadalajara, las hipótesis que se listan no se demostraron, pero esta falta de validación estará sujeta a la revisión de los demás escenarios, por lo que el modelo deberá considerarlas, aunque en la escala de esta localidad no se tomarán en cuenta.

Oportunidad en la obtención de la cita	(H 2)
Plática introductoria	(H5)
Oportunidad para empezar la reunión	(H4)
Visitas y recepción de proveedores	(H9)
Promociones	(H10)

En general, el análisis de correlación demostró una aceptable relación entre las variables, ya que los índices de 1.0 o cercanos (de 0.5 a 1.0) que se consideran negativos sólo se presentaron en casos como los siguientes:

- Oportunidad para empezar una reunión con visitas al vendedor e invitar al vendedor
- Visitar al vendedor con promociones
- Recibir al vendedor con quien paga la publicidad
- Oportunidad para empezar la reunión con oferta de promociones
- Tiempo para pagar con tiempo para cerrar el negocio
- Recibir al vendedor con visitas al vendedor
- Quien paga la publicidad con involucramiento con el cliente
- Quien paga la publicidad con la oferta de promociones
- Recibir al vendedor con oferta de promociones

\*\* Análisis de varianza y covarianza. Se realizó como una de las partes concluyentes para la discriminación de variables, con la pretensión de construir una escala de factores significativos. Este proceso permite conocer el grado de distancia que una variable tiene con relación a la tendencia central de la encuesta (media, moda o mediana); así, se está en condiciones de saber cuál es el peso que representan con relación a la resolución del problema, ya que a mayor distancia mayor será su peso en la problemática.

El análisis de varianza fue integrado con recursos adicionales, como el análisis de componentes matriciales y el de rotación matricial, para precisar los factores que tienen mayor significado en la resolución de la problemática. El análisis se realizó con los datos del cuadro 19. Los rangos que usualmente se emplean para discriminar los factores de mayor significado son los de considerar un 75 % como suma de las varianzas, pero en este caso se desea contar con mayor seguridad en la escala de relevancia; se optó por tomar en.

### Total variance explained

Cuadro núm. 19

RAW	COMPONENT	Initial Eigenvalues <sup>a</sup>		
		Total	% of Variance	Cumulative %
	1	18.064	45.942	45.942
	2	4.518	11.489	57.431
	3	3.797	9.657	67.089
	4	3.349	8.518	75.607
	5	2.449	6.228	81.835
	6	1.518	3.860	85.695
	7	1.353	3.441	89.136
	8	1.043	2.653	91.189
	9	.991	2.521	94.311
	10	.717	1.823	96.134
	11	.437	1.111	97.244
	12	.353	.899	98.143
	13	.251	.638	98.781
	14	.210	.534	99.315
	15	.155	.395	99.710
	16	8.506E-02	.216	99.996
	17	2.900E-02	7.374E-02	100.000
	18	4.950E-16	1.259E-15	100.000
	19	-1.257E-17	-3.196E-17	100.000
	20	-2.108E-16	-5.360E-16	100.000
	21	-6.422E-16	-1-633E-15	100.000
	22	-6.556E-16	-1.667E-15	100.000
	1	18.064	45.942	45.942
	2	4.518	11.489	57.431
	3	3.797	9.657	67.089
	4	3.349	8.518	75.607
	5	2.449	6.228	81.835
	6	1.518	3.860	85.695
	7	1.353	3.441	89.136
	8	1.043	2.653	91.189
	9	.991	2.521	94.311
	10	.717	1.823	96.134
	11	.437	1.111	97.244
	12	.353	.899	98.143
	13	.251	.638	98.781
	14	.210	.534	99.315
	15	.155	.395	99.710
	16	8.506E-02	.216	99.996
	17	2.900E-02	7.374E-02	100.000
	18	4.950E-16	1.259E-15	100.000
	19	-1.257E-17	-3.196E-17	100.000
	20	-2.108E-16	-5.360E-16	100.000
	21	-6.422E-16	-1-633E-15	100.000
	22	-6.556E-16	-1.667E-15	100.000

Extraction Method Principal Component Analysis.



cuenta aquellos factores cuyo peso en la problemática representa 90 % aproximado. Este criterio se tomó en consideración, debido a que la experiencia ha recomendado elevar el rango de seguridad analítica, aunque se tenga que aumentar en la misma proporción el número de variables.

En el anterior cuadro 19, como ejemplo, y en el anexo 9, los papeles de trabajo, se podrán observar los factores significativos, por lo que para Guadalajara las variables que responden a la escala de factores significativos son las siguientes

Independientemente del modelo que hasta ahora supone 22 factores, para los compradores de Guadalajara los factores que deberán considerarse con prioridad, para tener seguridad en el proceso de la negociación, son los señalados en el cuadro 20. Es el idioma el factor de mayor incidencia y al platicar con los entrevistados expresaron que no tienen costumbre de elaborar contratos en su trabajo comercial.

### **Escala de factores significativos**

Caso Guadalajara

Cuadro num. 20

<b>FACTOR</b>	<b>GRADO DE VARIANZA</b>	<b>VARIANZA ACUMULADA</b>
Idioma para la redacción del contrato	45.942	45.942
Prontitud para la obtención de la cita	11.489	57.431
Tiempo para pagar	9.657	67.089
Medio para hacer las citas	8.518	75.607
Formalidad al vestir	6.228	81.835
Visitas al vendedor	3.860	85.695
Nivel escolar del negociador	3.441	89.136
Tipo de comida que les gusta como clientes	2.653	91.789

\*\* Índice de efectividad. Se realizó a partir de un modelo ideal de referencia y, como se podrá apreciar en el cuadro 21 y en los siguientes, se tomarán como escenarios de comparación los dos elegidos en el estado de Sinaloa, por ser la sede de validación para determinar el grado de conocimiento de las características de los procesos de los cruces culturales.

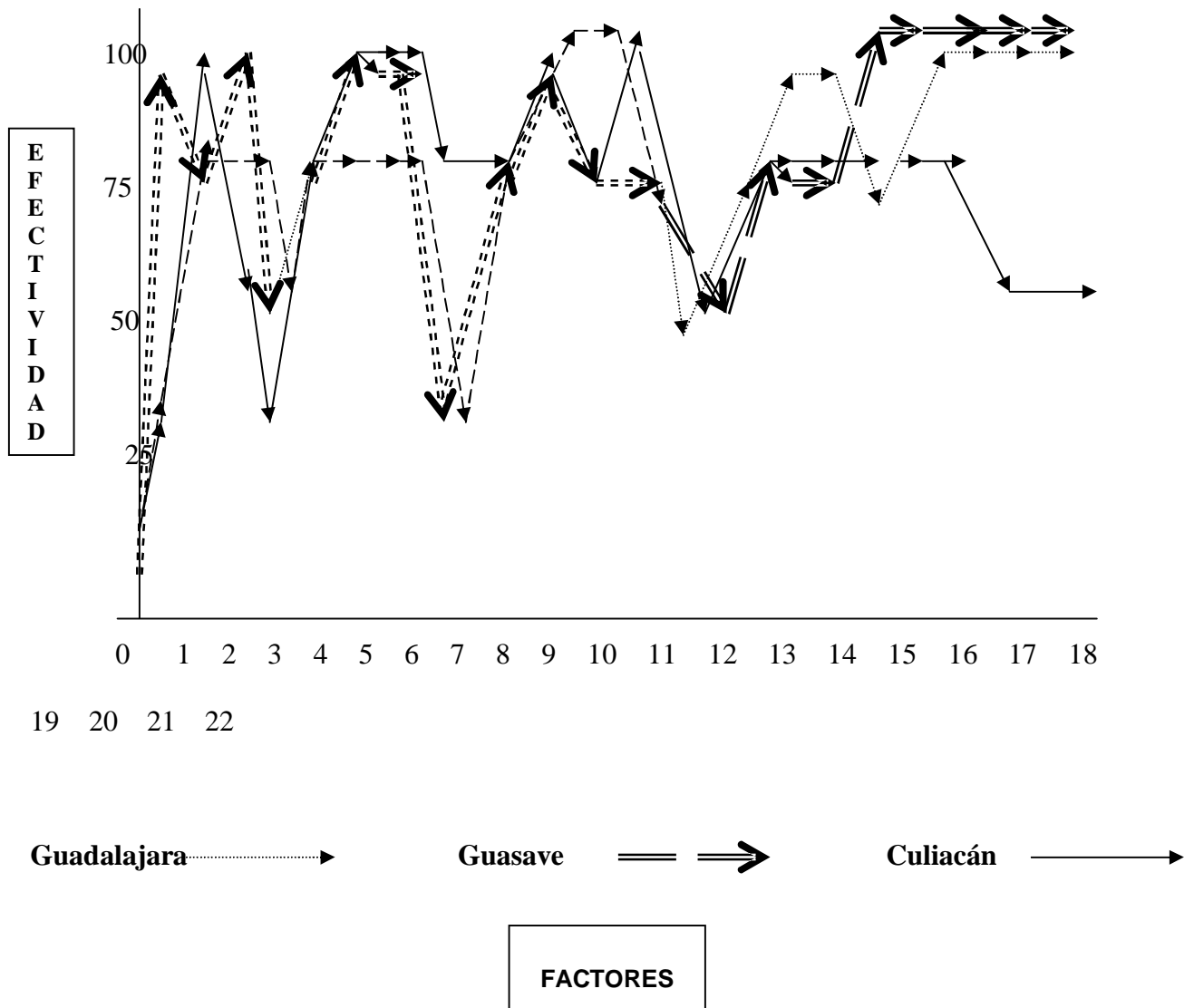
**MATRIZ COMPARATIVA DE FRECUENCIAS DE LOS COMPORTAMIENTOS CULTURALES DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES DE GUADALAJARA RESPECTO DE LOS VENEDORES DE GUASAVE Y CULIACÁN**

Cuadro núm. 21

<b>NUM FACTOR</b>	<b>FACTOR</b>	<b>GUADALAJ.</b>	<b>GUASAVE</b>	<b>CULIACAN.</b>
<b>1</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>MEDIO PARA HACER CITAS</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>3</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>50</b>
<b>4</b>	<b>EDAD</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>ESCOLARIDAD</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
<b>6</b>	<b>LENGUAJE</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>7</b>	<b>VESTIDO</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>8</b>	<b>SALUDO</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>9</b>	<b>REGALOS</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>75</b>
<b>10</b>	<b>PLÁTICA INTRODUCTORIA</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
<b>11</b>	<b>PUNTUALIDAD</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>12</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
<b>13</b>	<b>COMIDA</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>14</b>	<b>DIVERSION</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>15</b>	<b>TRATO</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
<b>16</b>	<b>IDIOMA</b>	<b>75</b>		<b>75</b>
<b>17</b>	<b>INVOLUCRAMIENT</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>75</b>
<b>18</b>	<b>PAGO</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
<b>19</b>	<b>VISITA</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>75</b>
<b>20</b>	<b>RECEPCIÓN</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>75</b>
<b>21</b>	<b>PUBLICIDAD</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>50</b>
<b>22</b>	<b>PROMOCIÓN</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>50</b>
	<b>´PROMEDIO GENERAL</b>	<b>76.1</b>	<b>79.5</b>	<b>72.7</b>

Los entrevistados expresaron comportamientos de formas culturales como posibles compradores que, junto con las demás localidades seleccionadas como nichos de mercado, ayudaron a conocer el grado de cercanía que tienen con los posibles vendedores. Con la pretensión de tener mayor visión de conjunto, el resultado comparativo entre las conductas de un comprador (empresarios de Guadalajara) y la de los posibles vendedores (empresarios de Guasave y Culiacán) se incluye como cuadro 22 las tendencias siguientes:

Cuadro núm. 22



El cuadro anterior facilita la apreciación de ciertas similitudes generales en el comportamiento de los actores involucrados, ya que los promedios de efectividad de ambos se encuentran en el rango de los 71 a los 79 puntos. Sin embargo, en forma individual, existen factores para los negociadores, como el género preferido, que difieren entre Guasave y las contrapartes de Guadalajara y Culiacán. Dar obsequios a los clientes no es bien aceptado en Guasave y Guadalajara, pero para los empresarios de Culiacán es una estrategia recomendable. Respecto de la publicidad y las promociones, para los actores de Guadalajara y Guasave son necesarias como una parte del servicio, mientras que para los de Culiacán no es importante ofrecerlas. Los empresarios de Culiacán están mas alejados de las expectativas de los posibles compradores de Guadalajara que los de Guasave, por lo que tomar en cuenta la escala presentada para Guadalajara podrá ser un elemento valioso para ajustar sus estrategias de negociación. Esto permite aseverar que aun con las similitudes culturales que pudieran suponerse entre las culturas de dos localidades de un mismo estado, hay diferencias que vuelven recomendable el uso de un enfoque local para los procesos de negociación.

- Distrito Federal

Desde el siglo XII, esta ciudad se ubica como el centro principal de una vasta región, que si bien no era el México actual, pues no existía como nación, sí representa históricamente la mexicanidad. Ahí se instaló la capital del Virreinato y se constituyó como el sitio preferente para un nuevo sincretismo basado en un proceso de conquista y mestizaje que da naturaleza a una forma peculiar de ser y de actuar.

Como sede principal del dominio español, fue el centro de la política, del comercio y de la economía y, como era de esperarse, continuó con esa misma condición una vez

lograda la independencia y creada la república mexicana. La ciudad capital de México es como una estrella que apunta a toda la nación. Hasta hace muy poco recibía mercancías de todas partes y de ahí se repartían hacia todos los lugares: era el centro de acopio del país y la mejor expresión de un sistema muy centralizado.

Su cultura parece que expresa un formato etnocéntrico, aunque no corresponde a la connotación de una etnia y sus negociadores se comportaron seguros de su capacidad de negociación con base en su potencial de compra y de conocimiento de la importancia de ese mercado.

\*\* Correlaciones. Con el mismo rango de aceptación ( $R \leq .5$ ), se optó por el modelo de Kendall y cuyos resultados tienen gran consistencia para estudios, cuya muestra es una parte del universo. En el cuadro 23 aparece un ejemplo de la matriz de correlaciones y en

### Correlation Matrix

Cuadro núm. 23

CORRELACION	NIVEL ESCOLAR DEL NEGOCIADOR	HABLA EL IDIOMA DEL CLIENTE	TIPO DE SALUDO	ROPA FORMAL
Sexo del negociador	.399	-.493	.367	.286
Medio para hacer citas	.311	.711	-.231	-.615
Prontitud en la cita	-.316	-.457	-.253	.180
Edad adulta del negociador	-.056	.251	.360	.454
Nivel escolar del negociador	1.000	.263	.350	-.373
Habla el idioma del cliente	.263	1.000	-.144	-.409
Tipo de saludo	.350	-.144	1.000	.649
Ropa formal	-.373	-.409	-.649	1.000
Oportunidad para comenzar la reunión	.354	.769	-.144	-.434
Tipo de regalos	.031	-.008	.244	.332
Tipo de plática introductoria	.135	-.363	-.135	-.183
Diversión informal	.144	.493	.155	.051
Tipo de comida que gusta a clientes	.169	-.035	.742	.662
Tiempo para cerrar el negocio	.100	-.735	.280	.333
Idioma para el contrato	.250	.460	-.700	-.833
Tiempo para pagar	.328	-.224	-.328	-.524
Visitas al vendedor	.250	-.131	.200	-.175
Recibir al vendedor	-.395	-.291	.253	.569
Involucramiento con el cliente	-.267	-.431	-.213	-.194
Quién paga la publicidad	-.377	-.337	-.030	.463
Se ofrecen promociones	.170	-.300	-.126	-.145

Sólo un factor (tiempo para pagar) tuvo gran incidencia de correlaciones no positivas, pero en este caso no afectó ninguna hipótesis, razón por la que es intrascendente la escasa correlación para el estudio que se comenta. En general, el análisis de correlación demostró alta relación entre las variables, ya que los índices de 1.0 o cercanos (de .9 a 1.0) no se presentaron y se estima que a pesar de que el modelo considera una correlación general no positiva, se aprecia que es muy relevante y la investigación fue consistente, así como la cultura semejante de los empresarios del Distrito Federal. También puede aseverarse que las hipótesis se confirmaron en este escenario.

\*\* Análisis de varianza y covarianza. La identificación de los componentes (factores) principales se realizó con base en la varianza explicada, como aparece en el cuadro 24, y el análisis fue fortalecido con una matriz de componentes rotados (cuadro 25), ya que la identificación de los componentes principales no es posible lograrla sin el apoyo de una rotación que en este caso es ortogonal, lo cual significa que, para este modelo, los factores que lo forman corresponden a la suma de todos ellos.

$$F = \sum f_1, f_2, f_3, f_4, \dots, f_n$$

Se consideró de nuevo un rango de 90 % (en este caso fue de 91.1 %) como la sumatoria de los valores de dispersión de los factores significativos para el Distrito Federal. En el siguiente cuadro (24) aparecen los factores que constituyen la problemática principal en el Distrito Federal, o los factores que deberán tomarse en cuenta como prioritarios:

### Escala de factores significativos

Caso Distrito Federal

Cuadro núm. 24

<b>FACTOR</b>	<b>GRADO DE VARIANZA</b>	<b>VARIANZA ACUMULADA</b>
Medio para hacer las citas	32.706	32.706
Recepción de clientes	20.423	53.130
Visita a clientes	18.381	71.511
Plática introductoria	12.259	83.770
Escolaridad del negociador	7.343	91.113

### Rotated component matrix

Cuadro núm. 25

	<b>RAW</b>				
	<b>COMPONENT</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Sexo del negociador</b>	.477	.498	-.10149	.206	.607
<b>Medio para hacer citas</b>	-.455	-.847	1.491	.275	.489
<b>Prontitud en la cita</b>	-.078	.343	-.025	-.028	-.044
<b>Edad adulta del negociador</b>	1.260	-.417	.095	.055	.028
<b>Nivel escolar del negociador</b>	.032	-.241	-.060	.112	.876
<b>Habla el idioma del cliente</b>	-.033	-1.154	.433	.066	.103
<b>Tipo de saludo</b>	.601	.055	-.099	-.019	.101
<b>Ropa formal</b>	1.435	.617	-.318	-.605	.,782
<b>Oportunidad para comenzar la reunión</b>	-.226	-.520	-.008	-.025	.087
<b>Tipo de regalos</b>	.639	-.363	-1.010	.314	-.132
<b>Tipo de plática introductoria</b>	-.321	.076	-1.040	.027	.294
<b>Diversión informal</b>	.308	-.122	.703	-.025	.152
<b>Tipo de comida que gusta a clientes</b>	1.124	-.118	.291	-.211	.258
<b>Tiempo para cerrar el negocio</b>	.166	-.702	-.057	.287	.068
<b>Idioma para el contrato</b>	-.399	-.176	.018	.010	.135
<b>Tiempo para pagar</b>	-.741	.564	.287	-.055	.718
<b>Visitas al vendedor</b>	-.012	.113	-.011	.439	.034
<b>Recibir al vendedor</b>	.331	.245	.184	.166	-.161
<b>Involucramiento con el cliente</b>	-.389	.513	-.163	.793	-.294
<b>Quién paga la publicidad</b>	-.011	-.547	.062	-1.524.	-.324
<b>Se ofrecen promociones</b>	-.007	1.001	1-047	-.030	.769

EXTRACTION METHOD: PRINCIPAL COMPONENT ANALYSIS  
 ROTATION METHOD: VARIMAX WITH KAISER NORMALIZATION.

También se recurrió a la aplicación del teorema de la distancia eucladiana para facilitar la localización de los factores significativos, según se observa en el cuadro 26; ésta, desde el análisis, facilita la identificación de los factores frente a su dispersión en los cuadrantes respectivos. Así, se pueden apreciar los de valores positivos y los negativos para detectar impulsos y obstáculos. En el instrumento de rotaciones no aparecen en forma original los nombres de las variables y éstos se tienen que obtener por sus posiciones en los ejes.

### STIMULUS COORDINATES

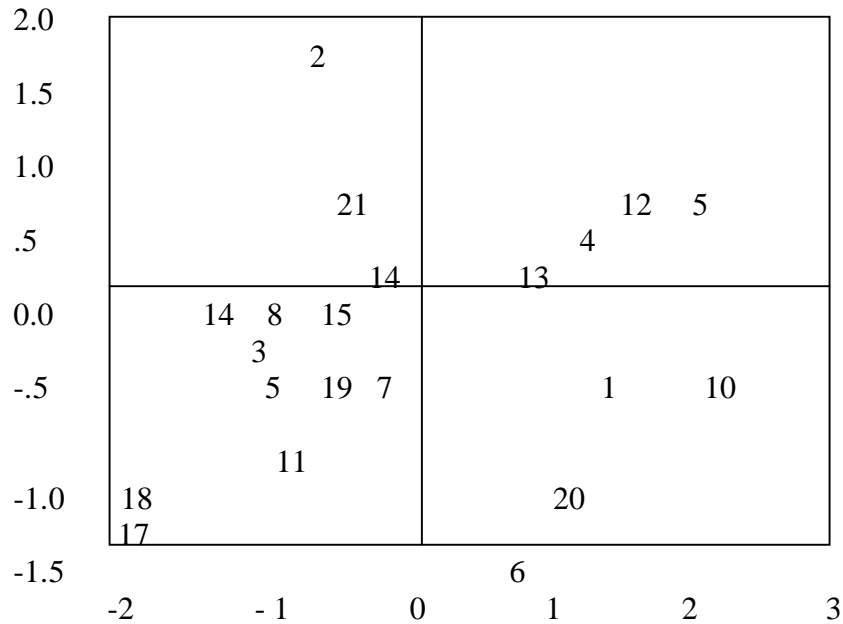
Cuadro núm. 26

DIMENSION	
NUMBER	NAME
1	GÉNERO
2	CITA
3	OPORTUNIDAD
4	EDAD
5	ESCOLARIDAD
6	IDIOMA
7	SALUDO
8	VESTIDO
9	PUNTUALIDAD
10	REGALOS
11	PLÁTICA
12	DIVERSIÓN
13	ALIMENTOS
14	TRATO
15	LENGUAJE
16	PAGO
17	VISITA
18	RECEPCIÓN
19	INVOLUCRAMIENTO
20	PUBLICIDAD
21	PROMOCIÓN



## INDIVIDUAL DIFFERENCES (WEIGHTED) EUCLIDIAN

Cuadro núm. 27



En el cuadro 27 aparece el uso de la Rotación de Componentes Matriciales mediante el método Kaiser, el cual permitió cerciorarnos acerca de la veracidad de los cinco factores significativos para el Distrito Federal, contenidos en el cuadro 24 y extraídos por el análisis de covarianza.

Como se ha indicado, a reserva de conocer la consistencia de los factores que deberán integrar el modelo de cruces culturales, para el caso del Distrito Federal será indispensable tomar en cuenta los cinco factores mencionados en el cuadro 24, pues para los posibles vendedores son elementos indispensables de tomar en cuenta, con la finalidad de que sus negocios sean exitosos. Para los negociadores del Distrito Federal, por el sistema de compra-venta en la Central de Abastos, no es relevante la visita a clientes ni invitarlos a sus instalaciones, como tampoco les es necesario que sus proveedores lo hagan, razón por la que dichos factores son de alta covarianza (32.7 y 20.4, respectivamente).

Situaciones semejantes suceden con los formatos para hacer citas, la plática

introductoria (*rompehielos*) y la escolaridad de sus contrapartes (18.3, 12.2 y 7.3, respectivamente), pues lo que priva en sus mecanismos de negociación es el producto, los precios de los mercados y las ganancias.

El análisis de covarianza, básico para el encuentro de los factores significativos, ayuda a conocer cuáles factores se alejan de la importancia que los negociadores conceden a la mayoría de las variables y cuyo contenido se debe cuidar. En la rotación de factores se observa que la totalidad de los mencionados como significativos se localizan en el eje de valores negativos, lo que indica que no menosprecian dichas variables; situación diferente sería si se hubieran localizado en los ejes de valores positivos.

\*\* Análisis de escala. Adicionalmente a la reducción de factores (análisis factorial), se utilizó el análisis de escalas para fortalecer el ajuste de la dispersión mediante el esquema de esfericidad de Bartlett y de la rotación ortogonal, ya que las dispersiones en fenómenos de tipo social se dan en forma esférica a partir del centro de los ejes y la dispersión para determinar los factores significativos se aprecia por las mayores distancias del mencionado centro. Este análisis se sustenta en la rotación incluida en el cuadro 25 y es el indicador específico para el Distrito Federal; por tanto, el proceso que permite el apoyo de un modelo de pretensión universal llevado a casos específicos.

\*\* Índice de efectividad. En la misma forma que Guadalajara, se revisó el grado de comportamiento de los empresarios del Distrito Federal, comparándolo con el ideal y con lo apreciado entre los posibles vendedores de Guasave y Culiacán. En el siguiente cuadro (26) se listan los promedios de los tres escenarios, y aunque en general aparecen índices

**MATRIZ COMPARATIVA DE FRECUENCIAS DE LOS COMPORTAMIENTOS CULTURALES DE  
NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES DEL DISTRITO FEDERAL RESPECTO DE  
VENEDORES DE GUASAVE Y CULIACÁN**

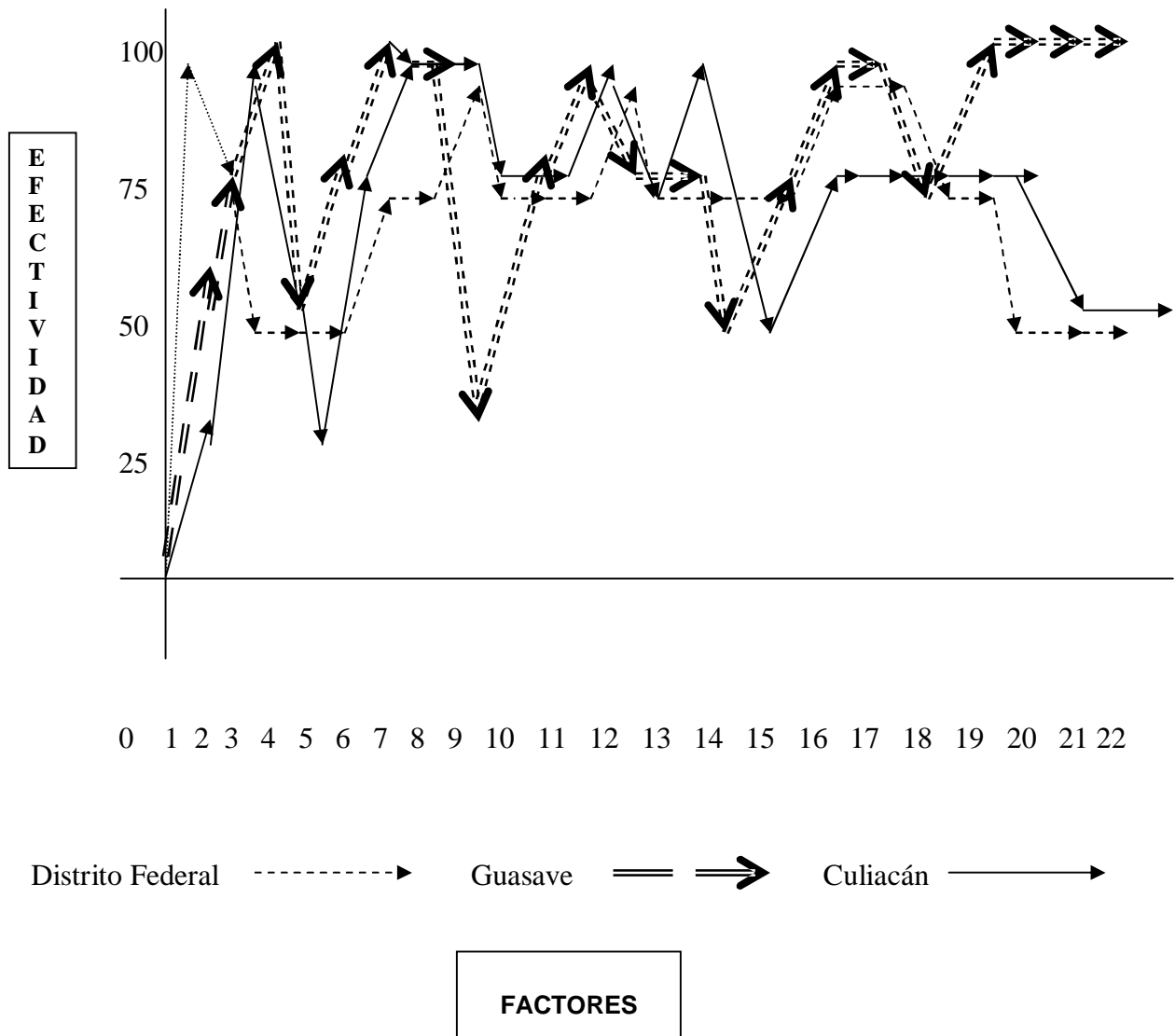
Cuadro núm. 28

<b>NÚM. DE FACTOR</b>	<b>FACTOR</b>	<b>DISTRITO FEDERAL</b>	<b>GUASAVE</b>	<b>CULIACÁN</b>
1	GENERO	50	100	25
2	MEDIO PARA HACER CITAS	75	75	100
3	OPORTUNIDAD	50	100	50
4	EDAD	50	50	25
5	ESCOLARIDAD	50	75	75
6	LENGUAJE	75	100	100
7	VESTIDO	75	100	100
8	SALUDO	100	100	100
9	REGALOS	75	25	75
10	PLÁTICA INTRODUCTORIA	75	75	75
11	PUNTUALIDAD	75	100	100
12	PRESENTACIÓN	100	75	75
13	COMIDA	25	75	100
14	DIVERSION	75	50	50
15	TRATO	75	75	75
16	IDIOMA	100		75
17	INVOLUCRAMIENTO	100	100	75
18	PAGO	75	75	75
19	VISITA	75	100	75
20	RECEPCIÓN	50	100	75
21	PUBLICIDAD	50	100	50
22	PROMOCIÓN	50	100	50
	PROMEDIO GENERAL	69.4	79.5	72.7

similares existen diferencias que, factor por factor, son apreciables como el género, edad de los negociadores, formatos de comida y regalos, como se observa a continuación.

En el cuadro 29 se incluye un esquema de tendencias de comportamiento, comparando los tres escenarios, como un complemento de la información numérica revisada. Este cuadro también facilita la apreciación de la dispersión factorial.

Cuadro núm. 29



En la gráfica de tendencias hay mayor similitud cultural entre los empresarios del Distrito Federal y los de Culiacán, ya que sus grados de efectividad fueron similares (69.4 72.7, respectivamente), mientras que los de Guasave tuvieron menor diferencia en efectividad

con el modelo ideal. Las diferencias más notables que deberán tomarse en cuenta por los vendedores con relación a los compradores son las siguientes:

Género del negociador que para el Distrito Federal debe ser preferentemente hombre, mientras que para Culiacán este factor es indiferente, y para Guasave 50 % de los entrevistados optó por lo masculino y el resto por lo femenino. El medio para hacer citas expresa una diferencia importante entre el Distrito Federal y Guasave, como también se observa en publicidad y promociones, pues para el Distrito Federal no existe una costumbre, mientras que Guasave sí la tomó en cuenta. Finalmente, los regalos a los clientes no son convenientes desde el punto de vista del Distrito Federal, pero para Culiacán sí fueron asumidos como una estrategia de negociación. Estas asimetrías deberán considerarse por los vendedores, si éstos desean que sus procesos de negociación sean exitosos frente a los posibles compradores del Distrito Federal. En general, se considera como fundamental que los compradores establezcan los formatos de negociación y que los vendedores traten de observarlos para asegurar el éxito en su cometido de vender sus productos.

Es necesario comentar que en este caso como en el de los demás escenarios investigados, varias de las conclusiones analíticas fueron sostenidas con base en los resultados numéricos, pero entendidas y explicadas con el apoyo de pláticas y narrativas llevadas a cabo con los actores entrevistados; esto demuestra lo conveniente que es el uso flexible y alternativo de los paradigmas de investigación.

- Tucson

Esta ciudad, una de las más importantes del estado de Arizona y es cercana a la frontera con México; en su integración poblacional conserva características de los antiguos mexicanos que la habitaban (sus apellidos son españoles). Desde su anexión a Estados

Unidos o su incorporación por ellos, como se desee observar al proceso de desincorporación de la república mexicana, pareciera que tratan de identificarse con Estados Unidos y no es acostumbrado el idioma español, aunque muchos de ellos lo hablan, pero en forma cotidiana no lo utilizan. Tratan de ser un enlace del noroeste mexicano con el suroeste y centro-sur de Estados Unidos, por lo que parecen muy interesados en las negociaciones con los exportadores de camarón, con quienes poco o nulo contacto tienen y, por tanto, desconocen sus expresiones culturales.

Debido a que el universo muestral fue pequeño, opté por enfocar el análisis de la información al grado de efectividad que presentaron los empresarios estadounidenses y cuyo resultado se puede ver en el cuadro 30. Como en Guadalajara y el Distrito y Federal, se formuló una comparación entre los posibles clientes y los eventuales vendedores (Tucson, Guasave y Culiacán, respectivamente).

**MATRIZ COMPARATIVA DE FRECUENCIAS DE LOS COMPORTAMIENTOS CULTURALES DE  
NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES DE TUCSON RESPECTO DE VENDEDORES DE  
GUASAVE Y CULIACÁN**

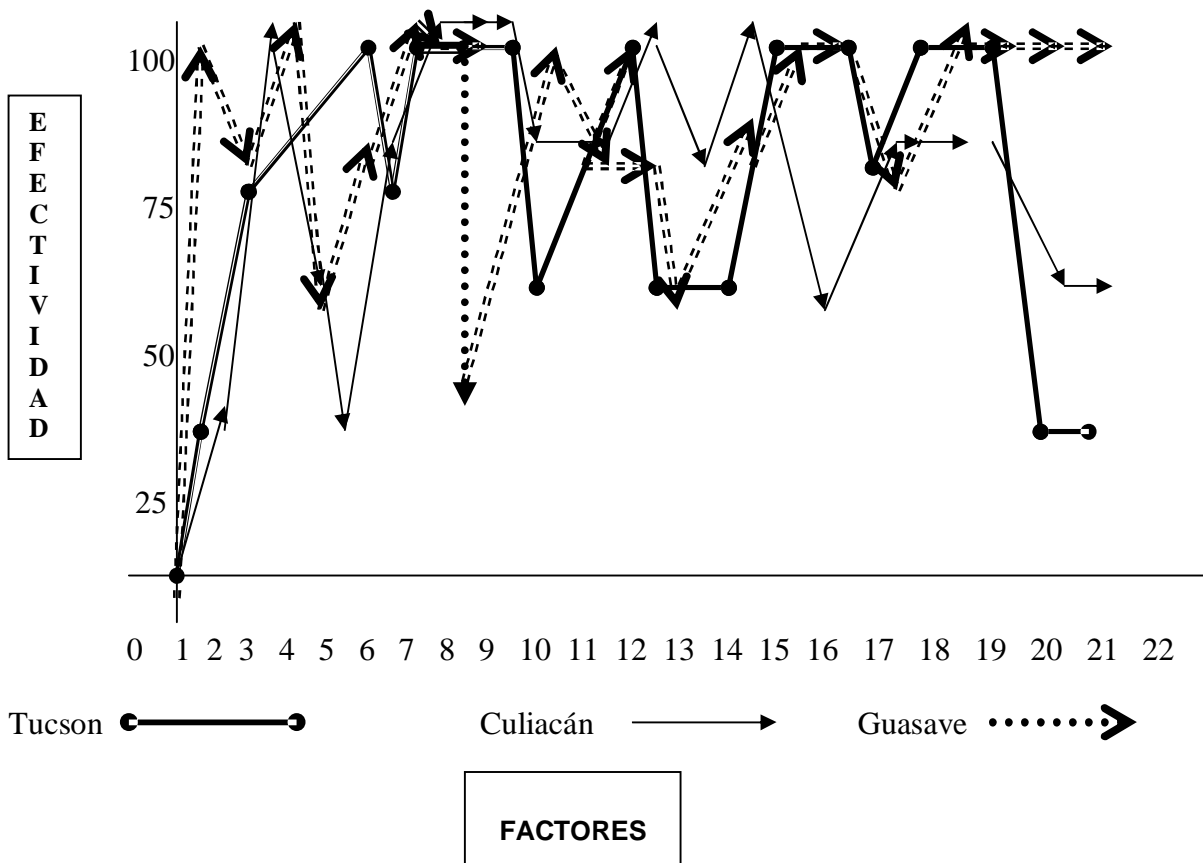
Cuadro núm. 30

<b>NUM. DE FACTOR</b>	<b>FACTOR</b>	<b>TUCSON</b>	<b>GUASAVE</b>	<b>CULIACÁN</b>
1	GENERO	25	100	25
2	MEDIO PARA HACER CITAS	75	75	100
3	OPORTUNIDAD		100	50
4	EDAD		50	25
5	ESCOLARIDAD		75	75
6	LENGUAJE	100	100	100
7	VESTIDO	75	100	100
8	SALUDO	100	100	100
9	REGALOS	100	25	75
10	PLÁTICA INTRODUCTORIA	100	75	75
11	PUNTUALIDAD	50	100	100
12	PRESENTACIÓN		75	75
13	COMIDA	100	75	100
14	DIVERSION	50	50	50
15	TRATO	50	75	75
16	IDIOMA	100		75
17	INVOLUCRAM.	100	100	75
18	PAGO	75	75	75
19	VISITA	100	100	75
20	RECEPCIÓN	100	100	75
21	PUBLICIDAD	25	100	50
22	PROMOCIÓN	75	100	50
	´PROMEDIO GENERAL	75.0	79.5	72.7

El índice de efectividad de los empresarios de Tucson no difirió del promedio general de la cultura de negocios de Culiacán y fue menor que la de Guasave. Hubo algunas consideraciones, principalmente en el género que para los mencionados en primer término no es importante; concedieron poca relevancia a la publicidad y a la promoción, así como a

la puntualidad. Se pudiera haber pensado que los dos factores son parte de su esquema mercadológico y que la puntualidad es uno de los atributos de su cultura. En el siguiente cuadro (31) aparecen las tendencias de los comportamientos culturales de los tres escenarios.

Cuadro núm. 31



Además de verificarse las diferencias entre Tucson y Guasave en género, publicidad, promoción y puntualidad, también hay asimetrías menores en la escolaridad de los negociadores que para los empresarios de Tucson es muy importante, mientras que para los de Culiacán es requisito mediano. En la misma situación está el involucramiento que debe existir entre comprador y vendedor, situación que para los de Tucson es relevante, pero para los de Culiacán no es más que una opción media. La invitación a disfrutar de



alimentos como parte del proceso de negociación no es relevante en la ciudad de los Estados Unidos, mientras que para los de Culiacán sí lo es.

De las diferencias entre los de Guasave y los de Tucson, destaca el factor regalos que para la cultura expuesta por Estados Unidos resulta agradable recibirlos, mientras que los de Guasave dijeron que no son simpatizantes de esta estrategia de negociación. Con la información disponible se puede notar en los cuadros 28 y 29 que en este escenario, algunas de las hipótesis planteadas no se demostraron como son las siguientes.

Género del negociador	H 2.
Puntualidad	H 3
Comida	H 7
Publicidad y promociones	H 10

Como se explicó, entre el cumplimiento ideal de los factores y el comportamiento empírico de los negociadores de Tucson hay discrepancias que permiten aseverar que en este escenario no son válidas algunas de las hipótesis. En igual forma a lo sucedido en Guadalajara, donde también algunos factores tuvieron un desempeño que no se validó, por lo que se puede concluir que, en cuanto al modelo general, debieran excluirse las variables correspondientes. Hasta el final del análisis podré estar en condiciones de elaborar algunas modificaciones, dependiendo de los promedios acumulados en los cinco escenarios.

- Hamilton

Es un centro industrial y comercial importante para la mayoría anglosajona originaria de Inglaterra que colonizó a lo que hoy día es Estados Unidos y Canadá. Pertenece a la provincia de Ontario, de habla inglesa, y entre sus atributos está ser considerada como una de las pocas localidades en el mundo con reconocimiento de ciudad sustentable. Es una de las entradas del comercio que se moviliza por el océano Atlántico hacia el centro este de Canadá y hacia el noreste de ese país. Por tanto, en las pláticas de observación personal se demostró un conocimiento importante del comercio, pero no de las formas culturales de negociación con mexicanos, no sólo de los comerciantes de camarón, sino de otras áreas posibles de intercambio.

Canadá es una de las colonias inglesas que se poblaron con familias que no tenían alternativas de regresar a Inglaterra por sus creencias religiosas no eran bien aceptadas. Así es que la falta de opciones en mucho les ayudó en el camino de triunfar frente a las adversidades; en conjunto, construyeron un país muy equitativo, de gran potencial de compra y consumidor de camarón. Habitan en el sur de la provincia de Quebec, de origen francés, pero sin dejar de actuar como mayoría poblacional. Hamilton es un enlace comercial importante.

En el mismo sentido de Tucson, por el tamaño reducido del universo de posibles compradores, se procedió a utilizar la información de Hamilton para elaborar el modelo de referencia de los posibles compradores de esta ciudad y compararlo con el criterio expresado por los sinaloenses como su visión de comportamiento exportador. Se excluye el análisis factorial y se procede al análisis de efectividad, para lo que se utilizó una matriz de comparación entre este escenario y los de los posibles vendedores.

**MATRIZ COMPARATIVA DE FRECUENCIAS DE LOS COMPORTAMIENTOS CULTURALES DE  
NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES DE HAMILTON RESPECTO DE VENEDORES DE  
GUASAVE Y CULIACÁN**

Cuadro núm. 32

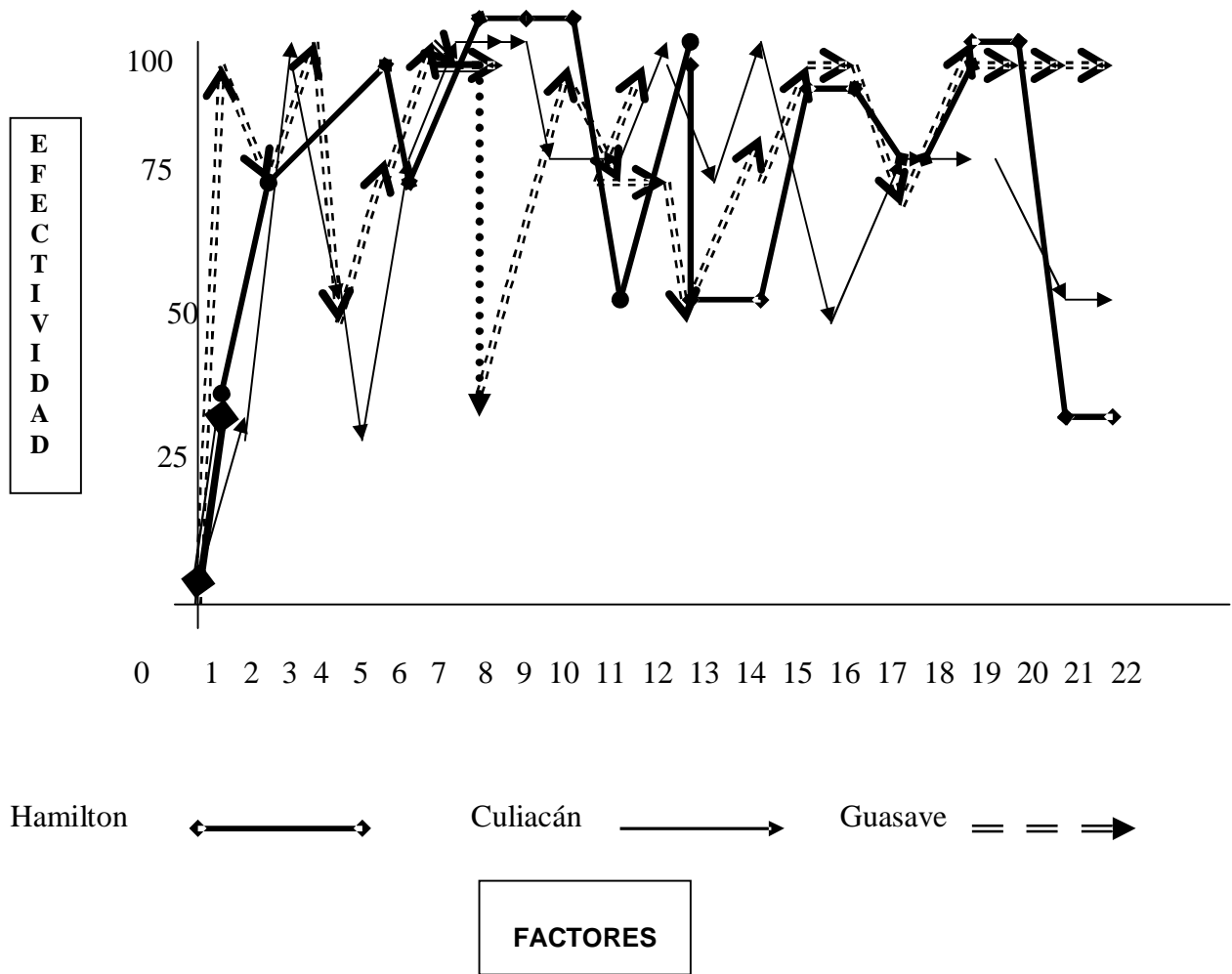
<b>NUM. DE FACTOR</b>	<b>FACTOR</b>	<b>HAMILTON</b>	<b>GUASAVE</b>	<b>CULIACÁN</b>
<b>1</b>	<b>GENERO</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>MEDIO PARA HACER CITAS</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>3</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>		<b>100</b>	<b>50</b>
<b>4</b>	<b>EDAD</b>		<b>50</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>ESCOLARIDAD</b>		<b>75</b>	<b>75</b>
<b>6</b>	<b>LENGUAJE</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>7</b>	<b>VESTIDO</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>8</b>	<b>SALUDO</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>9</b>	<b>REGALOS</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>75</b>
<b>10</b>	<b>PLÁTICA INTRODUCTORIA</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
<b>11</b>	<b>PUNTUALIDAD</b>	<b>50</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>12</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>		<b>75</b>	<b>75</b>
<b>13</b>	<b>COMIDA</b>	<b>100</b>	<b>75</b>	<b>100</b>
<b>14</b>	<b>DIVERSION</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>
<b>15</b>	<b>TRATO</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
<b>16</b>	<b>IDIOMA</b>	<b>100</b>		<b>75</b>
<b>17</b>	<b>INVOLUCRAM</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>75</b>
<b>18</b>	<b>PAGO</b>	<b>75</b>	<b>75</b>	<b>75</b>
<b>19</b>	<b>VISITA</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>75</b>
<b>20</b>	<b>RECEPCIÓN</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>75</b>
<b>21</b>	<b>PUBLICIDAD</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>50</b>
<b>22</b>	<b>PROMOCIÓN</b>	<b>25</b>	<b>100</b>	<b>50</b>
	<b>´PROMEDIO GENERAL</b>	<b>75.0</b>	<b>79.5</b>	<b>72.7</b>

La información que se concentra en el cuadro 32, y cuyos niveles de calificación se asignaron con base en la referencia ideal que se ha utilizado, se podrá ajustar en lo global (número y características originales de los factores) y en lo particular como consecuencia del estudio.

El promedio de efectividad en Hamilton es igual al de Tucson y se ubica entre Guasave y Culiacán. Existen diferencias en las calificaciones específicas de cada factor, aunque la semejanza global es llamativa. Los factores con menor calificación se refieren al género del negociador, ya que el promedio alcanzado refleja que indistintamente negocian con hombres o mujeres y no corresponden con el criterio ideal que se ha utilizado, el cual prefiere al género masculino. La puntualidad, como sucedió en Tucson, no fue lo importante que se supuso, pues hubo una ponderación promedio de 50, menor a lo que se pudiera haber pensado en el caso de población de origen inglés. Otro aspecto que también llama la atención es la poca relevancia que se captó con motivo de la publicidad y las promociones, con un comportamiento sensiblemente menor a la importancia que manifestaron los posibles vendedores de Guasave y Culiacán. Para contar con mayor material de análisis, se formuló una gráfica de tendencias (cuadro 33) en que aparecen en forma comparada las mayores distancias entre el comportamiento de los factores entre los dos escenarios de posibles vendedores con el de Hamilton, definido como de posibles compradores. Al igual que Guadalajara, Distrito Federal y Tucson, se toman como de principal interés las distancias mínimas de 50 puntos entre un escenario y otro, pues son asimetrías de comportamiento que deben corregirse para tener éxito en los procesos de negociación.

Como se observa en el cuadro siguiente, se validan las apreciaciones hechas respecto de la matriz de frecuencias, pues las distancias más significativas se ubican en el género del negociador por lo que respecta a Guasave y Hamilton y los también ya mencionados de publicidad y promociones en los mismos escenarios.

Cuadro núm. 33



La puntualidad que para Guasave y Culiacán es de la mayor importancia, para los empresarios de Hamilton no la fue. Lo anterior permite cuestionar la comprobación de las siguientes hipótesis, por lo que se refiere al escenario de Hamilton y que al computar todo el análisis se sabrá si son válidas.

Género del negociador    H 2.

Puntualidad    H 3

Publicidad y promociones H 10

- Guasave

Esta ciudad está ubicada entre las cinco más importantes del estado de Sinaloa, México. Sus antecedentes, como en el resto de Sinaloa y el noroeste de México, se ubican en la colonización, más que conquista que hizo España por conducto de los vascos; de ahí su denominación de provincia de la Nueva Vizcaya. Su población es más criolla que mestiza y sus formas culturales no difieren, en general, de las que se encuentran en diversas ciudades de la región vasca del país ibero.

Esta ciudad es una localidad agrícola, pero con un importante nivel de profesionales que distinguieron a los empresarios entrevistados, lo cual, sumado a su juventud, los ubica con expresiones culturales que, muchas de ellas, no son semejantes a otras localidades, que también se dedican al cultivo de camarón.

Culiacán se expresa como lugar de vendedores; sin embargo, se considera conveniente realizar el análisis factorial, de la misma forma que lo efectuado con Guadalajara y el Distrito Federal para apreciar los grados de consistencia y significación que hay en esas localidades.

\*\* Correlaciones. El resultado del uso del modelo de Kendall y sosteniendo como rangos de correlación aceptable los valores no mayores de 0.5 (positivos o negativos.  $R \leq 0.5$ ), se obtuvieron los resultados siguientes (ver anexo 11) y de los que se ofrece un ejemplo en el cuadro 34. De las 484 correlaciones, 76 de ellas (15.7%) se encuentran fuera del rango aceptable, lo que significa consistencia en este ámbito. Sólo se detectó una correlación considerada como negativa (edad del negociador) pero no como para declararla nula. En

este escenario todas las hipótesis fueron probadas, aunque para efectos del modelo se realizará una apreciación general en el apartado de análisis comparativo global.

### Correlation matrix

Cuadro núm. 34

<b>CORRELACION</b>	<b>NIVEL ESCOLAR DEL NEGOCIADOR</b>	<b>EDAD ADULTA DEL NEGOCIADOR</b>	<b>MEDIO PARA OBTENER CITA</b>
<b>Nivel escolar del negociador</b>	.564	.260	.500
<b>Edad adulta del negociador</b>	.733	.132	.650
<b>Sexo del negociador</b>	.056	.026	.600
<b>Medio para hacer citas</b>	.263	.175	-.232
<b>Prontitud en la cita</b>	1.000	.282	.103
<b>Tipo de saludo</b>	.282	1.000	-.090
<b>Oportunidad para comenzar la reunión</b>	.379	.495	.336
<b>Tipo de regalos</b>	.103	-.090	1.000
<b>Tipo de plática introductoria</b>	-.439	.269	.498
<b>Tipo de comida que gusta a clientes</b>	.145	.209	.439
<b>Tiempo para cerrar el negocio</b>	.624	-.175	.611
<b>Idioma para el contrato</b>	.425	-.420	.477
<b>Tiempo para pagar</b>	-.392	.068	.571
<b>Visitas al vendedor</b>	-.291	.328	.589
<b>Recibir al vendedor</b>	-.233	.384	.143
<b>Involucramiento con el cliente</b>	-.056	.404	.416
<b>Quién paga la publicidad</b>	-.279	-.097	-.257
<b>Se ofrecen promociones</b>	-.220	.217	-.183
<b>Idioma a hablar por el negociador</b>	.624	-.175	.611

\*\* Análisis de varianza y covarianza. La recomendación general para los rangos permiten identificar los factores significativos o aquellos que representan la mayor parte de la problemática, se ubican en la sumatoria de varianza que represente del 75 al 85 %.

### Total variance explained

Cuadro núm. 35

RAW	COMPONENT	Initial Eigenvalues <sup>a</sup>		
		Total	% of Variance	Cumulative %
	1	5.676	34.118	34.118
	2	4.616	27.759	61.876
	3	1.966	11.818	73.695
	4	1.613	9.696	83.391
	5	.942	5.665	89.058
	6	.623	3.745	92.601
	7	.511	3.071	95.872
	8	.317	1.918	97.7780
	9	.268	1.613	99.393
	10	.101	.607	1.000.000
	11	2.935E-16	1.764E-15	100.000
	12	1.949E-16	1.171E.15	100.000
	13	9.692e-17	5.826E-16	100.000
	14	4.995E-17	3.002E-16	100.000
	15	1.246E-18	7.486E-18	100.000
	16	-2.983E-17	-1.793E-16	100.000
	17	-1.081E-16	-6.498E-16	100.000
	18	-1.415E-16	-8.507E-16	100.000
	19	-2.452E-16	-1.474E-15	100.000
	20	-1.247E-15	-.7497E-15	100.000
	1	5.676	34.118	34.118
	2	4.616	27.759	61.876
	3	1.966	11.818	73.695
	4	1.613	9.696	83.391
	5	.942	5.665	89.058
	6	.623	3.745	92.601
	7	.511	3.071	95.872
	8	.317	1.918	97.7780
	9	.268	1.613	99.393
	10	.101	.607	1.000.000
	11	2.935E-16	1.764E-15	100.000
	12	1.949E-16	1.171E.15	100.000
	13	9.692e-17	5.826E-16	100.000
	14	4.995E-17	3.002E-16	100.000
	15	1.246E-18	7.486E-18	100.000
	16	-2.983E-17	-1.793E-16	100.000
	17	-1.081E-16	-6.498E-16	100.000
	18	-1.415E-16	-8.507E-16	100.000
	19	-2.452E-16	-1.474E-15	100.000
	20	-1.247E-15	-.7497E-15	100.000

Extraction Method Principal Component Analysis.



Se insiste en la conveniencia de alcanzar 90 % para contar con mayor seguridad. En el cuadro 35 se observa el resultado de la varianza explicada, para lo cual se utilizó el Eigenvalues con la finalidad de facilitar la obtención de los valores de mayor significación

El modelo que se construirá como resultado del análisis no se reducirá a los factores significativos de cada escenario, pues tomará en cuenta aquellos que tengan un peso específico en el desarrollo de los procesos de negociación. La escala, como la señalada en el cuadro 34, expresa aquellas variables que, observadas correctamente, facilitan en gran medida las relaciones de intercambio.

El cuadro 36 presenta la escala obtenida con sus grados de varianza. El trabajo recomienda tomar en consideración cinco factores que tendrían una sumatoria de 89.056; sin embargo, se sumó un factor para superar 90 %: la seguridad que, se pretende, está relacionada con la ampliación de factores significativos, a cambio de la certeza matemática. Vale mencionar que los rangos que se ha manejado son tomados en parte del mismo paquete, reforzados por las experiencias de colegas que usan estos instrumentos de medición y, finalmente, según mis propias experiencias en diversos trabajos arbitrados y algunos presentados en congresos.

**ESCALA DE FACTORES SIGNIFICATIVOS**

Caso Guasave

Cuadro num. 36

<b>FACTOR</b>	<b>GRADO DE VARIANZA</b>	<b>VARIANZA ACUMULADA</b>
Oportunidad para la obtención de la cita	34.118	34.118
Pago de publicidad	27.759	61.878
Tipo de regalos	11.818	73.695
Tipo de alimentos	9.698	83.391
Oportunidad del pago	5.665	89.056
Cercanía del saludo	3.745	92.801

\*\* Análisis de escala. Este instrumento se utilizó para identificar y verificar los factores de mayor significado a partir del teorema de Bartlett, conocido como de la distancia Eucladiana, y en el cual la rotación en condiciones de ortogonalidad se expresan, según el teorema de la esfericidad, en círculos concéntricos del centro a la periferia y se ubica a los factores más alejados del centro de los ejes (Cuadro 37) de mayor covarianza.

Se podrá apreciar que los factores significativos incluidos en la escala para Guasave se confirma con este análisis de verificación, por lo que se considera que la escala es válida. Aun cuando ya se han analizado, en términos de escala, cinco de los escenarios seleccionados, hasta finalizar todos, se conocerá si cada uno de ellos requiere una escala específica o si algunos o todos pueden asimilarse a una general.

La oportunidad para conceder cita no es preponderante para el negociador de Guasave y de acuerdo con el comportamiento general es el punto que deberá tomarse con mayor cuidado, pues representa la mayor parte del problema (34.118). La publicidad no es un motivo de interés (27.759), así como recibir o intercambiar regalos (11.818). Tampoco

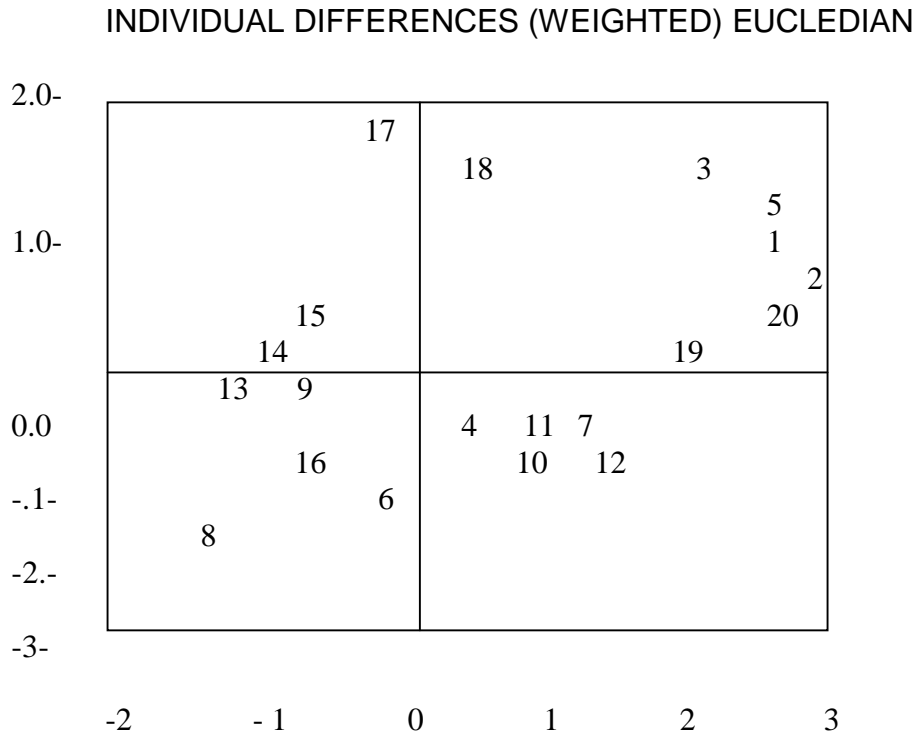
frecuentan, o por lo menos no es de su interés, las comidas o toma de alimentos informales (9.698), mientras que la oportunidad en el pago (5.665) tampoco resultó una de sus altas prioridades. Por último, la forma de saludar no obedece a algún formato ritual y resultó el sexto factor significativo (3.745).

#### STIMULUS COORDINATES

Cuadro núm. 37

NUMBER	DIMENSIÓN
	STIMULUS NAME
1	ESCOLARIDAD
2	EDAD
3	GÉNERO
4	CITA
5	OPORTUNIDAD
7	SALUDO
8	PUNTUALIDAD
9	REGALOS
10	PLÁTICA
11	ALIMENTOS
12	TRATO
12	LENGUAJE
13	PAGO
14	VISITA
15	RECEPCIÓN
16	INVOLUCRAMIENTO
17	PUBLICIDAD
18	PROMOCIÓN
19	DIVERSIÓN
20	IDIOMA

Cuadro núm. 38



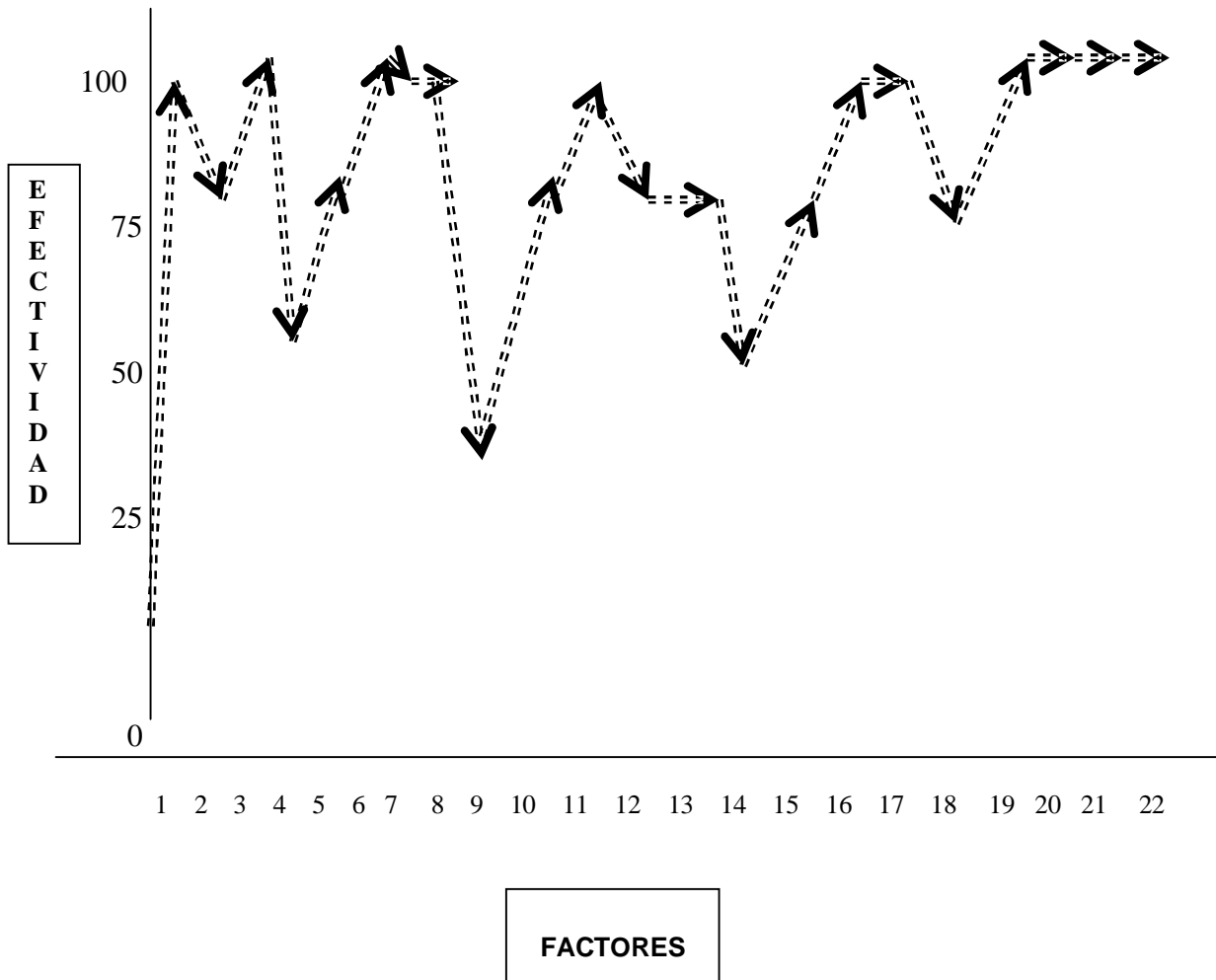
En el cuadro 38 aparecen los promedios de calificación obtenidos en la encuesta, omitiendo el análisis comparado con otros escenarios, pues en la investigación empírica hubo diferencias en las expectativas de los compradores y en la visión intercultural que tienen los vendedores. La comparación se realizará en el siguiente apartado dedicado a Culiacán.

\*\* Análisis de efectividad. Durante la investigación se apreció que los empresarios entrevistados de Guasave reunían el mayor nivel de escolaridad entre todos los entrevistados, por lo que existe la probabilidad de que se presente mayor similitud con el parámetro ideal. Con la finalidad de fortalecer el análisis de efectividad, en el cuadro 39 aparece el esquema de tendencias, comparadas con el modelo ideal, mismo que posiblemente tendrá que recibir diversos ajustes.

**MATRIZ DE FRECUENCIAS DE LOS COMPORTAMIENTOS CULTURALES DE NEGOCIACIÓN DE  
LOS VENEDORES DE GUASAVE**

Cuadro núm. 39

NÚM. DE FACTOR	FACTOR	GUASAVE
<b>1</b>	<b>GENERO</b>	<b>100</b>
<b>2</b>	<b>MEDIO PARA HACER CITAS</b>	<b>75</b>
<b>3</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>100</b>
<b>4</b>	<b>EDAD</b>	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>ESCOLARIDAD</b>	<b>75</b>
<b>6</b>	<b>LENGUAJE</b>	<b>100</b>
<b>7</b>	<b>VESTIDO</b>	<b>100</b>
<b>8</b>	<b>SALUDO</b>	<b>100</b>
<b>9</b>	<b>REGALOS</b>	<b>25</b>
<b>10</b>	<b>PLÁTICA INTRODUCTORIA</b>	<b>75</b>
<b>11</b>	<b>PUNTUALIDAD</b>	<b>100</b>
<b>12</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>75</b>
<b>13</b>	<b>COMIDA</b>	<b>75</b>
<b>14</b>	<b>DIVERSION</b>	<b>50</b>
<b>15</b>	<b>TRATO</b>	<b>75</b>
<b>16</b>	<b>IDIOMA</b>	
<b>17</b>	<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>100</b>
<b>18</b>	<b>PAGO</b>	<b>75</b>
<b>19</b>	<b>VISITA</b>	<b>100</b>
<b>20</b>	<b>RECEPCIÓN</b>	<b>100</b>
<b>21</b>	<b>PUBLICIDAD</b>	<b>100</b>
<b>22</b>	<b>PROMOCIÓN</b>	<b>100</b>
	<b>^PROMEDIO GENERAL</b>	<b>79.5</b>



La apreciación más importante en este escenario es que resultó con la mejor calificación de los hasta ahora analizados; destacan algunos aspectos específicos, como ser el único caso en que el género del negociador se planteó como masculino. Al igual que en los otros casos, expresar sus orientaciones para hacer negocios no significa que existe éxito en ellos, pues lo que interesa es conocer el formato cultural de los empresarios de una localidad.

- Culiacán

Fue durante mucho tiempo la capital de la Nueva Vizcaya (compartiendo esta condición con el municipio de El Fuerte). La provincia incluía territorios de lo que hoy es Baja California, Baja California Sur, Sonora y Sinaloa. Su actividad primordial es la agricultura y posee un valle de elevada calidad productiva. También ha desarrollado vocación camaronícola y es sede de la mayor parte del comercio que se hace en el estado de Sinaloa. El éxito agrícola le ha generado una cultura semirural de poco contacto directo con los mecanismos del comercio moderno y en su gran mayoría los empresarios realizan sus procesos de transacción por medio de los denominados intermediarios.

Esta ciudad es la que tiene el mayor potencial exportador y donde se encuentran muchas oficinas de los productores. Se aplicó análisis factorial, de escala y de efectividad y cuyos resultados se tratan a continuación:

\*\* Correlaciones. En el cuadro 40 y en el anexo 13 la matriz de correlaciones permite ver que la relación entre las diferentes variables se considera aceptable, pues sólo 14 de las 444 relaciones identificadas (.4 %) superan el rango máximo de .500. Por ello, existe 96 % de correlacionalidad y ningún factor en particular tuvo más de dos correlaciones por encima del límite establecido. Esta condición permite mencionar que en Culiacán se validan las hipótesis de causalidad.

## Correlation matrix

Cuadro núm. 40

	contacto personal	tiempo para la cita	sexo del negociador	edad del negociador	Escolaridad .del negociador	PUNTUAL	que el proveedor lo visite
tiempo para la cita	.348	1.000	.097	-.447	-.117	-.125	.258
sexo del negociador	.321	.097	1.000	-.092	.290	-.390	.161
edad del negociador	-.399	-.447	-.092	1.000	.445	-.050	.108
escolaridad del negociador	-.080	-.117	.290	.445	1.000	-.194	.117
puntualidad	.411	-.125	-.390	-.050	-.194	1.000	-.020
cita por teléfono	-.154	.360	.063	-.070	.262	.034	.205
cita por correo electrónico	-.219	.104	.026	.412	-.027	-.238	.358
saludo cercano	.358	.697	.296	-.268	.160	.091	.396
entregar un obsequio	-.316	.087	.265	.195	.335	-.716	-.013
vestir formalmente	-.055	-.260	.354	.354	.418	-.196	.073
presentación del producto	.248	.027	.497	-.102	.165	-.043	.325
invitar a lunch	.196	-.127	.334	.451	.324	-.143	.163
diversión para el negocio	.152	.009	.271	.354	.186	-.288	.358
hacer trato en la primera entrevista	.123	-.371	.078	.396	.215	.224	.112
bilingüedad para el contrato	.477	-.016	.097	-.535	-.290	.329	-.149
tener un plazo de hasta 3 meses para pagar	.249	-.305	-.079	.022	.181	.265	.142
visitar anualmente al proveedor	.332	-.054	.102	-.397	-.503	.223	.066
que el proveedor lo visite	.165	.258	.161	.108	.117	-.020	-.303
que el proveedor apoye con publicidad	.084	-.345	.102	.049	.400	.009	-.014
ofrecer promociones	.126	-.162	.393	.235	.560	-.257	.124



\*\* Análisis de varianza. Se tuvo que realizar, como se hizo en casos anteriores, una rotación para ajustar lo más posible las distancias de los factores con respecto de la media y, como se aprecia en el cuadro 41, resultaron 13 factores con alto grado de participación en la problemática de las relaciones interculturales de negociación resultaron incluidos en el rango de 90 %, que se ha utilizado para identificar a las variables significantes. El programa sólo sugiere considerar nueve factores, pero preferí ampliar los parámetros de la normalización para contar con un mayor grado de confianza, pues si se considera dicha sugerencia, sólo se trabajaría con 79 % de seguridad y prefiero mantenerme en los límites del 90 %. La varianza también permite apreciar que en el escenario de Culiacán un alto porcentaje de la totalidad de los factores pondera que es recomendable tomar en cuenta, pero que la conclusión última se adoptará al final de los análisis por cada uno de los sitios seleccionados como sedes de investigación, contando para ello con una apreciación general. Cuando sucede lo que en este escenario, fundamentalmente se debe a que los actores no tienen una apreciación similar respecto de la importancia de cada factor y ello puede complicar una negociación si ésta se hace sólo con el recurso de un modelo ideal.

El análisis factorial también permite considerar que los factores que se sustraen se convierten en agrupaciones de variables, las cuales forman una comunalidad identificada por similitudes de comportamiento. Para este trabajo sólo se ha utilizado la dispersión que los indicadores de medición han presentado conforme la media de comportamiento, por lo que la fase de similitudes se obtuvo a partir del análisis de grafos.

### Total variance explained

Cuadro núm. 41

COMPONENT	INITIAL EIGENVALUES			ROTATION SUMS OF SQUARED LOADINGS		
	Total	% of variance	Cumulative %	Total	% of variance	Cumulative %
1	3.540	16.089	16.089	2.529	11.493	11.493
2	3.087	14.031	30.120	2.426	11.029	22.523
3	2.395	10.888	41.008	2.331	10.596	33.119
4	1.822	8.281	49.290	2.216	10.074	43.193
5	1.576	7.162	56.451	1.909	8.675	51.868
6	1.348	6.127	62.579	1.741	7.914	59.783
7	1.222	5.555	68.133	1.449	6.586	66.369
8	1.066	4.936	73.069	1.297	5.893	72.262
9	1.004	4.563	77.632	1.181	5.370	77.632
10	.879	3.995	81.627			
11	.748	3.400	85.027			
12	.703	3.195	88.222			
13	.575	2.614	90.836			
14	.523	2.376	93.212			
15	.383	1.741	94.952			
16	.279	1.267	96.219			
17	.237	1.075	97.295			
18/	.223	1.012	98.306			
19	.167	.759	99.056			
20	.108	.491	99.567			
21	6.959E-02	.316	99.874			
22	2.783E-02	.126	100.000			
	.					

Extraction Method: Principal Component Analysis.

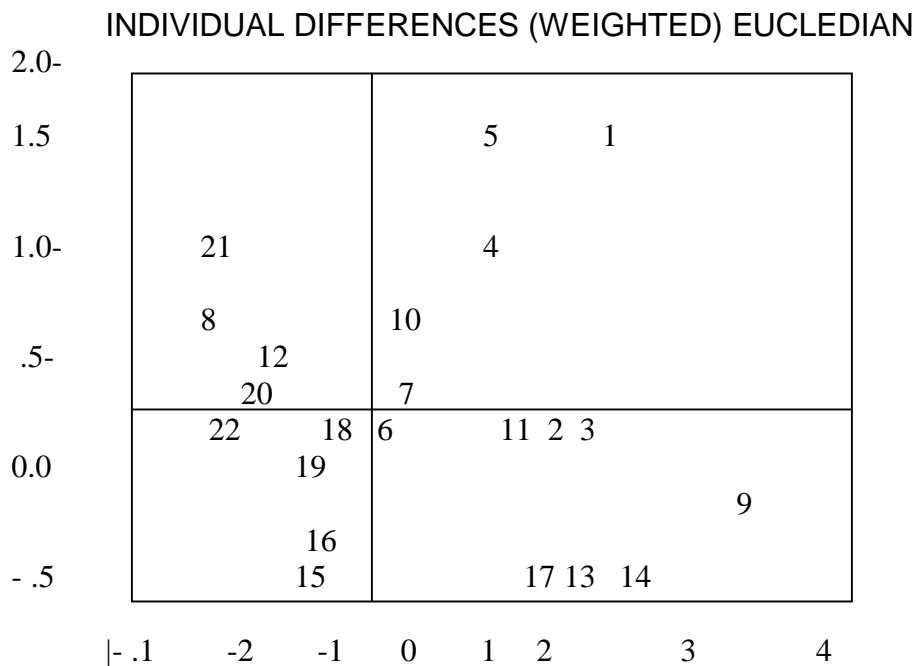
Para apoyar la identificación de los factores significativos y la consistencia de todos los demás, se recurrió, al igual que en los demás casos, a las distancias Euclidianas y a la rotación de factores para ajustarlos lo más posible y alcanzar mayor grado de verosimilitud (cuadros 42<sup>a</sup> y 42b).

## STIMULUS COORDINATES

Cuadro núm. 42a

NUMBER	STIMULUS NAME	DIMENSION	
		1	2
1	GÉNERO	2.1189	1.1407
2	CITA	-.8758	-.6126
3	ESCOLARIDAD	-.4165	.6960
4	OPORTUNIDAD	-.1719	1.0665
5	EDAD	1.2648	1.5148
7	IDIOMA	-.7057	.0346
8	SALUDO	.0401	-.0401
9	PUNTUALIDAD	-1.2529	-.0581
10	REGALOS	3.2320	-.8994
11	PLÁTICA	.2112	-.5362
12	VESTIDO	.3116	-.2104
12	PRESENTACIÓN	-1.2170	-.4406
13	ALIMENTOS PAGO	1.1924	-.1566
14	DIVERSIÓN	2.5983	-.5264
15	TRATO	-.0141	.1942
16	LENGUAJE	-.6413	-.7180
17	PAGO	-1.2390	-.4638
18	VISITA	-.3683	-.1399
19	RECEPCIÓN	-.6564	-.0390
20	INVOLUCRAMIENTO	-.9149	.0061
21	PUBLICIDAD	-1.1127	.3023
22	PROMOCIÓN	-1.3827	-.1145

Cuadro núm. 42b



\*\* Análisis de escala. En el cuadro 43 aparece el valor de las variables de mayor significado y su lectura indica las 13 variables mencionadas como integrantes de la escala de comportamiento y un grado de concentración de la media de poco tamaño respecto de los demás escenarios revisados con apoyo del teorema de Bartlett. El primer punto de interés que se aprecia de las varianzas está referido a que la escala resultante es la que cuenta con mayor número de factores de los seis escenarios. Esta situación es una de las evidencias de la dificultad de tratar de aplicar modelos de tipo general a escenarios diferentes de los que sirvieron para su construcción. Es de extrema importancia identificar las escalas que permiten tomar como referencia el modelo y saber en qué medida pueden ser muy útiles en un escenario determinado. De esta forma, se pueden sustentar conocimientos de observación general, pero que deben adaptarse a condiciones específicas.

El elevado número de variables con un porcentaje importante en la identificación del problema permite observar que en la localidad no hay una importante homogeneidad negociadora y que existen actores dispersos que pueden hacer exitosas o no las

negociaciones. La tarea de prescripción también será difícil, pero finalmente se tiene que entender que en esta localidad la diversidad cultural es lo que la identifica.

### **Escala de factores significativos**

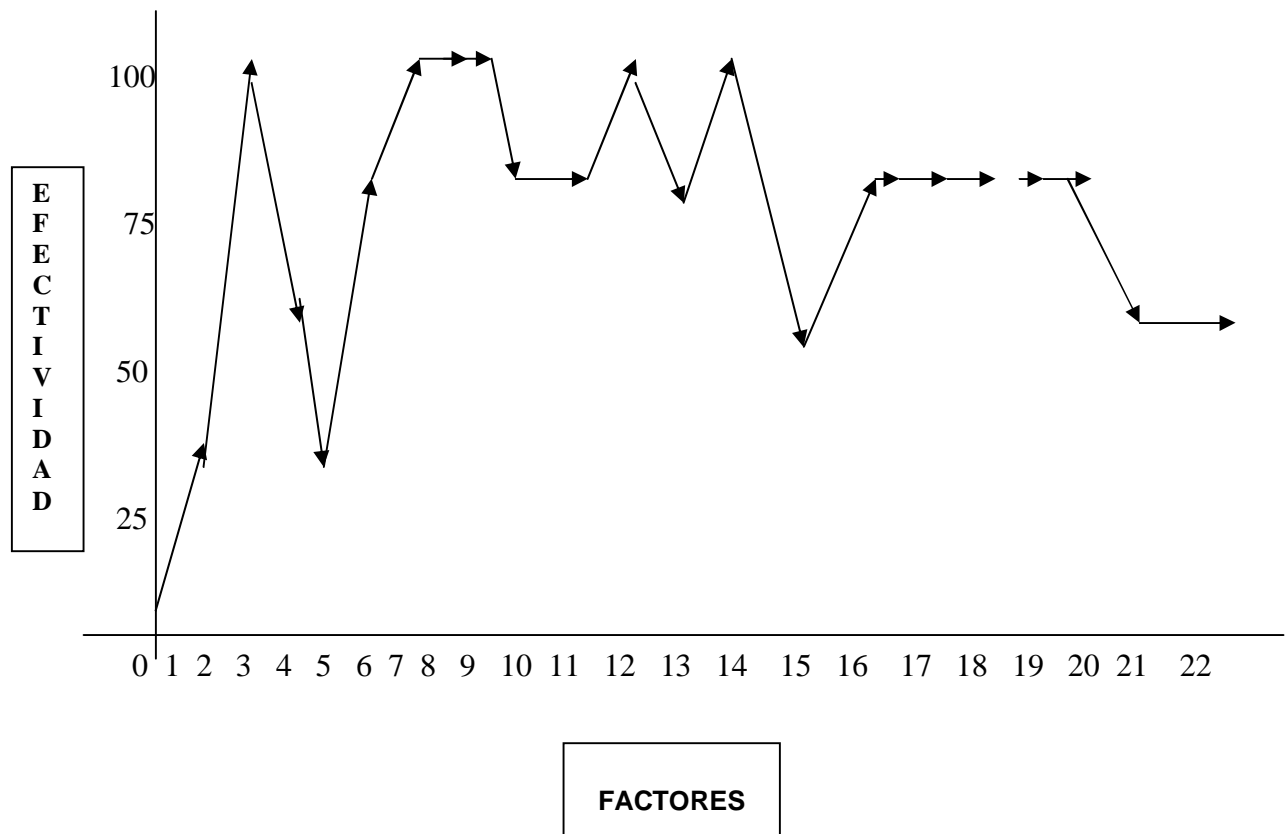
Caso Culiacán

Cuadro núm. 43

<b>FACTOR</b>	<b>GRADO DE VARIANZA</b>	<b>VARIANZA ACUMULADA</b>
Edad del negociador	11.493	11.493
Tipo de regalos	11.029	22.523
Género del negociador	10.596	33.119
Diversión informal	10.074	43.193
Medio para hacer las citas	8.675	51.868
Escolaridad del negociador	7.914	59.783
Idioma en el contrato	6.586	66.369
Prontitud para la cita	5.893	72.262
Plática introductoria	5.370	77.632
Cerrar trato	3.995	81.627
Lenguaje del contrato	3.400	85.027
Comida informal	3.195	88.222
Promoción	2.614	90.836

\*\* Análisis de efectividad. Como en los otros casos, se incluye como cuadro 44 una gráfica de tendencias para apreciar con mayor objetividad visual los puntos extremos de comportamiento cultural.

Cuadro núm. 44



Las asimetrías de mayor impacto son las relacionadas con el factor 1, denominado género del negociador, y que en Culiacán se expresó sin relevancia. Caso similar se observa con el factor 5, denominado edad adulta del negociador, ya que según la encuesta aplicada parecen no importar los años de vida de quien negocia. El comportamiento es similar al obtenido en el análisis de covarianza, lo cual afirma los hallazgos.

En los demás factores hay mayor concentración de comportamientos ubicados en el rango 75, lo cual indica proximidad con el modelo ideal. Las variables ubicadas en el rango de 50 (4) se refieren a la oportunidad para obtener una cita (factor 2), que pareciera no ser muy importante para los posibles vendedores. Esta apreciación también procede para la diversión (factor 14) como parte de la estrategia para asegurar el éxito en las negociaciones, ya que la consideraron irrelevante.

La investigación realizada en Culiacán tuvo un universo muestral sustentable, lo cual vuelve más confiable el resultado.

No se realizará un análisis comparativo en este apartado porque al tratarse de una muestra de posibles vendedores las apreciaciones parciales se han hecho en cada escenario y las generales se reservarán para el final de este capítulo. La comparación que sí se llevará a cabo se refiere a que los rangos que se presentan en el cuadro 43 tienen como referencia una ponderación ideal y, de hecho, se comparan con ella. Como apoyo al análisis de efectividad, en el cuadro 43 se incluye el cuadro de frecuencias de cada factor, que fue calificado y comparado con el modelo analítico referencial.

La matriz siguiente expresa que en Culiacán el género de los negociadores es indistinto, así como su edad. La oportunidad para obtener una cita de negocios es relativa, sin demasiada importancia, situación que se repite en las promociones. Los factores de publicidad y promociones tuvieron posiciones extremas, por lo que el promedio se ubicó en una calificación de 50 en una escala de 1 al 100 y las apreciaciones polarizadas revelan dos grupos de exportadores; uno, con ideas tradicionales y, otro, que se integra a las exigencias de un nuevo comercio mucho más competitivo y que debe hacer uso de las diferentes alternativas mercadológicas para facilitar su ingreso y el posicionamiento en los mercados.

**MATRIZ DE FRECUENCIAS DE LOS COMPORTAMIENTOS CULTURALES DE NEGOCIACIÓN DE  
LOS VENEDORES DE CULIACÁN**

Cuadro núm. 45

NÚM. DE FACTOR	FACTOR	CULIACÁN
1	<b>GENERO</b>	<b>25</b>
2	<b>MEDIO PARA HACER CITAS</b>	<b>100</b>
3	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>50</b>
4	<b>EDAD</b>	<b>25</b>
5	<b>ESCOLARIDAD</b>	<b>75</b>
6	<b>LENGUAJE</b>	<b>100</b>
7	<b>VESTIDO</b>	<b>100</b>
8	<b>SALUDO</b>	<b>100</b>
9	<b>REGALOS</b>	<b>75</b>
10	<b>PLÁTICA INTRODUCTORIA</b>	<b>75</b>
11	<b>PUNTUALIDAD</b>	<b>100</b>
12	<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>75</b>
13	<b>COMIDA</b>	<b>100</b>
14	<b>DIVERSION</b>	<b>50</b>
15	<b>TRATO</b>	<b>75</b>
16	<b>IDIOMA</b>	<b>75</b>
17	<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	<b>75</b>
18	<b>PAGO</b>	<b>75</b>
19	<b>VISITA</b>	<b>75</b>
20	<b>RECEPCIÓN</b>	<b>75</b>
21	<b>PUBLICIDAD</b>	<b>50</b>
22	<b>PROMOCIÓN</b>	<b>50</b>
	<b>´PROMEDIO GENERAL</b>	<b>72.7</b>

El promedio de 72 se encuentra en un rango muy similar que el de los demás escenarios, ya que todos se ubicaron dentro del decil de 70 a 80. Lo anterior apoya la aseveración de que la efectividad de 100% es distante y puede concluirse, desde este punto de vista, en falta de información conveniente para preparar, llevar a cabo y continuar con las negociaciones



comerciales; esta falla no es alarmante y puede perfeccionarse con facilidad relativa. Las semejanzas de efectividad en general difieren en particular de los factores, por lo que el análisis general que se hará en el siguiente punto permitirá tener mejor apreciación de las semejanzas y de las diferencias. Respecto de lo mencionado al final de este análisis, se confirma el planteamiento y aportación teórica del valor del enfoque local en los procesos de negociación, pues aunque hay posibles semejanzas culturales en un mismo estado o región, en las subculturas organizacionales lo local es relevante.

Como en Guasave, la investigación realizada en Culiacán tuvo un universo muestral sustentable, lo que vuelve más confiable los resultados. No se realizará un análisis comparativo en este apartado porque al tratarse de una muestra de posibles vendedores las apreciaciones parciales se han hecho en cada escenario y las apreciaciones generales se reservarán para el final de este capítulo. La comparación que sí se hará se refiere a que los rangos que se presentan en el cuadro 46 tienen como referencia una ponderación ideal y, de hecho, se comparan con relación a ella.

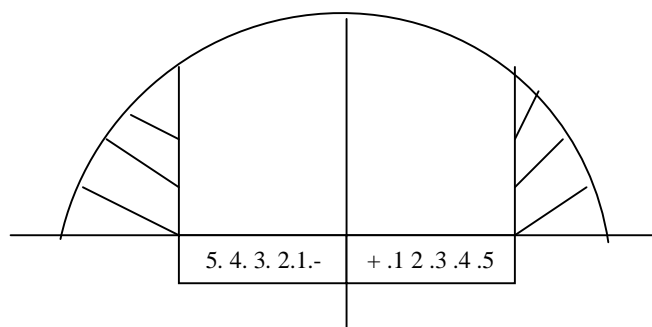
### **4.3. Diagnóstico global**

En este subcapítulo se aprovecharán los análisis realizados para cada escenario y que tuvieron mayor énfasis en los aspectos descriptivos. Al utilizar las diversas apreciaciones se integrarán también los aspectos explicativos con la finalidad de construir un modelo general y escalas específicas y generales con un propósito prescriptivo.

El análisis se desagregará en los mismos apartados que los utilizados para los escenarios que forman la delimitación geográfica de este trabajo, sin omitir el punto referido a la comprobación global de las hipótesis operacionales que se establecieron como parte de los compromisos de investigación.

a) *Correlaciones*

Para normalizar la información obtenida, el rango de correlación aceptable se revalida en el rango de 0 a 0.5 en la siguiente expresión.



Se prefiere para el análisis global las correlaciones que no alcanzan el rango aceptable  $R = .0 \leq R \leq .5$ , y se revisan aquellas que se aproximan al 1.0; las primeras, por su carácter de positivas, y, las segundas, por ser negativas en términos de la correlación que no existe entre las variables de análisis. En el cuadro 46 se podrá observar en forma esquemática esta información.

Cuadro núm. 46

TIPO DE CORRELAC.	HAMILTON	TUCSON	GUADALAJARA	DISTRITO FEDERAL	GUASAVE	CULIACÁN
FUERA DE RANGO %	ND	ND	21	25	15.7	4
EN EL RANGO %	ND	ND	79	75	84.3	96

El grado de relaciones que presentaron correlaciones positivas o dentro del rango establecido es de 83. (57 %), lo que demuestra que los factores son consistentes, aun cuando en el Distrito Federal hubo 25 % de correlaciones fuera del parámetro aceptado.

Los factores que tuvieron incidencia alta de correlación negativa (aquellos que figuraron en una frecuencia mayor de 7 correlaciones no positivas) se presentaron hasta en tres de los seis escenarios seleccionados y fueron los siguientes: medio para hacer la cita de negocios, que apareció en forma negativa en tres escenarios; prontitud para obtener la cita de negocios, que resultó negativo en dos de los escenarios (Tucson y Hamilton), y plática introductoria, con correlaciones negativas en Guadalajara y Tucson. Los factores que se enlistan a continuación aparecieron en uno solo de los escenarios: ropa formal, en el caso de Tucson; edad y escolaridad del negociador, puntualidad para iniciar el proceso de negociación y presentación del producto que se pretende vender, todos en Guadalajara.

El único caso en que tres factores resultaron con frecuencia negativa en términos de correlación es el medio para hacer la cita de negocios; se considera que ocurrió este comportamiento de subestimación a causa de la multiplicidad de medios disponibles y por la carencia de directorios de los posibles compradores o vendedores para hacer contacto por medio del teléfono, considerado como el mejor medio. En el análisis global se aprecia que este factor es negativo en 50 % de los escenarios y que la frecuencia no acredita excluirlo del modelo general. Los casos de dos frecuencias negativas, los factores con esta característica, presentan menos argumentos para ser excluidos del modelo. Este criterio se basa en que 66 % de los escenarios sí los aceptaron. Evidentemente, los factores de incidencia no positiva, cuya frecuencia se presentó en un solo escenario, cuentan con menos argumentos para excluirlos del listado de variables de uso general. Los restantes 14

factores tuvieron correlación positiva (0 a .5), por lo que se considera que forman parte del modelo analítico, aunque para fines de las escalas podrán no formar parte de ellas.

Todo lo anterior, y con el apoyo de pláticas personales con los actores considerados como los de mayor conocimiento de los procesos de negociación, facilita interpretar que las variables localizadas son consistentes y pueden integrar un modelo general, pero cuyas textualizaciones sólo expresan un significado y no un comportamiento recomendado. Los contenidos del comportamiento deberán anotarse a partir de un chequeo de la lista de variables en la localidad a la que se acudirá y cuyo resultado permitirá apreciar las características culturales del comportamiento esperado. Esto acredita la importancia de conocer el contenido de la entrevista antes de llevarla a cabo.

#### *b) Comunalidades*

Este instrumento de análisis no resultó de gran utilidad, pues en dos escenarios (Tucson y Hamilton) no fue posible obtenerlo debido al reducido tamaño de la muestra; en otros dos (Guasave y Culiacán), con muestras altamente representativas, hubo baja comunalidad, no obstante la alta correlación. Por esas razones, sustituimos este instrumento por el análisis de grafos que, como ya se demostró, dio mayor certeza para apreciar las estructuras del estudio.

#### *c) Comprobación de hipótesis*

Basados en el análisis de correlación y con apoyo en el de efectividad, se detectó que en tres de los seis escenarios (Distrito Federal, Guasave y Culiacán) todas las hipótesis fueron comprobadas, ya que ninguno de los factores presentó rangos negativos, por lo que las relaciones de causa-efecto supuestas no fueron afectadas; por tanto, se considera que la investigación empírica las demostró, como se puede apreciar en el cuadro 47. En los tres

casos en que hubo hipótesis no comprobadas, como Tucson, Hamilton y Guadalajara, las causas porque no se validaron obedecen a que el tamaño de

Cuadro núm. 47

HIPÓTESIS QUE NO SE VALIDARON EN TODOS LOS ESCENARIOS	ESCENARIO DONDE NO SE VALIDARON TODAS LAS HIPÓTESIS		
	TUCSON	HAMILT ON	GUADALAJA RA
Prevalece la negociación preferida y llevada a cabo por personas del sexo masculino	X	X	x
La oportunidad para arribar a un negocio es un principio generalizado	X	X	
Los <i>rompehielos</i> para iniciar una entrevista de negocios se logran por los saludos cercanos, los regalos a los clientes y una plática introductoria			x
La formalidad en el vestir es más importante que una vestimenta informal			x
Las invitaciones para la comida y diversión informal apoyan el éxito de la negociación	x		
Es aceptable llevar a cabo visitas periódicas y recíprocas a las instalaciones de los clientes y ellos asistir a las del proveedor	x	X	x
El proveedor debe incluir entre sus servicios a los clientes, la publicidad y las promociones			x

la muestra fue pequeño y a un comportamiento muy local que rebasa los planteamientos ideales de tipo universal. En resumen, considero que no son necesarias las definiciones de hipótesis alternativas ni la declaración de la nulidad de algunas de ellas, pues en primer lugar la falta de comprobación sucedió en tres escenarios (50 % del total) y uno solo de ellos (Guadalajara) tuvo una muestra suficientemente representativa. Además, apenas una hipótesis (H2) no validada se encontró en los tres casos, lo cual significa que la falta de comprobación no representa más de 15 %. En los escenarios en que fueron comprobados

(Distrito Federal, Guasave y Culiacán) los tamaños muestrales fueron amplios y muy confiables y todas las 10 hipótesis no tuvieron ningún comportamiento significativamente diferente a lo que se supuso como afirmaciones apriorísticas. Se insiste en que es recomendable adoptar las variables seleccionadas como las referencias para emprender los procesos de negociación.

*d) Escalas*

Así como el resultado principal de los análisis de correlación permite la formación del modelo analítico que contiene todos los factores y cuyo rango de correlacionalidad global fue acreditado (en este caso, los 22 factores deberán ser tomados en cuenta como modelo referencial), el otro objetivo que se pretendió fue construir escalas de comportamiento que contengan, según el escenario, el valor que tienen los factores que más inciden en la problemática.

En un análisis de escala, los factores de mayor grado de significado no son los que tienen mayor correlación, sino los que están más alejados de la media de comportamiento, por lo que tienen una condición atípica, ya sea porque tienen mayor o menor ponderación que el resto de los factores, lo cual se podrá apreciar en el cuadro 48. Lo anterior significa que los factores cuyos indicadores tuvieron calificaciones semejantes hacen el comportamiento típico de la población y que la contraparte negociadora sabrá que la mayoría de los actores de esa localidad se comportarán en forma parecida y, por tanto, predecible.

## ESCALAS DE COMPORTAMIENTO SIGNIFICATIVO

Cuadro núm. 48

FACTOR	VALOR DE SIGNIFICANCIA DEL FACTOR			
	GUADALAJARA	DISTRITO FEDERAL	GUASAVE	CULIACÁN
<b>GENERO</b>				<b>10.596</b>
<b>MEDIO PARA HACER CITAS</b>	<b>8.518</b>	<b>32.706</b>		<b>8.675</b>
<b>OPORTUNIDAD PARA LA CITA</b>	<b>11.489</b>		<b>34.118</b>	<b>5.893</b>
<b>EDAD</b>				<b>11.493</b>
<b>ESCOLARIDAD</b>	<b>3.441</b>	<b>7.343</b>		<b>7.914</b>
<b>LENGUAJE</b>				<b>3.400</b>
<b>VESTIDO</b>	<b>6.228</b>			
<b>SALUDO</b>			<b>3.745</b>	
<b>REGALOS</b>			<b>11.818</b>	<b>11.029</b>
<b>PLÁTICA INTRODUCTORIA</b>		<b>12.259</b>		<b>5.370</b>
<b>PUNTUALIDAD</b>				
<b>PRESENTACIÓN</b>				
<b>COMIDA</b>	<b>2.653</b>		<b>9.698</b>	<b>3.195</b>
<b>DIVERSIÓN</b>				<b>10.074</b>
<b>TRATO</b>				<b>3.995</b>
<b>IDIOMA EN CONTRATO</b>	<b>45.942</b>			<b>6.586</b>
<b>INVOLUCRAMIENTO</b>				
<b>PAGO</b>	<b>9.657</b>		<b>5.665</b>	
<b>VISITA</b>	<b>3.860</b>	<b>18.381</b>		
<b>RECEPCIÓN</b>		<b>20.423</b>		
<b>PUBLICIDAD</b>			<b>27.759</b>	
<b>PROMOCIÓN</b>				<b>2.614</b>
<b>PORCENTAJE DE SEGURIDAD</b>	<b>91.789</b>	<b>91.113</b>	<b>92.801</b>	<b>90.836</b>

Una primera apreciación es que cada escenario tuvo factores con diferentes grados de ponderación y, por tanto, la suma de sus valores para alcanzar un índice de seguridad aproximado de 90 % dio como resultado que mientras en el Distrito Federal cinco variables representan la escala, en Culiacán aparecen 13 para sumar el rango establecido. Eso

significa que en la ciudad de México los empresarios expresaron un comportamiento relativamente homogéneo en la mayor parte de los factores y sólo los cinco mencionados tuvieron una dispersión importante respecto del comportamiento promedio (media aritmética). En Culiacán, por lo contrario, su dispersión fue menor y el factor con mayor distancia apenas alcanzó un valor de 11.493 (tipo de regalos a obsequiar al cliente), mientras que en el Distrito Federal la variable de mayor valor (quién debe ofrecer la publicidad) alcanzó 32.706, bastante elevada y por ello muy determinante. En otros términos, resultó más predecible el Distrito Federal que Culiacán, lo cual, con apoyo en las pláticas sostenidas, se debe a que en el Distrito Federal se investigó en la Central de Abastos y la gente ha alcanzado formas semejantes de negociar, pues la contigüidad de sus centros de ventas los impulsa a actitudes parecidas. En Culiacán se negocia principalmente por medio de Ocean Garden, la que por su condición de *broker* les ha impedido conocer el campo diferenciado de los negocios multiculturales.

En Guadalajara también hubo un factor de gran importancia: el idioma en que debe redactarse el contrato comercial, pues con un valor de 45.942 representa 50 % de la problemática. Esto se debe a que en general los negociadores de esa localidad consideran que todo vendedor debe ajustarse a sus formas culturales y la apertura multicultural no incluye su cambio de comportamiento.

En cuanto a valores de los factores con semejanza en dos o más escenarios, sólo ocurrieron en Guasave y Culiacán, en donde de los 22 factores considerados, tres de ellos (el tipo de regalos a obsequiar a los clientes, el tipo de alimentos que se apetecen en una comida de trabajo y la oferta de promociones) alcanzaron ponderaciones similares. No obstante que en estos dos escenarios hubo semejanzas, las diferencias entre los demás factores que se incluyen en las escalas no recomiendan el uso de la misma escala, pues



mientras que en Guasave el porcentaje de 90 % se alcanza con seis factores, en Culiacán, como ya se mencionó, deben sumarse 13.

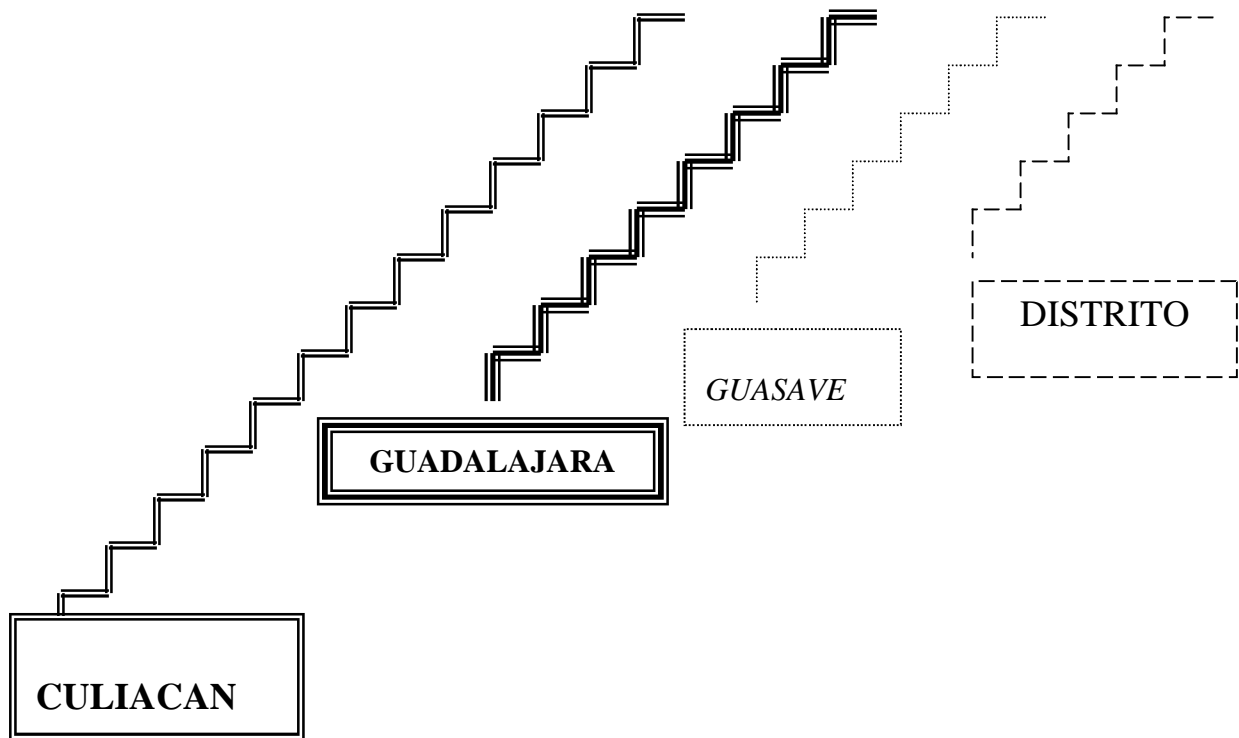
La relativa similitud de los escenarios de Guasave y Culiacán tiene su razón por corresponder a dos localidades de un mismo estado y las diferencias culturales no deberían ser importantes. Sin embargo, lo recomendable es que la escala no se aplique para ambos escenarios, sino que cada uno conserve la suya. La cultura local es muy importante para el diseño de estrategias de negociación en los cruces culturales.

Solamente tres factores (plática introductoria al proceso de negociación, puntualidad para iniciar la negociación y la recepción o invitación a los clientes para que asistan a la empresa para fortalecer la relación de negocios), no tuvieron ningún valor en términos de varianza y, por tanto, no significan problemas, independientemente de que formen parte del modelo negociador.

Por el número y valor de los factores que integran las escalas que se están analizando, sus perfiles son diferentes y el manejo de la problemática variará.

En el cuadro 49 se expresan las tendencias; evidentemente, éstas ofrecen su diversidad. Las escalas se apoyarán en el método de Bartlett y en la rotación Varimax, con el objeto de corregir la dispersión de la información; demuestran que son diferentes en su tamaño, como es Culiacán, que tiene 13 niveles de factores significantes, y el Distrito Federal, cuyas variables de mayor impacto en la problemática de las relaciones interculturales se concreta a cinco.

Cuadro núm. 49



En Tucson y Hamilton, donde no se pudo construir la escala correspondiente por falta de seguridad muestral, es necesario tomar en cuenta todos los factores del modelo (22), pero su atención se deberá regir por los rangos de efectividad de cada factor, como se podrá observar en el apartado siguiente.

El análisis ha permitido asegurar que, en general, son los posibles compradores quienes, con base en sus patrones culturales para negociar, marcan las pautas que deben observar los vendedores interesados, ya que éstos, aunque tuvieran comportamientos estandarizados más semejantes a los comportamientos ideales y quienes adquirirán los productos, deben ser atendidos de acuerdo con sus costumbres, y aunque ellas fueran poco comunes a la generalidad de los formatos de negociación, de no tomarlas en cuenta se corre el riesgo de que se incomoden por un trato que les moleste.

*e ) Análisis de efectividad*

Un estudio que pretenda medir la productividad, la efectividad, la temperatura corporal, la consistencia de los objetos, el comportamiento humano y todo aquello que se desee saber en sus valores tanto numéricos como no numéricos, requiere de un parámetro de referencia que establezca rangos ideales que se ajusten a las circunstancias de los escenarios específicos. El problema de los parámetros es la validez de ellos y en disciplinas de amplia facilidad de medición, con teorías muy consistentes y aprobadas en general, como los hechos de la física, de la química y de las demás áreas duras o exactas, hay consensos ya establecidos y las modificaciones son pequeñas, casi siempre como resultado de nuevos y perfeccionados instrumentos de medición.

En las disciplinas sociales, como son los estudios organizacionales, y en el caso específico de los relativos a los fenómenos multiculturales, es posible afirmar que hay falta de consenso, pues ni siquiera hay acuerdos acerca de las variables que integran el comportamiento del problema y, por consecuencia, de rangos de medición que faciliten el establecimiento de ponderaciones. Sin embargo, como sucede hasta para calificar un trabajo escolar, conviene el riesgo de la ponderación para facilitar las lecturas analíticas.

La experiencia advierte considerar que la discusión y la observación casuística permiten al estudioso ajustar los modelos para que tengan utilidad práctica y apoyen con eficiencia el análisis de la gran cantidad de información que hay en los estudios sociales. En ese sentido, la teoría y los recursos de la matemática y del propio método no sustituyen el conocimiento ni el criterio de un buen investigador.

## Análisis de efectividad comparado

Cuadro núm. 50

FACTOR	ESCENARIOS						
	1	2	3	4	5	6	PROM.
<b>GENERO</b>	25	50	25	25	100	25	41.6
<b>MEDIO PARA HACER CITAS</b>	75	75	75	75	75	100	79.1
<b>OPORTUNIDAD</b>	75	50			100	50	68.7
<b>EDAD</b>	50	50			50	25	43.7
<b>ESCOLARIDAD</b>	75	50			75	75	68.7
<b>LENGUAJE</b>	75	75	100	100	100	100	91.6
<b>VESTIDO</b>	75	75	75	75	100	100	83.3
<b>SALUDO</b>	75	100	100	100	100	100	95.8
<b>REGALOS</b>	25	75	100	100	25	75	66.6
<b>PLÁTICA INTRODUCTORIA</b>	75	75	100	100	75	75	83.3
<b>PUNTUALIDAD</b>	100	75	50	50	100	100	79.1
<b>PRESENTACIÓN</b>	100	100			75	75	87.5
<b>COMIDA</b>	75	25	100	100	75	100	79.1
<b>DIVERSIÓN</b>	50	75	50	50	50	50	54.1
<b>TRATO</b>	75	75	50	50	75	75	66.6
<b>IDIOMA</b>	75	100	100	100		75	90.0
<b>INVOLUCRAMIENTO</b>	75	100	100	100	100	75	91.6
<b>PAGO</b>	100	75	75	75	75	75	91.6
<b>VISITA</b>	100	75	100	100	100	75	91.6
<b>RECEPCIÓN</b>	100	50	100	100	100	75	87.5
<b>PUBLICIDAD</b>	100	50	25	25	100	50	58.3
<b>PROMOCIÓN</b>	100	50	75	25	100	50	66.6
<b>PROMEDIO</b>	76.1	72.7	75.0	72.7	79.5	72.7	75.7

Claves de escenarios:

1 GUADALAJARA  
4. HAMILTON

2.DISTRITO FEDERAL  
5.GUASAVE

3.TUCSON  
6.CULIACÁN

En el cuadro anterior (50) aparecen los comportamientos de todos los escenarios con el objeto de observar las peculiaridades y, de manera eventual, las coincidencias entre ellos, esperando validar, como sucedió en el análisis de escalas, que las culturas varían de país a país y de región a región y, principalmente de localidad a localidad, como sucedió en

Culiacán y Guasave. Esto permite reflexionar que en las organizaciones que se involucran en los negocios multiculturales pueden presentarse mayores diferencias culturales que las que hay a nivel exclusivo de la organización.

La investigación empírica presenta una importante similitud en los promedios de efectividad por escenarios y si se adopta el criterio general de aceptar como ideal de productividad un comportamiento que alcance un rango entre el 90 al 100 % de lo esperado además de que el 100 % es muy difícil lograrlo por todas las condiciones contingentes que pueden acontecer en el desempeño de una actividad, los resultados refieren condiciones relativamente fáciles de corregir. Respecto del incumplimiento o desconocimiento acerca de cómo manejar las relaciones interculturales, fue evidente su afirmación.

En los casos de los factores que no tuvieron respuesta al aplicar los cuestionarios, se realizó una confronta con colegas de Tucson y Hamilton; el problema radicó en la presentación de las preguntas, por lo que se prefirió no promediar dichas omisiones.

Los promedios más bajos en efectividad se expresaron con valores iguales (72.7) en el Distrito Federal y Culiacán, ambos de México, y en Hamilton, Canadá, mientras que el mas alto se obtuvo en Guasave, México, con una calificación de 79.5. La semejanza en efectividad se expresa en que el promedio general alcanzó el valor de 75.7, el cual no es alarmante si se toma en cuenta que entre los escenarios seleccionados no existe una actividad comercial importante ni intercambio administrativo que hubieran servido como antecedente para el conocimiento de las culturas.

El modelo ideal de referencia sí presenta variaciones en los factores, pues hubo algunos ( 9.1 %), como el de género del negociador, cuya efectividad fue de 41.6 y la edad del mismo actor se ubicó en 43.7, lo que debería indicar que para dichas localidades no

existe una preferencia para los casos de negociar con un hombre o una mujer o la edad de este actor. Sin embargo, se prefiere adoptar mayor cautela para desechar los factores mencionados que, por no ser relevantes, pudieran no corresponder al modelo, pues en la práctica de los comerciantes de camarón, como en general en la mayoría de los giros organizacionales, hay un elevado porcentaje de actores masculinos. Al respecto, se recomienda que los análisis de efectividad no se formulen con base en modelos de idealidad, pues se apreció que ninguna cultura es mejor o peor, apriorísticamente hablando, más aun cuando es necesario tomar como preferencial la local, por lo que debe encontrarse otro criterio para llevarlos a cabo y con mayor libertad para la captura de la información.

En atención a que la investigación permite considerar que ni los casos de las dos únicas variables que tuvieron efectividades menores a 50 % deben ser suprimidos del modelo, pues sus valores, aunque son bajos respecto de un promedio que resultó medianamente aceptable, no reflejan falta de comunalidad relevante, opté por definir criterios para efectuar una reingeniería de los factores que se reflejará en el modelo que se propondrá en la siguiente forma:

- Factores con efectividad menor a 74 %: modificar el texto.
- Factores con efectividad entre 76 y el 89 %: corregir la redacción de los factores, sin pretender alterarlos y reducir el nivel de exigencia.
- Factores entre 90 y 100 %: mantener textos.

En el capítulo siguiente, relativo a la proposición de un modelo global y de las escalas en las que dicho modelo se adecue a realidades específicas, se deberán recoger las apreciaciones diagnósticas y el diseño de las encuestas que, con las modificaciones por realizar, deberán corresponder a la formulación de estudios de afirmación teórica y de aplicabilidad a diferentes escenarios.

Considero necesario insistir en que uno de los resultados del análisis consiste en tomar en cuenta que no es conveniente precalificar los factores, como lo hice en este trabajo, pues en el tipo de investigación realizada debe darse libertad a la información y dejar que los entrevistados sean los que determinen los comportamientos a observar en los formatos de negociación. En este sentido, el modelo tanto de análisis como el prescriptivo deberá contener sólo un listado de variables con un comportamiento ideal que puede ser referencia universal, pero que no prejuzgue qué comportamiento es el mejor. Las indicaciones precisas para cultura de negocios se adecuará a los supuestos globales a las condiciones específicas de la cultura local. No es necesario llegar hasta la cultura organizacional, pues las evidencias de la investigación por localidad no muestran dispersiones importantes, salvo en Culiacán y, aun en éste, la heterogeneidad originada por el comportamiento atípico detectado en el estudio de varianza<sup>12</sup>. Sin embargo, el porcentaje no acredita que cada organización investigada sea culturalmente diferente de las otras. Así, ninguno de los enfoques mencionados para el estudio multicultural sería aplicable y tendría que incorporarse uno de carácter local, sin ser etnocéntrico ni parroquial, como tampoco egocéntrico, que corresponde a la cultura nacional.

Si se ha apreciado que la predictibilidad es de suma importancia para lograr una preparación sólida que facilite el contacto personal, que sigue siendo dominante en los

---

<sup>12</sup> Casi 50 % de las variables tuvieron covarianza.

negocios, la primera ocasión en que se lleva a cabo el proceso de intercambio entre los actores de la negociación es fundamental tanto para alcanzar el éxito de apertura de relaciones plurales como para mantenerlas. La primera entrevista en el escenario de los cruces culturales corresponde a la estrategia de mayor relevancia para alcanzar éxito en los negocios; resultó evidente que en la investigación todos los compradores tienen formatos preferentes para negociar y que este proceso se realiza en forma personal y, por tanto, la interacción cultural es el eje de los comportamientos.

La predictibilidad se logrará en la medida en que se disponga de un listado referencial (modelo) que permita elaborar un chequeo en las organizaciones y localidades donde radican los actores, específicamente los compradores. El estudio mostró que si bien las variables de análisis son válidas y el contenido de la negociación es predecible en un alto porcentaje, éste debe ser definido en forma clara, de acuerdo con las características locales que, según los análisis, varían de localidad a localidad. Por ello, es de gran importancia definir el contenido de la entrevista, en estricta concordancia con la cultura con la que se pretende negociar.

El problema detectado y relacionado con el escaso conocimiento de empresarios y directivos del sector acuícola acerca de los formatos de negociación internacional, no sólo se validó en los escenarios previstos como originados de la negociación (Culiacán y Guasave), sino que las asimetrías de ponderación de los factores exhibe que el problema se extiende a los demás escenarios donde se realizó el trabajo empírico.

Respecto de las preguntas planteadas, principalmente orientadas a encontrar las causas del desconocimiento de los formatos de negociación de las contrapartes, el valor de la cultura local, la entrevista y su contenido, pueden responderse si se toma en cuenta que los actores de las organizaciones que producen y venden camarón no realizan en su



gran mayoría la comercialización en forma directa, sino con un intermediario gubernamental que, entre otras cosas, les ha limitado la exploración a los diversos mercados y, por tanto, el conocimiento de las culturas de negociación, así como disminuir las cadenas comerciales y pretender mejores calificaciones competitivas. Es escasa la vinculación con las universidades, por lo menos en los escenarios de venta, porque se repiten las mismas condiciones del razonamiento anterior; si las organizaciones no son impulsadas a los procesos de negociación multicultural, consideran innecesario recurrir al conocimiento especializado y prefieren mantener sus procesos sin complejidad para ellos.

Las premisas que planteé al inicio del estudio, relacionadas con la influencia de la cultura local en la negociación (la de los compradores), así como con el contenido de la primera impresión (entrevista), se ha detallado en su comprobación.

Los objetivos, desde mi apreciación, fueron cumplidos al describir y explicar las características culturales, en especial de cultura organizacional de tipo local y la diversidad de comportamientos de negociación entre las investigadas. Las diferentes efectividades expresan que los vendedores parten de sus supuestos culturales, en lugar de la necesidad de conocer los de sus contrapartes, lo cual facilita cumplir otro de los objetivos pretendidos. que fue el de definir las escalas que evidencian la especialización cultural en los diferentes escenarios que hacen peculiares a cada cultura Finalmente, se pretendió el diseño de un modelo general, que se describirá en el siguiente capítulo.

## Capítulo 5

### **MODELO Y ESCALAS DE COMPORTAMIENTO EN LOS CRUCES CULTURALES**

En este capítulo se propone un modelo general, con enfoque universal, pero de aplicación local, y en el que se consignan las variables y un concepto que describa su contenido, conveniente para los procesos de negociación en los cruces culturales.

Es importante conocer por anticipado los posibles comportamientos de quienes serán los interlocutores de los agentes interesados en la celebración de procesos de negociación. También se describen las características de los escenarios en los que una proposición puede ser válida, así como los actores adecuados para ello. Finalmente, se alude al modelo prescriptivo y, en particular, al uso de las escalas con las que se puede tener gran seguridad de éxito por ser aplicables a los nichos en los que se desarrolló la investigación. Al final del capítulo se incluye una visión integral (cuadros 57<sup>a</sup> y 57 b) para concentrar los formatos de negociación esperados por los actores en cada una de las ciudades.

#### **5.1. La prescripción como base aplicativa de la ciencia**

El último eje investigativo de este capítulo es la proposición de medidas para que en una multicultural organizacional se pueda conocer cómo llevar a cabo procesos exitosos de negociación, a partir de la predictibilidad y del dominio de la cultura local.

<b>PROCESO PARA LA FASE PRESCRIPTIVA</b>					
ESCENARIO	ACTORES	MODELO	EFECTIVIDAD	ESCALA	CONCLUSIONES

El escenario se entiende en dos ámbitos; en su sentido amplio, se refiere a todas aquellas localidades en donde se reúnan determinadas características similares a las que se anotarán como favorecedoras de un proceso de intercambio multicultural. Así, el modelo es

generalizable y sirve como orientador para el análisis y la construcción de aplicaciones concretas. Es, de alguna manera, una lista de verificación para orientar los trabajos. En sentido restringido, el escenario es muy concreto y se refiere a las localidades, en este caso las seis analizadas, para las cuales se diseñarán escalas específicas donde no todos los factores tienen la misma importancia. Algunos serán más importantes que otros y de la observación propositiva se podrán prever altos índices de efectividad para alcanzar una negociación exitosa.

Si se entiende el modelo de interacciones culturales, en forma aislada y sólo como un catálogo de recomendaciones para la compra-venta, el trabajo se reduciría a una proposición que puede sustentarse en la experiencia y sentido común. Pero si se considera que es el producto de una reflexión de contrastes culturales y de procesos organizacionales para llegar a una cultura organizacional de la negociación, el trabajo podrá demostrar cómo la ciencia ayuda a la solidez de las organizaciones y, entre muchos otros aspectos, el ahorro de recursos y la inserción en un mundo globalizado de alta competitividad.

## **5.2. Modelo**

### *a) Escenario*

Todo modelo tiene una ubicación física, o escenario, en la que se desarrollan las relaciones entre los actores que llevan a cabo las actividades que en él se establecen. Esto sucede aun en los modelos constructivos en los que se toman en cuenta las características físicas de la región. En general, su ámbito puede ser mundial, como en el caso de relaciones de carácter intercultural. Para que las variables (que son las relaciones que tienen lugar en el escenario y las cuales son protagonizadas por los actores) tengan un comportamiento relativamente esperado, las delimitaciones geográficas deben ser adecuadas para un buen desempeño.

El modelo sirve como instrumento de análisis, ya que es una referencia para orientar la investigación y también como esquema propositivo para disponer de elementos que permitan diseñar un óptimo desempeño en los procesos de preparación, desarrollo y mantenimiento de las relaciones de negocios.

Las relaciones interculturales se expresan en espacios en los que existan culturas diferentes, preferentemente pertenecientes a naciones distintas; pero por la creciente importancia de las etnias y de las culturas regionales y locales pueden suscitarse en el mismo país y serán consideradas como tales en la medida en que los formatos de negocios tengan diferencias notables.

El modelo deberá contar con instalaciones en las que haya condiciones para el comercio internacional y los intercambios entre culturas. En ese sentido, las políticas públicas y las de gobierno deben propiciar la interacción entre formas diferentes de comportamiento y auspiciar intercambios organizacionales.

El modelo de relaciones interculturales, aun con la concurrencia de distintas culturas nacionales, requiere de una actitud abierta y con pretensiones de concurrir en un mundo en el que los mercados son interactuantes, por lo que el comercio directo (último vendedor) adquiere gran importancia. Un modelo puede alcanzar un índice de predictibilidad de 90 % de éxito en el intercambio que pretenden tanto los vendedores como los compradores, tomando como premisa el hecho de que en las modernas negociaciones debe existir la sensación y seguridad de que todos puedan obtener beneficios y de que es conveniente conocer los posibles comportamiento de las contrapartes.

#### *b) Actores*

Como fenómeno social, las relaciones interculturales en las organizaciones (que, como en este caso, ejercen procesos de negociación en intercambio de satisfactores) tienen como principales actores a los vendedores y a los compradores, quienes deben responder a los comportamientos previstos en él; en la medida en que el modelo se sustente en escalas de comportamiento específico se podrá suponer hasta 90 % de éxito mencionado, derivado de la cultura organizacional que se diseñe. Para ello, se necesita conocer las características de los posibles interlocutores y la flexibilidad organizacional para adaptarse a las distintas culturas con las que se negocia. El 10 % no controlable corresponderá a lo individual, donde el negociador de la parte vendedora quien seguramente estará en condiciones contingentes, mantendrá su individualismo, no obstante que existiera un trabajo de equipo; sus habilidades personales pueden completar el éxito.

Compradores y vendedores deberán contar con una cultura organizacional que coincida con la cultura de los escenarios, en este caso locales, lo cual es bastante posible, pues las culturas son procesos generalizables para las personas que habitan en espacios contiguos y, sobre todo, que provienen de orígenes similares. Para extremar la confianza de que el modelo y su escala respectiva asegure el porcentaje de seguridad, deberá efectuarse una indagación simple de confirmación de dichos comportamientos previstos para que, en su caso, se proceda con la estrategia y así prever el modelo y escala respectiva y, por la flexibilidad de estos instrumentos, realizar los ajustes necesarios.

Una alternativa de negociación puede desprenderse del uso de los recursos de la ciencia y de la tecnología para dejar en la responsabilidad de las habilidades de los negociadores una exitosa relación comercial tanto de apertura como de posicionamiento en los mercados objetivo. Esto, que puede ser eficaz en diversas ocasiones, sobre todo ante casos de gran habilidad de los vendedores, es susceptible de implicar importantes erogaciones por los desplazamientos necesarios en el moderno comercio internacional, así como por las prolongadas estancias para la identificación paulatina de los interlocutores.

Por ello, se requieren actores involucrados en las concepciones del comercio internacional, en la confrontación de culturas y en la certidumbre de que con conocimientos, patrones prediseñados y habilidades personales, se pueden obtener negociaciones exitosas. También se insiste en que los actores deben contar con las características que demanda la cultura del mercado objetivo, por lo que de manera eventual las empresas deberían contar con sistemas de contratación temporal para no disponer de plantas numerosas de trabajadores.

Por consecuencia, las universidades y centros de consultoría podrían valorar la utilidad de disponer de análisis y sistemas de preparación de negociadores y quienes, además de reunir las características previsibles, requerirán de habilidades individuales para responder a los márgenes de incertidumbre que implica la improbable seguridad previa de 100 % de todas las condiciones necesarias para desarrollar, por lo menos, eventos en el campo local donde haya culturas diferenciadas.

*c) Variables*

En el análisis realizado en el capítulo 4 se concluyó que los factores considerados teórica y empíricamente, necesarios para conocer los procesos de negociación multicultural, son los recomendables, con el interés de disponer de un código de acción y referencia analítica y prescriptiva. Se estima que deberían hacerse algunas modificaciones en su cumplimiento ideal y que el denominado modelo analítico referencial es útil; en este caso, se convino en redefinir los textos de los diferentes grados de cumplimiento. Se insiste en que el modelo es suficiente con la descripción de los comportamientos ideales, pero para apoyar el análisis empírico y el diseño de cuestionarios procede prever algunos comportamientos y clasificarlos de mayor a menor grado de eficiencia.

El modelo es general respecto de los comportamientos esperados y, por tanto, su efectividad se presenta cuando tengan lugar todos los factores determinados. De acuerdo con lo mencionado, la efectividad factorial corresponde a la siguiente expresión matemática:  $E_r = \sum V_1, V_2, V_3, V_4, V_5, V_6, V_7, V_n$ , donde

$E_r$  = Efectividad referencial

$V$  = Variable

*d) Comportamientos probables del modelo*

El comportamiento de las variables que se pueden esperar en general en los escenarios más identificados como sedes de las negociaciones multiculturales son los que se describen en los cuadros 51 (a y b), mismos que deberán utilizarse como referencia para confirmar.

**MODELO GENERAL DE COMPORTAMIENTO INTERCULTURAL**

Cuadro núm. 51 a

<b>FACTOR</b>	<b>CUMPLIMIENTO IDEAL</b>
<b>MEDIO PARA SOLICITAR CITA DE NEGOCIOS</b>	PUEDE SOLICITARSE EN FORMA PERSONAL O TELEFÓNICA, PERO TAMBIÉN SE UTILIZAN INTERNET Y EL FAX, LA SOLICITUD POR MEDIO DE TERCEROS O, COMO CADA VEZ ES MÁS FRECUENTE, EN LAS FERIAS INTERNACIONALES EN LAS QUE SE EXHIBEN SATISFACTORES.
<b>OPORTUNIDAD PARA OBTENER LA CITA</b>	ES NECESARIO QUE LA FECHA DE LA CITA NO SE PROLONGUE DEMASIADO, PUES PUEDE ALTERAR LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN. EN OCASIONES, ES MEJOR CANCELAR UNA PETICIÓN DE CITA QUE ESPERAR MÁS DE LO DEBIDO; PERO TAMBIÉN ES RECOMENDABLE CONOCER EL TIEMPO QUE TRADICIONALMENTE EMPLEA EL COMPRADOR PARA CONCEDERLA.
<b>EDAD DEL NEGOCIADOR</b>	EN LA MEDIDA EN QUE SURGEN MÁS PROFESIONISTAS PREPARADOS EN LOS PROCESOS DE NEGOCIACIÓN, LA EDAD DE LOS NEGOCIADORES DEJA DE SER UN PROBLEMA, AUNQUE EN MUCHOS PAÍSES PREFIEREN HACERLO CON PERSONAS MAYORES DE 30.
<b>GENERO DEL NEGOCIADOR</b>	EN LO GENERAL SE ACEPTA AL HOMBRE PERO ESTA TENDENCIA ESTA DESAPARECIENDO
<b>ESCOLARIDAD DEL NEGOCIADOR</b>	POR LO MENOS, EL NEGOCIADOR DEBE CONTAR CON EL NIVEL DE LICENCIATURA
<b>IDIOMAS QUE DEBNE HABLAR</b>	CONVIENE CONOCER EL IDIOMA DEL COMPRADOR; POR LO MENOS, DEBE UTILIZARSE EL INGLÉS, ADEMÁS DE CERCIORARSE SI ES RECOMENDABLE APOYARSE EN UN TRADUCTOR
<b>VESTIDO</b>	EXISTEN LOCALIDADES MUY FORMALES Y EL TRAJE ES LO MÁS RECOMENDABLE; EN OTRAS, SE USAN ATUENDOS CASUALES (SEMIFORMALES) . PUEDE SER QUE AL COMPRADOR NO LE INTERESE LA PRESENTACIÓN DEL VENDEDOR.
<b>SALUDO</b>	EN ALGUNAS PARTES, EL SALUDO ES DE BESO, SIN IMPORTAR EL SEXO Y EN OTRAS ESTE SI IMPPRTA; HAY LUGARES DONDE EL SALUDO ES DE ABRAZO, PUDIENDO SER EFUSIVO O SÓLO DE CORTESÍA. EN MUCHAS PARTES, ES DE MANO, CON MAYOR O MENOR CERCANÍA, PERO ES MUY IMPORTANTE RESPETAR EL ESPACIO DE LOS COMPRADORES.
<b>REGALOS</b>	OFRECER REGALOS NO SIEMPRE ES CONVENIENTE. SI SE ACEPTAN, DEBE CONOCERSE A LA CONTRAPARTE ADECUADA (SECRETARIAS, JEFE DE PRODUCCIÓN, DE VENTAS, FAMILIARES DEL DUEÑO O DIRECTIVOS, ENTRE OTROS) Y DEBE CUIDARSE QUE NO PAREZCA SOBORNO
<b>PLÁTICA INTRODUCTORIA</b>	SE RECOMIENDA SOSTENER UNA PLÁTICA DE ACERCAMIENTO CON LOS POSIBLES CLIENTES ANTES DE INICIAR LA ENTREVISTA DE NEGOCIOS. LOS TEMAS PUEDEN SER DIVERSOS PERO CUIDAR DE NO OFENDER
<b>PUNTUALIDAD AL INICIAR LA NEGOCIACIÓN</b>	NO LLEGAR DESPUÉS DE 15 MINUTOS CON RELACIÓN AL HORARIO FIJADO. EN ALGUNOS PAÍSES NO SE ACEPTA NINGUNA DEMORA
<b>PRESENTACIÓN DEL PRODUCTO QUE SE QUIERE VENDER</b>	SE REQUIERE UNA PRESENTACIÓN PROFESIONALIZADA; USAR LOS RECURSOS DE LA COMPUTACIÓN Y UN CONOCIMIENTO DE LAS CONDICIONES DE PRODUCCIÓN Y PRECIO DEL PRODUCTO O SERVICIO. SE PUEDEN OFRECER MUESTRAS DEL PRODUCTO Y, EN OCASIONES, DEBEN MANDARSE CATÁLOGOS POR ANTICIPADO

**MODELO GENERAL DE COMPORTAMIENTO INTERCULTURAL**

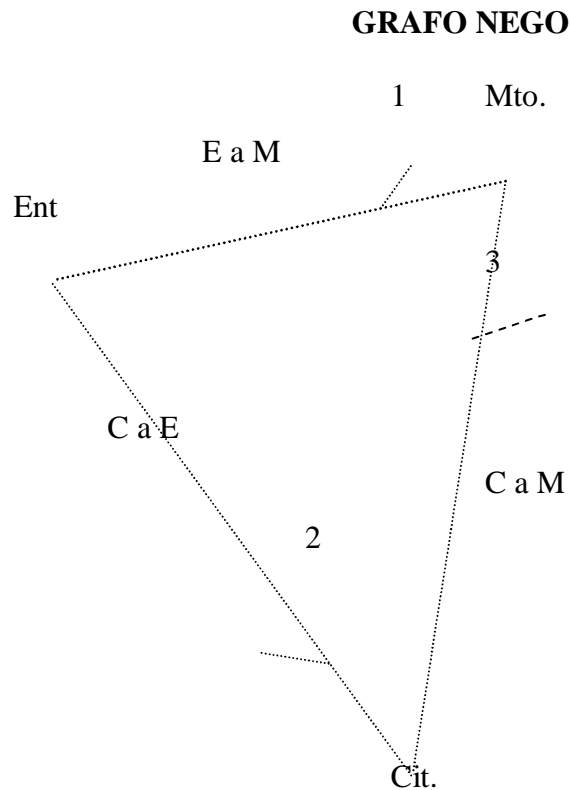
Cuadro num. 51 b

<b>FACTOR</b>	<b>CUMPLIMIENTO IDEAL</b>
<b>ALIMENTOS</b>	EN GENERAL SE OPREFIERE LA COMIDA TÍPICA DE LA CONTRAPARTE, PERO CONVIENE QUE EL COMPRADOR ELIJA
<b>DIVERSIÓN</b>	LA DIVERSIÓN EN BARES U OTROS SITIOS NO ES NECESARIA, SALVO QUE LOS CLIENTES LA ACOSTUMBREN. DE SER ASÍ, DEBE TENERSE LA CERTEZA DE QUIÉN DEBE PAGAR LAS CUENTAS
<b>TIEMPO PARA CONCERTAR EL CONTRATO</b>	CONVIENE OBTENER UN CONTRATO COMERCIAL ESCRITO ENTRE LA PRIMERA Y SEGUNDA REUNIÓN. HAY CULTURAS QUE REQUIEREN DE VARIAS SESIONES PARA COMPENETRARSE DEL NEGOCIO Y DE CONOCER A LAS CONTRAPARTES
<b>IDIOMA EN EL CONTRATO</b>	CONVIENE REDACTAR EL CONTRATO EN LOS IDIOMAS DE AMBOS NEGOCIADORES
<b>INVOLUCRAMIENTO CON EL CLIENTE</b>	AUNQUE PUEDEN EXISTIR CLIENTES QUE NO LES INTERESE, SERÁ INDISPENSABLE LOGRAR QUE LOS CLIENTES DE MAYOR IMPORTANCIA APORTEN SUS PUNTOS DE VISTA SOBRE LOS PRODUCTOS Y SE SIENTAN INCLUIDOS EN LA ORGANIZACIÓN
<b>PLAZOS DE PAGO</b>	LOS PLAZOS DE PAGO DEBEN QUEDAR BIEN DEFINIDOS PARA EVITAR LA FALTA DE BASES JURÍDICAS CUANDO SE SUSCITEN PROBLEMAS POR INCUMPLIMIENTO
<b>VISITA A CLIENTES</b>	CONVIENE VISITAR LAS INSTALACIONES DE LOS PRINCIPALES CLIENTES UNA VEZ AL AÑO, O CON OTRA PERIODICIDAD, PARA ESTRECHAR LAS RELACIONES COMERCIALES
<b>RECEPCIÓN DE CLIENTES</b>	EL VENDEDOR DEBE INVITAR A SUS INSTALACIONES , CON CIERTA PERIODICIDAD, A LOS PRINCIPALES CLIENTES PARA ESTRECHAR RELACIONES COMERCIALES
<b>PUBLICIDAD</b>	EN EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN NO ES IMPORTANTE, A MENOS QUE EL CLIENTE LA SOLICITE COMO COMPROMISO DEL VENDEDOR. EN GENERAL, QUIEN ABSORBE LOS COSTOS PUBLICITARIOS DE SUS PRODUCTOS
<b>PROMOCIÓN</b>	ES FRECUENTE LA COSTUMBRE DE OFRECER PROMOCIONES PERIÓDICAS A LOS CLIENTES PARA QUE ELLOS LAS TRANSFIERAN A LOS CONSUMIDORES. ÉSTAS PUEDEN SER DESCUENTOS, CONTENIDOS ADICIONALES DEL PRODUCTO, BONOS, SORTEOS, TARJETAS DE PUNTOS U OTROS QUE SEAN COMPATIBLES CON LA CULTURA DE LOS COMPRADORES

En general, las posibles costumbres de llevar a cabo las entrevistas y el mantenimiento de las relaciones de negocios que se puede esperar por los clientes y que deben atender los vendedores es el expuesto en el cuadro anterior. Esta situación variará según el escenario, por lo que el modelo es sólo una referencia y un listado de acciones que deben considerarse para elaborar las preguntas específicas acerca de las conductas de los posibles clientes y asistir a las entrevistas de negocios lo mejor preparados posible.



Al validarse los factores, se nota que lo mismo sucede con las agrupaciones factoriales o dimensiones. Por la similitud de los propósitos y condiciones de optimización mencionado, los factores se agrupan en las siguientes dimensiones, determinadas con apoyo en el análisis de grafos siguiente:



Cuadro núm. 52

Cita y preparación de la entrevista, proceso ideado para obtener en el menor tiempo el contacto con los clientes y conocer sus peculiaridades culturales en los formatos de negociación que les son satisfactorios, con la finalidad de seleccionar al negociador idóneo para los posibles clientes y con su participación preparar la entrevista. Esta fase es una negociación previa y una etapa de reconocimiento de la contraparte que, en muchas ocasiones, requerirá una negociación en la organización respecto del producto, presentación, precio y flexibilidad.

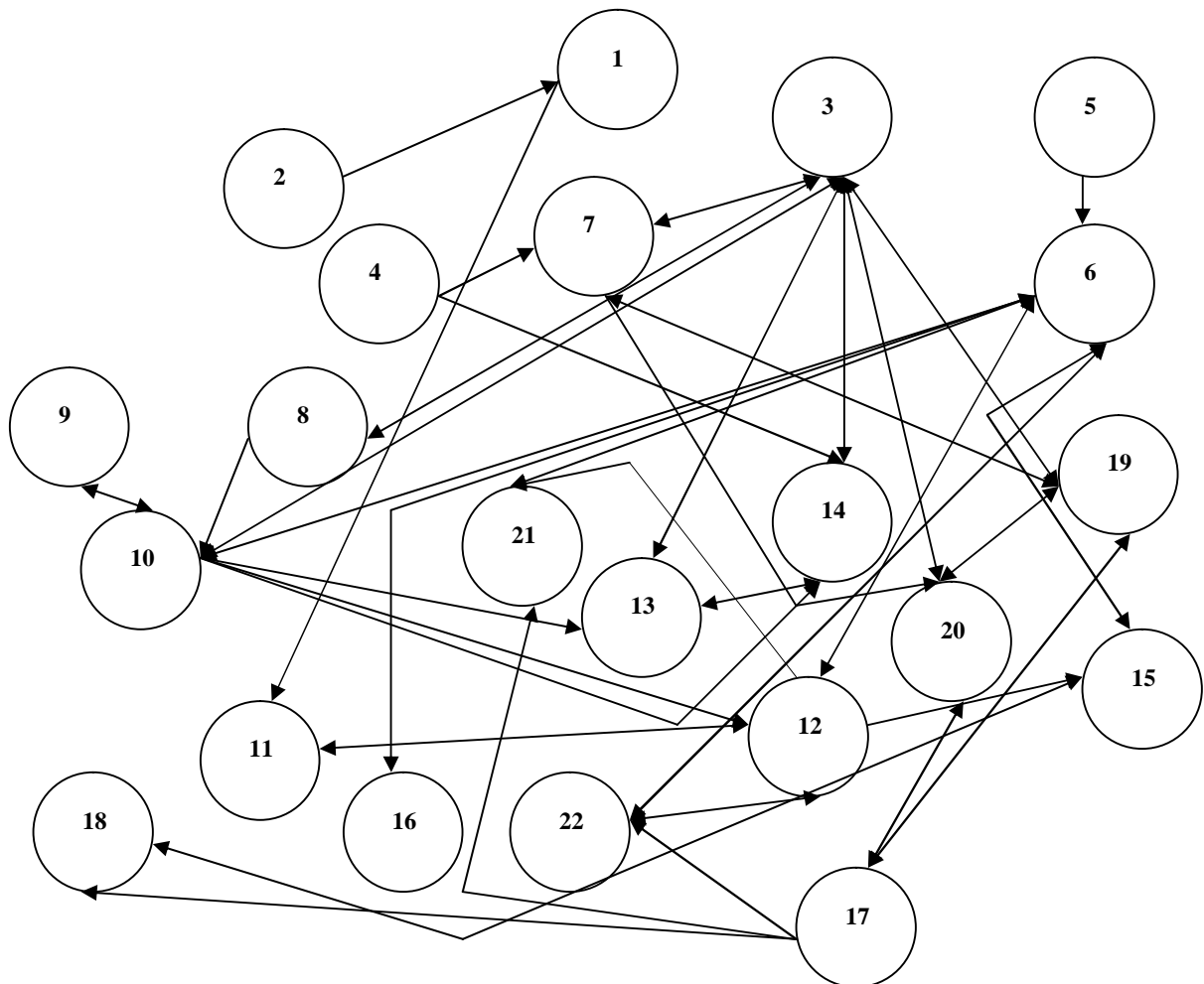
Entrevista y contratación, en la cual se pretenderá establecer una buena relación; puede incluir una o más entrevistas para conocer el producto que se pretenda vender y establecer una relación entre las partes.

Mantenimiento de las relaciones, cuyo proceso se orienta a lograr una identificación personal y organizacional entre vendedor y cliente para impulsar el posicionamiento en el mercado correspondiente. En esta dimensión se tratará de que cada una de las partes considere que existe identidad entre ellas y que un beneficio común las lleva progresivamente a identificarse y compartir propósitos.

El modelo en cruces culturales es el que se aparece en el cuadro 53: esquematiza las relaciones entre las variables identificadas como las que definen dicha interacción.

### Modelo de relaciones interculturales

Cuadro núm. 53



Claves:

1. Cita
2. Oportunidad
3. Género
4. Edad
5. Escolaridad
6. Lenguaje
7. Vestido
8. Saludo
9. Regalos
10. Plática
11. Puntualidad
12. Presentación
13. Alimentos
14. Diversión
15. Trato
16. Idioma
17. Involucramiento
18. Pago
19. Visita
20. Recepción
21. Publicidad
22. Promoción

### 5.3. Escalas

#### *d) Aplicabilidad del conocimiento.*

Aun en las denominadas ciencias exactas, el comportamiento de los cuerpos puede ser relativamente diferente en algunas áreas tanto de la tierra como del espacio. La densidad del aire, el electromagnetismo, la falta de atmósfera y diversas circunstancias deben considerarse para lograr una exactitud y concordancia con la teoría.

En ciencias sociales, el comportamiento humano es sensiblemente diferente. Sin embargo, el uso de la ciencia en el análisis de los problemas que se quieren conocer puede generar que se logren altos grados de credibilidad y estandarización. Los modelos y teorías generales, después de ser validadas satisfactoriamente, son una guía general y referencia para el análisis y las prescripciones, pero no garantizan la reproducción de sus preceptos si las condiciones de los escenarios difieren significativamente.

Las principales diferencias se deben a las distintas formas culturales que identifican a los grupos humanos, ya que ellas los motivan a reaccionar de manera particular con sus personalidades e identidades. En el tema de este estudio, cada nación, cada región, cada etnia y, como en los cruces culturales, en cada localidad y aun en cada organización, pueden expresarse diferentes líneas culturales de importancia distinta y hasta irrelevante, aun cuando los factores de un modelo como el que se presenta en este capítulo sean aplicables a todo el conjunto de negociadores en el mundo, la importancia de cada uno de ellos es diferente, puede ser hasta irrelevante y, desde luego, el comportamiento de las variables muy probablemente diferirá de lugar a lugar.

La experiencia parece indicar que las teorías y modelos sociales fracasan cuando no se consideran los ajustes, según el escenario en que se desarrollarán. Esta podría ser una de las principales causas de la falta de concreción de los desarrollos científicos en este campo del conocimiento. Para que la producción científica tenga validez aplicativa es necesario la identificación de escalas que garanticen elevados índices de confianza, siempre que las condiciones de determinado escenario sean las que se construyeron con base en su análisis o que haya similitud en otros espacios.

En este estudio considero como escala de factores significativos la detección de aquellas variables cuyo comportamiento es atípico respecto de la mayoría del de los entrevistados. Ellas representan los factores significativos, ya que suponen un trato especial porque no hay homogeneidad entre la población entrevistada. Al considerarlas como relevantes, si se atienden en forma preferencial, se resuelve aproximadamente 90 % del problema.

Se ha elegido trabajar con una seguridad aproximada de 90 % al seleccionar los factores significativos. Esto puede ofrecer un alto grado de predicción que la organización está en condiciones de construir e incorporarlo como parte de la cultura organizacional, en este caso de carácter multicultural, y establecer un proceso de institucionalización en el cual se desempeñarán los negociadores a quienes se les asigne la responsabilidad de abrir mercados y posicionarse en ellos. El 10 % no predecible; estará soportado en la habilidad del negociador (o del grupo de negociadores) en el proceso que debe originar el éxito en la comercialización de productos.

Según lo expresado, las escalas indican la aplicabilidad de los desarrollos científicos, tanto para posteriores análisis como para la aplicabilidad de las aportaciones prescriptivas. El modelo tiene la expresión gráfica, que se presentó en el cuadro 50, e indica la red de relaciones que se limitan o impulsan por los elementos ambientales y marcos de contingencia.

#### 5.4. Las significaciones factoriales en escenarios diferenciados

##### *a) Tucson*

Tucson es la segunda ciudad en importancia del estado de Arizona y es un centro distribuidor para las importaciones provenientes de México y para las exportaciones a dicho país, fundamentalmente de y hacia el noroeste mexicano. No produce este crustáceo y en sus centros comerciales, restaurantes y similares, se ofrece al consumidor final a precios muy superiores a los que se alcanzan en las entidades federativas de México.

Tucson cuenta con una red extensa de centros comerciales, tiendas de comodidad y restaurantes, que lo ubican como una localidad apta para el comercio del crustáceo. La principal demanda es de camarón sin cabeza y de tamaño medio a grande. En la ciudad hay conexiones carreteras, ferroviarias y aéreas de calidad y capacidad para el norte, este y oeste de Estados Unidos, lo cual, sumado a lo anotado, la convierten en un escenario adecuado para la importación de camarón y para que ésta pueda hacerse en forma directa, sin depender de intermediarios, más allá de los que comprarían en gran volumen (vendedores finales) para venderlos al consumidor final.

\* Escala de factores significativos

De las 22 variables del modelo, cinco son las de comportamiento atípico, lo cual se puede apreciar en el cuadro 54.

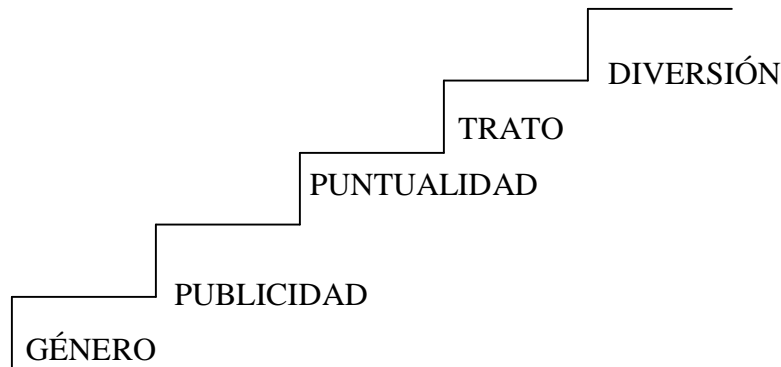
Para los importadores de esta ciudad, el sexo de los negociadores es irrelevante; no les interesa en mayor medida si se trata de una mujer o un hombre; por tanto, la selección del negociador no debe discriminar ningún género.

La publicidad, como parte del mantenimiento de las relaciones comerciales, no es considerada necesaria, pues ellos dan por hecho que ésta es una estrategia mercadológica de la comercialización del producto y como éste es vendible no será necesario publicitarlo.

### Escala de factores significativos

Tucson

Cuadro núm. 54



Aunque parezca poco creíble, la puntualidad no es importante para esos actores. Sin embargo, se recomienda avisar a los posibles clientes sobre cualquier demora. Los comentarios recibidos coinciden en que una demora no debe rebasar 15 minutos pero, de suceder lo contrario, conviene avisar por teléfono explicando el retraso.

Al negociar con los empresarios de referencia, debe considerarse que no será fácil obtener un cierre de trato durante la primera entrevista, ya que no expresaron que esto sea factible. Por tanto, habrá que trabajar en medidas colaterales para reducir el tiempo necesario para la operación de compra-venta.

La diversión, acostumbrada en gran número de formatos de negociación, no es importante en Tucson, por lo que el vendedor deberá ser cauteloso al proponerla; procederá si y en las entrevistas capta ánimo favorable.

#### \* Estrategias de efectividad

El parámetro de efectividad en una negociación tiene como referencia el comportamiento de los compradores, independientemente de que éste corresponda o no a un supuesto ideal. Lo importante es conocer con anticipación las conductas y preparar la estrategia con base en ellas. En estos casos, la cultura institucional se circunscribe a la capacidad de asimilar los diferentes comportamientos que deben llevarse a cabo según los escenarios. La variabilidad que puede tener una empresa exportadora, en la medida en que tenga distintos

lugares de venta, sugiere que los negociadores no sean, por necesidad, personal permanente en la empresa, pues la probabilidad de uso de diferentes idiomas y formatos de negociación puede generar que sea muy difícil contar con personas que reúnan tantos atributos. Lo recomendable es acudir a organizaciones especializadas que ofrecen servicios de ese tipo, entre las cuales figuran las universidades con calidad en el estudio de negocios.

Se ha afirmado que, en las interacciones culturales para llevar a cabo la negociación, el comprador debe establecer el formato a desarrollar y que, de acuerdo con las expectativas que presentaron los empresarios de Tucson, los vendedores de Guasave y Culiacán tendrían que considerar algunas condiciones atípicas respecto del modelo ideal de negociación. Esas consideraciones no tienen la importancia de las anotadas para los factores de alta prioridad (escala de factores significativos), pero será relevante tomarlas en cuenta y de verificar con algún contacto el comportamiento a seguir con el posible cliente.

#### ***b) Hamilton***

Hamilton es un puerto comercial en la provincia de Ontario. Su capital es Toronto. Está incluida como una de las pocas ciudades en el mundo garantes de un desarrollo sustentable, por lo que guarda con celo esa característica.

Su cercanía con Estados Unidos la vuelve atractiva para acceder a la región este y noreste de Canadá, donde hay un potencial muy importante de consumidores de camarón mexicano y de otros artículos de consumo no duradero. Como en Tucson, Hamilton no produce este crustáceo y en sus centros comerciales y restaurantes y similares se ofrece al consumidor final a precios muy superiores a los que se alcanzan en México.

Cuenta con una extensa red de centros comerciales, tiendas de comodidad y restaurantes que la vuelven apta y atractiva para el comercio del crustáceo. La principal demanda es de camarón sin cabeza y de tamaño medio o grande. Al ser centro de confluencia aérea, marítima, ferroviaria y carretera, Hamilton cuenta con todas las posibilidades no sólo de ser un nicho de mercado, sino también un centro distribuidor de productos mexicanos para el este y noreste de Canadá.

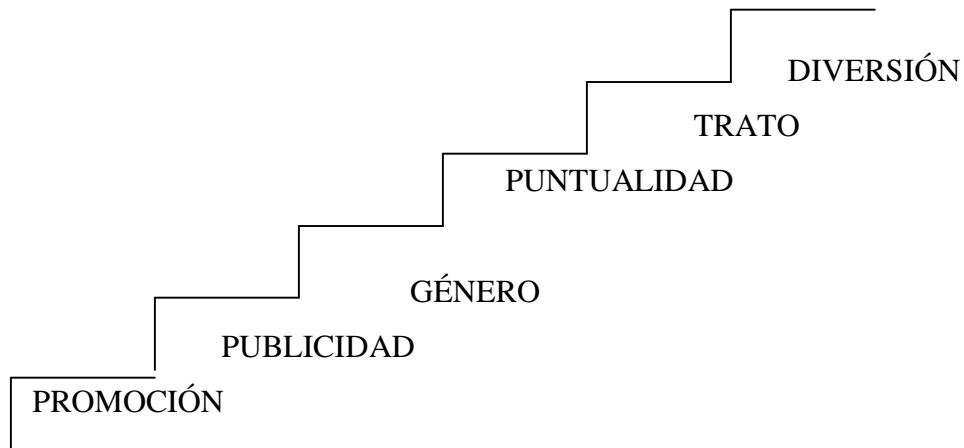
\* Escala de factores significativos

De los 22 factores establecidos en el modelo, seis son los que deberán considerarse con mayor cuidado, pues difieren de un comportamiento general y son los que podrían causar mayores riesgos si se consideran como coincidentes a lo que sucede en la mayor parte de los escenarios. En el cuadro 55 aparecen esos factores, resultando la siguiente escala que, de la base a la cúspide, demuestra la importancia de cada factor como parte mayoritaria de la problemática.

**Escala de factores significativos**

Hamilton

Cuadro núm. 55



Fuera de los supuestos que se podrían esperar en poblaciones de importante experiencia mercadológica, la promoción no apareció como normal, sino que fue considerada de escasa importancia, por lo menos en la fase de mantenimiento de las relaciones. La explicación puede consistir en que ellos la asumen en el paquete de compra y es así como debe presentarse por los vendedores.

La publicidad, como parte del mantenimiento de las relaciones comerciales, tampoco fue considerada necesaria, pues ellos dan por hecho que ésta es una estrategia mercadológica propia de la comercialización del producto.



Con la información obtenida de los importadores de esta ciudad, el sexo de los negociadores es irrelevante; no les interesa en mayor medida si se trata de una mujer o un hombre.

Aunque el canadiense es persona muy puntual, en la negociación se expresó como un factor de poca importancia; sin embargo, se recomienda avisar a los posibles clientes acerca de cualquier demora para la cita de negocios.

Al negociar con los empresarios de referencia, habrá que considerar que no será fácil obtener un cierre de trato durante la primera entrevista, ya que ellos no afirmaron que sea posible. Será necesario trabajar en medidas colaterales para reducir el tiempo que concrete la operación de compra-venta.

La diversión, como una parte que afirma las relaciones comerciales, no es importante para ellos, por lo que el vendedor deberá ser cauteloso, a menos que durante las entrevistas capte ánimo favorable.

#### \* Estrategias de efectividad

El parámetro de efectividad tiene como referencia el comportamiento de los compradores, independientemente de que éste corresponda o no a un supuesto ideal. Es importante conocer las conductas y preparar la estrategia con base en ellas. La variabilidad que puede tener una empresa exportadora, en la medida en que tenga diferentes lugares de venta, sugiere que los negociadores no sean necesariamente personal permanente en la empresa; lo recomendable, como se ha insistido, es acudir a organizaciones especializadas, entre las cuales aparecen las universidades con calidad en el área de negocios.

Si el comprador debe establecer el formato a desarrollar, conforme con los indicadores de expectativas que presentaron los empresarios de Hamilton, los vendedores de Guasave y Culiacán tendrán que tomar en cuenta algunas condiciones atípicas respecto del modelo ideal de negociación y que, semejante a lo recomendable para Tucson, servirá para negociar en esa ciudad de Canadá.

### *c) Guadalajara*

#### \* Características del escenario

Guadalajara es de las principales ciudades de México y la capital del estado de Jalisco. Es el centro de distribución más importante del occidente del país y es un nicho muy atractivo de mercado. Aunque Jalisco cuenta con litoral, no se distingue por su producción camaronícola; el producto tiene buena aceptación en sus mercados, principalmente en Guadalajara.

Posee muchos centros comerciales, restaurantes y similares que, como sucede en otros nichos de mercado, ofrecen el producto al consumidor final a precios superiores a los que los productores reciben en sus empresas por comercializadores que en general son ajenos a ellos.

El camarón se comercializa con o sin cabeza, de tamaño pequeño o mediano. Guadalajara tiene conexiones carreteras, ferroviarias y aéreas de alta calidad y capacidad, lo que, sumado a lo anterior, la vuelven un escenario adecuado para la venta de camarón: Es recomendable que el comercio del crustáceo se haga en forma directa (venderles directamente a los vendedores finales, como las cadenas comerciales).

#### \* Escala de factores significativos

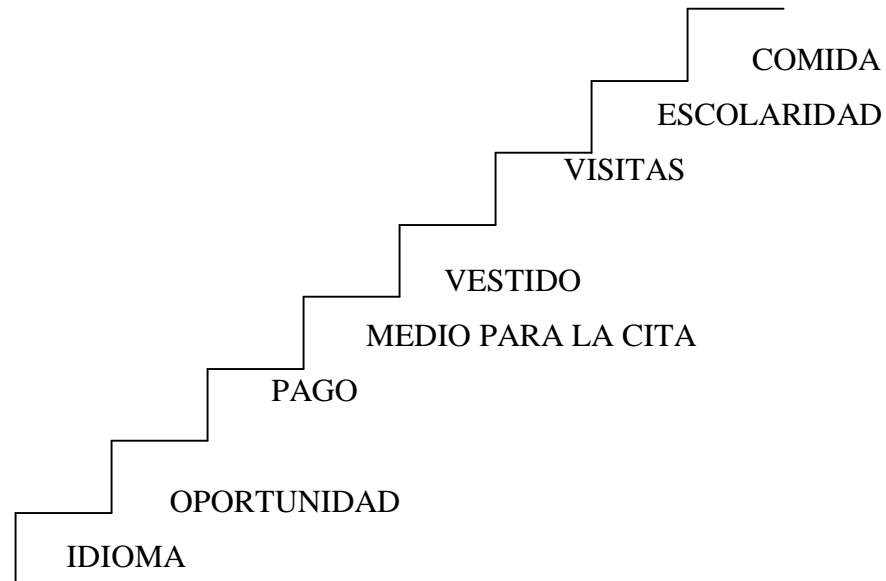
De los 22 factores establecidos en el modelo, ocho son los que deberían considerarse con mayor cuidado, pues difieren de un comportamiento general y podrían causar mayores riesgos si se estiman como coincidentes a lo que ocurre en la mayor parte de los escenarios. En el cuadro 56 aparecen esos factores con la siguiente escala que considera, de la cúspide a la base, la importancia de cada uno de ellos como parte mayoritaria de la problemática. En cada escalón se anota el factor y su peso específico en la solución de la problemática, y el conjunto de las variables que integran la escala de factores significativos representa una suma de 91.8 de un máximo de 100. Esto supone que, de observarse y llevarse eficazmente a la práctica las consideraciones, se estaría corrigiendo en un poco más de 90 % la

problemática y, al hacerlo, habría la seguridad de tener ese porcentaje como margen de confianza para asegurar el éxito en la negociación.

### Escala de factores significativos

Guadalajara

Cuadro núm. 56



En el caso del idioma para elaborar el contrato, la encuesta registró una omisión, por lo que resultó el factor de mayor impacto, ya que, al no presentar ningún valor, su grado de varianza fue de gran peso. Lo que procede es verificar el comportamiento probable en este factor antes de emprender alguna negociación.

Respecto de la oportunidad para conceder las citas, hubo imprecisiones y sin dejar de demostrar alguna importancia está no alcanzó grados de interés, por lo que el inicio de una relación comercial puede demorar; debe tomarse en cuenta esa circunstancia.

El plazo para pagar fue un factor de gran importancia y consistentemente se anotó la política general de hacerlo en el lapso no mayor de tres meses, condición que debe considerarse en el momento de suscribir el contrato y calcular el costo del financiamiento.

Con relación al medio para concertar una cita, consideraron que no es necesaria la gestión personal y que es suficiente el empleo de la petición telefónica, el fax o la concertación en alguna feria comercial.

A pesar de las amplitud geográfica, poblacional y de negocios que tiene Guadalajara, los posibles clientes expresaron su costumbre de usar ropa semiformal por su comodidad.

La importancia que mostraron los empresarios de esa ciudad con relación al mantenimiento de las relaciones comerciales se puede advertir en el hecho de que para ellos no sólo es importante que sean visitados por sus proveedores, sino que sea más de una vez por año.

Los estudios de licenciatura o de similar nivel no fueron valorados como importantes, independientemente de que consideran que por lo menos deberían cursar preparatoria o su equivalente. Para ellos, la escolaridad debe sustentarse en la experiencia.

No expresaron gusto por la comida internacional, pero sí por la típica; consideraron que convivir es importante, pues permite contar con estrategias para dejar espacios y dar algún sentido informal al proceso de negociación. Su horario predilecto para ese tipo de acercamiento es el que denominan *lunch* o comida ligera (al medio día).

#### \* Estrategias de efectividad

El comportamiento de los compradores, independientemente de que éste corresponda o no a un supuesto ideal, es el que determina los formatos de negocios y la estrategia de negociación deberá plantearse en razón de esa afirmación.

Si el comprador debe establecer el formato a desarrollar, según los indicadores de expectativas que presentaron los empresarios de Guadalajara, los vendedores de Guasave y Culiacán tendrán que tomar en cuenta algunas condiciones atípicas con relación al modelo ideal de negociación. Estas consideraciones no tienen la importancia que las anotadas para los factores de alta prioridad (escala de factores significativos), pero será indispensable tomarlas en cuenta y de constatar con algún contacto cercano el comportamiento a seguir con el posible cliente.

En forma selectiva, se volverán a incluir los niveles de efectividad de los posibles actores vendedores, con la finalidad de comparar gráficamente aquellas diferencias con los compradores de Guadalajara, sin mencionar, en este caso, lo relativo a factores significativos para los que ya hubo los comentarios suficientes. Debe mencionarse que si bien la muestra estuvo soportada en un estrato de empresarios y, además, en el conglomerado al que he referido, exploraciones en otros grupos demostraron la probabilidad de que lo captado en esta investigación sea generalizable para todos los compradores en la localidad.

Se insiste en que, con el objeto de poseer la mayor seguridad de éxito prevista hasta en 90 %, la ayuda del modelo, y principalmente de la escala, es muy importante, pero es recomendable verificar los comportamientos posibles antes de acudir con los clientes para sostener las entrevistas de negocios.

#### ***d) Distrito Federal***

##### **\*Características del escenario**

La ciudad de México es el principal centro político, económico y comercial de la república mexicana; no produce alimentos y, por supuesto, carece de litorales y condiciones para el desarrollo de la acuicultura. El camarón tiene gran demanda, aunque el consumo promedio per-cápita es bajo, lo cual supone posibilidades de aumentarlo con acciones publicitarias y promocionales, ya que tiene buena aceptación en sus mercados.

Es la ciudad más grande del mundo y por el desarrollo del país posee muchos centros comerciales, restaurantes y similares en los que, como sucedió en otros nichos de mercado, el producto llega al consumidor final a precios muy elevados, en general más del doble de lo que los productores reciben en sus empresas por los comercializadores, en la mayor parte de los casos ajenos a ellos.

El camarón se comercializa con o sin cabeza, en tamaño pequeño o mediano. La ciudad de México cuenta con conexiones carreteras, ferroviarias y aéreas de gran calidad y capacidad, lo que, sumado a lo anterior, la vuelven uno de los escenarios más adecuados para la venta de camarón y para que ésta se pueda hacer en forma directa sin depender de

intermediarios comerciales, más allá de los que comprarían en gran volumen (vendedores finales) para que lleguen al consumidor final.

\* Escala de factores significativos

De los 22 factores establecidos en el modelo, cinco representan el 91.113 de la problemática y son los que deberán considerarse con mayor cuidado, pues difieren de un comportamiento general y podrían causar mayores riesgos si se asumen como coincidentes a lo que sucede en la mayor parte de los escenarios.

En el cuadro 57 se aprecian esos factores, con la siguiente escala que, como en las anteriores, considera, de la base a la cúspide, la importancia de cada factor como parte mayoritaria de la problemática. Cada escalón incluye la variable y el conjunto de ellas integra las escalas de factores significativos, lo que significa la posibilidad de corregir en un poco más de 90 % la problemática; con ello se tendría una seguridad de dicho porcentaje como margen de confianza para asegurar el éxito en la negociación.

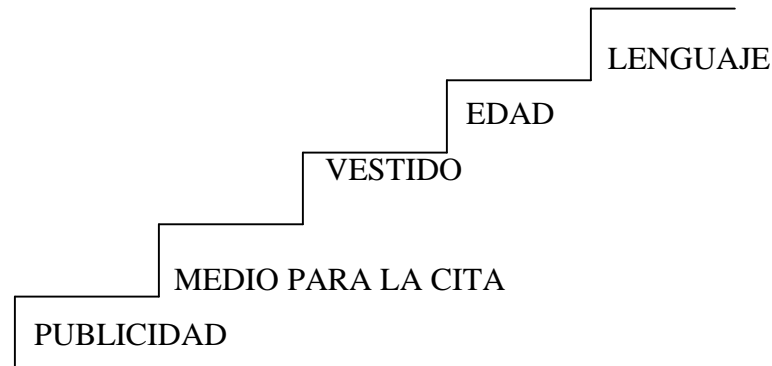
En general, la identificación de varianzas exhibió una concentración de valores entre el máximo valor y el medio, por lo que rangos intermedios entre dichas polaridades fueron las que correspondieron a las atipicidades que contiene la escala anterior.

El lugar donde se llevó a cabo la mayor parte de la investigación empírica fue la Central de Abastos de la ciudad, lugar donde se comercializa casi la totalidad de los productos al mayoreo y la clientela llega por tradición a ese lugar, por lo que no les interesa la publicidad como formato de negocios. Empero, ésta no debería descuidarse si se emprendiera un programa de impulso al consumo del crustáceo con la finalidad de aumentar su demanda.

## Escala de factores significativos

Distrito Federal

Cuadro num. 57



Respecto del medio para concertar una cita, consideraron que no es necesaria la gestión personal ya que con sólo presentarse es recibido. Pueden optar por una cita por medio de fax, lo cual es importante para no correr el riesgo de que el comprador no asista.

Por las características del lugar donde se llevan a cabo las negociaciones, se usa ropa informal y verían extraño vestirse de otra forma.

Para la concreción de negocios no les importa la edad y, por tanto, pueden negociar con personas de 30 años o más, pues la calidad y precio del producto es lo determinante para ellos.

El idioma con el que ellos se comunican es el español, pues el mercado que manejan no es el de importación. El contrato tendrá que realizarse en ese idioma.

## \* Estrategias de efectividad

Como se ha dicho, el comprador debe establecer el formato a desarrollar, según los indicadores de expectativas que presentaron los compradores del Distrito Federal, y los vendedores de Guasave y Culiacán tendrán que tomar en cuenta algunas condiciones atípicas respecto del modelo ideal de negociación. Estas consideraciones son de menor importancia que las anotadas para los factores de alta prioridad (escala de factores significativos), pero será indispensable tomarlas en cuenta y de constatar con algún contacto cercano el comportamiento a seguir con el posible cliente.

e) *Guasave*

\* Características del escenario

En general, en el estudio se priorizó captar comportamientos de los compradores, pero en Guasave y Culiacán también se detectaron los de los vendedores. Los datos obtenidos responden a esa búsqueda, pero se tiene la seguridad de que los actores de los dos últimos escenarios expresaron, más que una experiencia exportadora, una forma de responder culturalmente a la negociación por su escasa costumbre de concurrir a los mercados en forma directa. Por lo anterior se puede suponer que en dichas localidades, las actitudes supuestas para vender tienen semejanza con las que adoptarían para comprar.

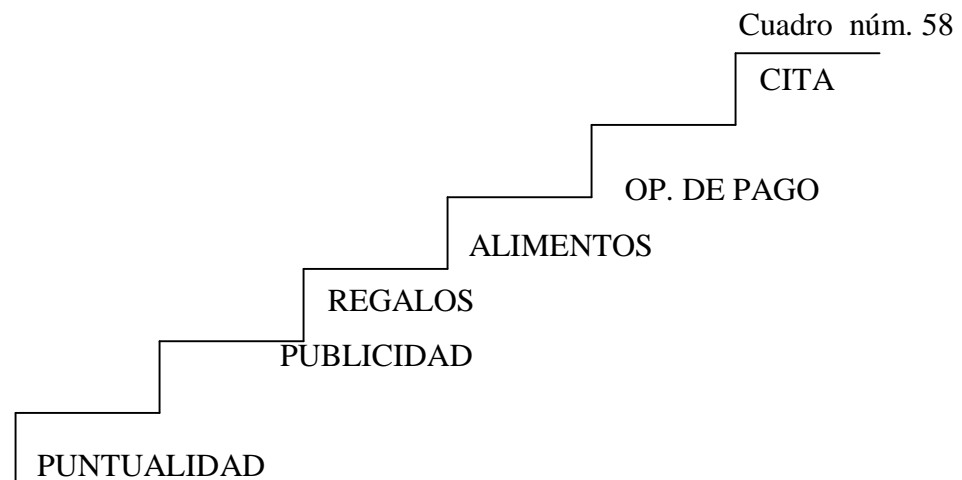
Tanto para Guasave como para Culiacán se describirán la escala y los formatos de efectividad a fin de que lo observen las personas que deseen venderles bienes o servicios. Dicha ciudad es una localidad de Sinaloa dedicada fundamentalmente a actividades primarias; una de ellas es la acuicultura. Tiene una regular actividad económica y comercial y sus necesidades radican en productos industrializados, tanto de consumo duradero o no.

Cuenta con accesos terrestres principalmente y pertenece a un cordón carretero que conecta al suroeste de Estados Unidos con el noroeste mexicano y cuya prolongación, por lo menos, llega hasta Guadalajara.

\*\* Escala de factores significativos

**Escala de factores significativos**

Guasave





De los 22 factores establecidos en el modelo, cinco representaron 92.801 de la problemática y son los que deberán considerarse con mayor cuidado, ya que difieren de un comportamiento general, y si no se toman en cuenta podrían causar mayores riesgos, o si se consideran como coincidentes a lo que ocurre en la mayoría de los escenarios se cometería el error de suponer que los comportamientos son iguales en todos los escenarios.

En la escala anterior se aprecia la posibilidad de corregir en un poco más de 90 % la problemática y si se tiene la precaución de hacer una verificación rápida de los posibles comportamientos apreciados habría amplia seguridad como margen de confianza para asegurar el éxito en la negociación.

En general, la identificación de varianzas presentó una dispersión en razón de lo atípico del comportamiento de las variables; se considera que, en parte, corresponde a un comportamiento más académico que real por los empresarios, por lo que para ellos el medio para obtener una cita no es relevante y es suficiente con acudir a la plaza.

La publicidad la consideran fundamental en el mantenimiento de las relaciones comerciales y ésta debe plantearse según la experiencia que se tenga con relación al producto que se vende o distribuye.

En el caso de los regalos, los empresarios de Guasave consideran que no son recomendables ni necesarios, por lo que no será una variable de atención.

Disponer de un tiempo para ir a comer no lo consideraron necesario y puede suprimirse en la estrategia de la negociación.

La oportunidad en el pago no es una distinción y puede tardar un tiempo considerable para satisfacerlo, por lo que será importante tomarlo en cuenta al desear establecer una negociación.

El saludo cercano y amigable es una costumbre que les agrada en forma relevante y se basa en la confianza que desean que les demuestren los vendedores.

\*Estrategias de efectividad

El comprador debe establecer el formato según los indicadores de expectativas que presentaron los empresarios en Guasave; quienes deseen venderles sus productos tendrán que tomar en cuenta algunas condiciones en aquellos factores que no se comportaron en forma similar al modelo ideal. Estas consideraciones son de menor importancia que las anotadas para los factores de alta prioridad (escala de factores significativos), pero será indispensable tomarlas en cuenta y constatar con algún contacto cercano el comportamiento a seguir con el posible cliente.

*f) Culiacán*

\*\*Características del escenario

Con el mismo criterio adoptado para Guasave, se aclara que se detectaron los formatos de negociación como vendedores en Culiacán. También se tiene la seguridad de que los actores del proceso de negociación expresaron, más que una experiencia exportadora, una forma de responder culturalmente a la negociación, por su escasa costumbre de concurrir a los mercados en forma directa. Por lo mencionado, se considera que la cultura de negociación es semejante para vender que para comprar, pero que el dominio del proceso radica en el comprador.

Culiacán es la capital de Sinaloa y está dedicada fundamentalmente a actividades primarias; una de ellas la acuicultura. Tiene escasa actividad industrial, importante en lo comercial y sus necesidades radican en productos industrializados, de consumo duradero o no.

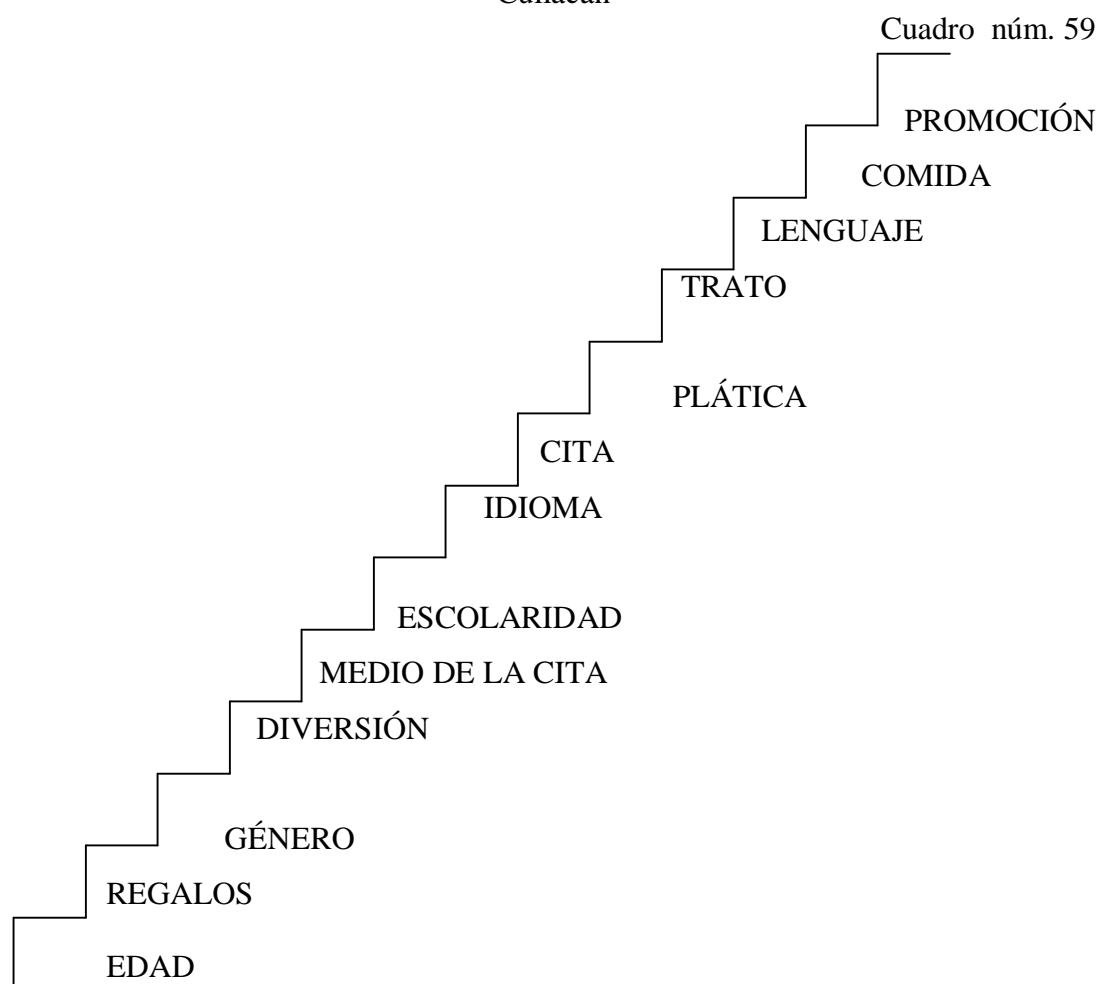
Cuenta con acceso aéreo, terrestre y ferroviario y pertenece a un cordón carretero que conecta al suroeste de Estados Unidos con el noroeste mexicano y cuya prolongación, por lo menos, llega hasta Guadalajara. Se le puede considerar una frontera comercial por su intenso intercambio que mantiene cotidianamente con Estados Unidos y algunas otros países del mundo. Cuenta con cadenas de centros comerciales y tiendas de comodidad y existen consumidores que erogan cifras importantes como compradores finales.

**\*\*Escala de factores significativos**

De los seis escenarios analizados, en Culiacán se apreciaron menores distancias o varianzas representativas de comportamiento, ya que de los 22 factores establecidos en el modelo, 13 representan 90.836 de la problemática (cuadro 59), Se insiste en el cuidado de esta observación, porque en esta localidad existe mayor diversidad cultural que en cualquiera de las otras analizadas. Se considera que una escala no debiera incluir más de ocho factores, pero las condiciones de la investigación puede alterarlo; como en este caso, resulta que las varianzas estuvieron más dispersas; de ahí que, ante la pretensión de asegurar porcentajes de seguridad, es recomendable aceptar esta condición irregular.

**Escala de factores significativos**

Culiacán



Las recomendaciones consisten, en primer lugar, en observar los factores significativos y resolverlos según el valor que representen en la problemática; en este caso, la edad y los regalos serían los de menor impacto dentro de los que expresan el problema de dispersión, después el género del negociador y la diversión, y así sucesivamente. Antes de emprender el proceso deberá hacerse una verificación de seguridad.

Aun cuando en Sinaloa, principalmente en el ámbito rural, priva el criterio de la experiencia, a los empresarios no les es importante la edad y el negociador puede ser de 30 años o más. Se valoran los regalos típicos del lugar del cliente y se entregan al negociador, cuidando de llevar algo para el propietario del negocio.

El sexo de los negociadores no es relevante y se está dispuesto a negociar, por tanto, con hombres o mujeres, mientras que la diversión, como parte de la negociación, no es importante para los empresarios, independientemente que para otras actividades el sinaloense tiene un carácter amistoso y propicio a divertirse.

El medio para obtener una cita no fue ponderado como importante; basta con presentarse a solicitarla o utilizar otra forma.

Por su carácter predominantemente agrícola, en la localidad y, en general, en el estado, la escolaridad no es una condición prioritaria, pues no ha sido un factor de influencia para el desarrollo de la entidad. El idioma que deberá tomarse en cuenta en la suscripción de los contratos es el español, sin detrimento que pueda incluirse un texto en inglés.

El tiempo que dilate conceder una cita de negocios puede ser prolongado y se deberá apreciar que la oportunidad en este rubro no es algo que tenga principal importancia. Los temas de una plática introductoria pueden ser variados, pero de contenidos simples, pues el nivel cultural entre los negociadores es bajo.

El cierre de un trato no fue parte de las variables de importancia y puede suceder en plazos diferentes.

Aun cuando se observó que pocos de los entrevistados hablaban un lenguaje diferente al español, no resultó de mayor interés que el vendedor lo maneje y se acepta que éste se exprese en su habla natal.

Les atrae incluir el desayuno y, en segundo lugar, una comida como parte del proceso de negociación; No comentaron algún tipo de comida específica.

Salvo en lo relativo a descuentos, las promociones no resultan significativas, ya que otro tipo de ellas, como los sorteos, los ofrecen los centros comerciales con relativa frecuencia.

#### \*\* Estrategias de efectividad

En la medida en que el comprador debe establecer el formato a desarrollar y según los indicadores de expectativas que presentaron los empresarios en Culiacán, quienes deseen venderles sus productos tendrán que tomar en cuenta algunas condiciones en aquellos factores que no se comportaron en forma similar al modelo ideal.

Es posible que los comportamientos varíen en poco tiempo, lo cual se puede deber, entre otras circunstancias, a los contextos en que se celebre una negociación. Con el objeto de poseer la mayor seguridad de éxito que, como se ha mencionado, puede preverse hasta en 90 % y que la ayuda del modelo, y principalmente de la escala, es altamente importante.

En los cuadros 60<sup>a</sup> y 60<sup>b</sup> se presenta un esquema que, aunque permite comparar los comportamientos que tienen los compradores de las seis ciudades analizadas, fundamentalmente tiene la intención de demostrar cuáles formatos de negocios deberán atender los proveedores que deseen hacer negocios en la localidad. En el cuadro 60a se podrá observar que existen algunas similitudes entre los comportamientos de los canadienses y los estadounidenses, pues aunque las ciudades estudiadas no corresponden a una historia común, una de origen inglés y otra mexicano (Hamilton y Tucson, respectivamente) sí demuestran que las culturas pueden transformarse con base en la cotidianeidad y eso plantea semejanza entre canadienses y estadounidenses desde hace

### Comportamientos específicos de los compradores en escenarios diferenciados

Cuadro núm. 60 a

VARIABLE	CONDUCTA EN HAMILTON	CONDUCTA EN TUCSON	CONDUCTA EN GUASAVE	CONDUCTA EN CULIACÁN	CONDUCTA EN GUADALAJ.	CONDUCTA EN DF
MEDIO PARA HACER CITAS	SE UTILIZAN LAS FERIAS Y EL FAX	SE UTILIZAN EL FAX Y TELÉFONO	SE UTILIZA EL TELÉFONO Y LA SOLICITUD PERSONAL	. NO IMPORTA	SE UTILIZA EL FAX	NO IMPORTA
REGALOS	REGALO TÍPICO	REGALO TÍPICO	NO CREEN NECESARIO RECIBIR UN REGALO	REGALO TÍPICO	RECIBEN REGALOS PERO NADA EN ESPECIAL	NO IMPORTA
VESTIDO	FORMAL	SEMI FORMAL	FORMAL	INFORMAL	FORMAL	INFORMAL
PLÁTICA INTRODUCTORIA	TEMAS VARIADOS	TEMAS VARIADOS	SÓLO DEL NEGOCIO	POLÍTICA Y DE ECONOMÍA	TEMAS VARIADOS	NO ES NECESARIA
COMIDA	TODO TIPO	TODO TIPO	TODO TIPO	PREFIEREN DESAYUNO	TÍPICA	NO ES NECESARIA
INVOLUCRAMIENTO CON EL CLIENTE	CONTACTO CERCANO CON EL VENDEDOR	CONTACTO CERCANO CON EL VENDEDOR	NO GUSTAN DEL CONTACTO CON EL VENDEDOR	NO GUSTAN DEL CONTACTO CON EL VENDEDOR	CONTACTO CERCANO CON EL VENDEDOR	CONTACTO CERCANO CON EL VENDEDOR
RECEPCIÓN DE PROVEEDOR	LES GUSTA RECIBIR AL VENDEDOR	LES GUSTA RECIBIR AL VENDEDOR	LES GUSTA RECIBIR. ESPORÁD.	LES GUSTA RECIBIR ESPORÁD	LES GUSTA RECIBIR AL VENDEDOR	LES GUSTA RECIBIR AL VENDEDOR
VISITA A PROVEEDOR	LES GUSTA SER INVITADOS A LAS OFICINAS DE LOS VENDEDOR	LES GUSTA SER INVITADOS A LAS OFICINAS DE LOS VENDEDOR	SER INVITADOS SOLO EN FORMA ESPORÁDICA	POCO VISITAN AL VENDEDOR	LES GUSTA SER INVITADOS A LAS OFICINAS DEL VENDEDOR	LES GUSTA SER INVITADOS A LAS OFICINAS DEL VENDEDOR
CIERRE DE TRATO	ENTRE 2ª Y 3ª ENTREVIST	ENTRE 2ª Y 3ª ENTREVIST	MÁS DE 2 ENTREVIST	LO HACEN ENTRE LA 2ª Y 2ª ENTREVIST	MÁS DE 2 ENTREVIST	EN LA PRIMERA
PUNTUALID.	ACEPTAN UN MÁXIMO DE 15 MIN.	ACEPTAN UN MÁXIMO DE 15 MIN..	SON PUNTUALE SIN RIGOR	NO ES IMPORT	SON PUNTUALE SIN RI9GOR	NO ES IMPORT.
DIVERSIÓN	ACUDIR A UN BAR	ACUDIR A UN BAR O COMER	NO ES IMPORT.	ACUDIR A UN BAR	NO ES IMPORT.	ACUDIR A UN BAR

### Comportamientos específicos de los compradores en escenarios diferenciados

Cuadro núm. 60 b

VARIABLE	CONDUCTA EN TUCSON	CONDUCTA EN HAMILTON	CONDUCTA EN GUASAVE	CONDUCTA EN CULIACÁN	CONDUCTA EN GUADALAJ	CONDUCTA EN D.F.
PUBLICIDAD	NO ES NECESARIA	ES NECESARIA QUE LA HAGA EL VENDEDOR	NO LES INTERESA	ES NECESARIA QUE LA HAGA EL VENDEDOR	ES NECESARIA QUE LA HAGA EL VENDEDOR	NO ES NECESARIA
PROMOCIÓN	DEBE INCLUIRSE UN PROGRAM	NO ES NECESARIA	PREFIEREN SORTEOS Y DESCUENT	NO ES NECESARIA	DEBE INCLUIRSE UN PROGRAM	PREFIEREN DESCUENT
GENERO	NO ES RELEVANT	NO ES RELEVANT	PREFIERE MASCULIN	NO ES RELEVANT	NO ES RELEVANT	PREFIERE MASCULIN
ESCOLARIDA	BACHELOR O PREPA	BACHELOR O PREPA	PREPA O TÉCNICO	PREPA O BACHILLER	PREPA O TÉCNICO	NO IMPORTA
SALUDO	DE MANO	DE MANO	DE ABRAZO Y CORDIAL	DE MANO	DE MANO	DE MANO
PAGO OPORTUNO	UN MES	UN MES	DE INMEDIAT	DE INMEDIAT	TRES MESES	DE INMEDIAT
OPORTUNIDAD CITA	UN MES	POCO TIEMPO	PROLONG.	POCO TIEMPO	SE DEMORA	DE INMEDIAT
IDIOMA DEL CONTRATO	INGLES	INGLES	ESPAÑOL	ESPAÑOL	NO IMPORTA	ESPAÑOL
LENGUAJE	INGLES	INGLES	ESPAÑOL	ESPAÑOL	NO IMPORTA	ESPAÑOL
EDAD DEL NEGOCIADO	MAYOR DE 30	NO IMPORTA	MAYOR DE 30	MAYOR DE 30	MAYOR DE 30	MAYOR DE 30
PRESENTAC. PRODUCTO		MUY BUENA	BUENA	APOYADA CON CATALOGO		SOLO EL PRODUCTO

muchos años, lo cual permite plantear si eso mismo podrá suceder en México, cuyos socios son de América del Norte. También se pueden observar las similitudes y diferencias entre los comportamientos de los negociadores mexicanos, lo que afirma la diversidad cultural en un mismo país.

## Título 6

### CONCLUSIONES

De acuerdo con el orden del trabajo, en este capítulo incluyo mis principales conclusiones y una síntesis de ellas.

- La problemática debe describirse a partir de la identificación de un comportamiento ideal esperado, en este caso de los sujetos de investigación, para que, al compararlo con lo que se observa o con los datos de que se disponen (evidencias), se precise cuál es el problema.
- Derivado de la diferencia entre las idealidades y las evidencias, se apreció que el problema principal es el desconocimiento de los procesos de negociación organizacional con lo cual se afecta a la capacidad competitiva del sector camaronícola de la región centro de Sinaloa que fue el escenario de investigación.
- Derivada de la problemática surge una serie de dudas o preguntas de investigación que acompañan al investigador en su trabajo; éstas se plantean con base en dudas teóricas y de carácter operacional pues sustentarán la descripción, explicación y, como en este caso, las medidas prescriptivas para su solución. Todas las preguntas tuvieron respuesta, según se constata en el análisis.
- Cuando al inicio de una investigación se exponen hipótesis, éstas son tan generales que se convierten en obvias y cuando se especifican en términos de operatividad se desconoce la teoría a analizar y, en muchos casos, tendrán que declararse como nulas. Es recomendable que las hipótesis, sobre todo las de



carácter operativo, en razón de las relaciones de causalidad, se definen hasta que la investigación cuente con conocimiento teórico suficiente. Las hipótesis fueron exhibidas al iniciar el análisis por su relación con los cuestionarios. De acuerdo con los hallazgos generales, fueron demostradas, sin necesidad de encontrar alternativas o negar algunas.

- Si de origen y por la suficiencia de información bibliográfica se optó por el paradigma cuantitativo, se tuvo que acudir al cualitativo para fortalecer la comprensión de la dispersión teórica y de los datos obtenidos en la investigación empírica. Es importante el uso alternativo de los dos paradigmas, ya que al emplearlos en forma mixta se fortalecen los resultados. En el mismo sentido se considera conveniente que al integrarse a un procesos investigativo se participe en él en forma flexible, sin prejuicio y con el uso alternativo de las trayectorias e instrumentos que ambos proporcionan.
- La pertinencia de esta investigación se basa en derivar de los estudios de la cultura el estudio de la cultura organizacional, esta última tratada como una subcultura, pero con principios e instrumentos propios. Es evidente que los valores, costumbres y artefactos, la identidad y los contextos que conforman los elementos de la cultura sufren una alteración al ubicarse en la subcultura, por lo que su diferencia le da naturaleza de área de estudio. En las organizaciones y, por tanto, en su cultura, hay subculturas, como la multicultural, orientada a la identificación de la diversidad cultural, sus choques y conflictos para encontrar en los procesos de negociación la pluralidad que supone convivir superando diferencias.

- En el multiculturalismo organizacional, por tratarse de una cultura especializada de las organizaciones, se ha presentado un caso similar al de la cultura organizacional y se han estado construyendo una serie de campos, principios e instrumentos de estudio que le otorgan un contenido disciplinar. El tema de esta tesis se analizó como una subcultura multicultural, incluida totalmente en la diversidad cultural y cuya explosiva manifestación ha sucedido a partir del proceso de mundialización. Las aportaciones recibidas en las bases teóricas provinieron de la teoría de la cultura, de la cultura organizacional, la negociación y el multiculturalismo.
- Tanto para la cultura como para la cultura organizacional y el multiculturalismo, la identidad se considera fundamental, pues permite encontrar la unidad cultural en relación con el beneficio de lo recíproco, lo que supone tener una idea clara de la otredad y de la notredad, ya que es muy difícil saber quién se es si no se posee una certeza de quiénes son los otros. Al conocer ese aspecto, habrá capacidad de alcanzar la idea de pertenencia, *internalizarla* y saber que el hecho de aceptar a los demás es un beneficio y que ellos nos aceptan sabiendo que reciben lo mismo. En sentido expuesto, la identidad fue parte del análisis teórico.
- Las referencias teóricas tuvieron su origen en la lectura de varios autores seminales o con trayectoria reconocida. Así, apoyarse en bases de datos fue una de los recursos insistentemente usados, pues parte del conocimiento científico se encuentra ahí.

- Al reconocer las perspectivas de análisis de la cultura, se estimó que, aunque haya autores que no le conceden expresión disciplinar, la cultura organizacional se ha constituido en un mapa de estudio y con instrumentos para examinarla que la sustraen de la tradicional antropología y etnografía, colocándola como una subdisciplina de carácter inter y transdisciplinar.
- La diversidad cultural no sólo se expresa en la confrontación entre países, sino enfáticamente en lo organizacional. Hay tantas culturas o, por lo menos, subculturas que en un mismo país se diferencian, por lo que los estudios multiculturales no se remiten sólo a lo nacional y su estudio resuelve problemas organizacionales, como la falta de identidad, de alta rotación y de productividad.
- Respecto de los enfoques utilizados para el estudio multicultural, no se localizó alguno que permita entender las culturas locales ajenas a la amplitud del geocentrismo y a la reducción del etnocentrismo o de lo parroquial. Los supuestos obtenidos del análisis teórico recomendaron adoptar la cultura local por su gran influencia en el comportamiento organizacional, por tanto multicultural, de las organizaciones localizadas en espacios geográficos específicos.
- El acercamiento al multiculturalismo organizacional estimuló proponer tres áreas principales de estudio: la transculturación, con sus diferentes expresiones como la asimilación y la inserción; los estudios de cultura transfronteriza, tanto de cotidianidad como de integración, y los cruces culturales, en sus roles de formatos culturales de negociación para el intercambio de satisfactores.

- Como ya se mencionó, para este estudio se consideró el multiculturalismo como una subcultura organizacional. Para describir esta relación y con el apoyo en varios autores, se definió un esquema de niveles de análisis en el sistema cultural que puede servir para otras investigaciones.
- Respecto de los cruces culturales, se encontró, al igual que los niveles de cultura y de subcultura organizacional, mucha diversidad conceptual, por lo que hubo que diseñar constructos conceptuales a partir de las variables localizadas y debidamente discriminadas. Dichos conceptos, sobre todo los relacionados con los cruces culturales, pueden considerarse en otros trabajos.
- Los modelos de negociación, que anteriormente daban preferencia a que el negociador más hábil fuera el ganador, sin embargo ahora se privilegia la ventaja de tratar de alcanzar el ganar-ganar, lo que permite que las partes entiendan que la pluralidad es recomendable en términos de socialización y, principalmente en este caso, por las ventajas de las transacciones de beneficio mutuo.
- Al término de la fundamentación teórica se validó la premisa consistente en considerar la cultura local como dominante en los procesos de cruces culturales. También se fortalecieron las premisas acerca de la importancia de la primera entrevista y, por consecuencia, de su contenido para una negociación exitosa. En este sentido, fue relevante la predictibilidad para negociar con éxito, entendiéndola como el conocimiento previo (a la entrevista) de los formatos de negociación de los compradores como actores dominantes.

- El análisis empírico fue articulado en dos fases: una exploratoria y otra confirmatoria, ya que al no ser posible un trabajo de tipo etnográfico que diera buen entendimiento de los comportamientos para investigar, se recurrió a cuestionarios estructurados y para corregir cualquier defecto en ellos se eligió una fase previa de reconocimiento.
- Por el carácter reflectivo de las variables, así como por el gran número de combinaciones que existen (cuando hay 20 o más), junto con otros criterios, se recurrió al apoyo de recursos matemáticos de estadística cualitativa y cuantitativa; en concreto, a los análisis factorial y de grafos. Me apoyé, para ello, en el paquete computacional SPSS porque ofrece ventajas para las expectativas de investigación. Respecto de los grafos, utilicé el modelo Salazar, pues su desarrollo matemático, traducido a expresiones no numéricas, me parece que es el que mejor respuesta ofreció a mis necesidades de análisis.
- Fue recomendable un análisis exploratorio con muestras selectivas que incluyan a expertos en la temática de la investigación, pues entre sus diversos beneficios se encuentra el de perfeccionar las hipótesis planteadas en esta etapa y, consecuentemente, la encuesta, que es la base de la investigación empírica y de la demostración de los supuestos de la investigación.
- Las muestras se construyeron con la identificación de un estrato de población para volver más homogénea y representativa la recolección de datos. Este criterio se afirmó en mayor medida al reducir el universo a conglomerados, siempre con la certeza de que se obtuviera una buena representatividad.

- Las expectativas analíticas fueron las siguientes: saber si las variables localizadas contaban con grados aceptables de correlación para encontrar sus relaciones de independencia o dependencia; conocer los comportamientos típicos y, en su caso, desechar los atípicos para ponderar las variables de mayor importancia en cada escenario y localizar la estructura lógica del trabajo, en relación con sus dimensiones y categorías. Por ello, fue recomendable la aplicación de los siguientes instrumentos:
  - Análisis de correlación, preferentemente la de Kendall, por estar diseñada para investigaciones no paramétricas. Este recurso también permitió la prueba de hipótesis.
  - Análisis de covarianza, con el que se identificaron los comportamientos normales y anormales de las variables, adicionando el método Varimax para ajustar lo más posible la dispersión factorial y el teorema de Bartlett y determinar las distancias euclidianas.
  - El entendimiento de las estructuras lógicas del problema lo facilitó el análisis de Grafos, que supera los recursos del análisis de comunalidades para saber cuáles son las dimensiones analíticas.
  
- Como deseaba obtener el análisis de efectividad, fue necesario diseñar un modelo analítico referencial con el que se compararon los diversos comportamientos en los escenarios investigados y fue un elemento útil para tener una referencia adecuada de medición. Sin embargo, no se recomienda su uso en detalle, pues es más importante dejar libre la información que proporcionen los encuestados.

- Los modelos y teorías son generalizaciones que, para que tengan éxito, deben compararse con la realidad; Para precisar las diferencias entre los actores de los diferentes escenarios, se consideró recomendable el análisis de escalas.
- Las principales apreciaciones del análisis me proporcionaron las siguientes enseñanzas y validaciones:
  - La investigación permite un aprendizaje que se obtiene en su propio avance. Considero que no es recomendable investigar usando un solo paradigma, pues es importante ser flexible y utilizar las trayectorias e instrumentos más indicados para resolver los dilemas que se investigan.
  - Si no puede contarse con las ventajas de las narrativas y se debe recurrir a formas transversales y estructuradas en la obtención de datos, es conveniente encontrar en los expertos y en algunos sujetos investigados la oportunidad de intercambios directos y de profundidad para comprender mejor los resultados de la investigación.
  - Si no hay una teoría suficientemente validada sobre los comportamientos en la negociación no conviene definir un comportamiento esperado de las variables como si fuera único para todos los investigados, pues de esta forma se perjudica a la investigación. Esa es una de las experiencias obtenidas en este trabajo. Lo recomendable es dejar libre la investigación y que sean los encuestados quienes manifiesten sus apreciaciones. Difícilmente se puede proponer un comportamiento ideal y menos una cultura ideal, más allá de las pautas que defina a la cultura dominante o del listado de posibles comportamientos sin calificar a uno de ellos. Esta situación se presentó en el análisis de efectividad, por lo que utilicé este

recurso sólo como una referencia para apreciar la diversidad de las culturas y no la preponderancia de alguna de ellas.

- Los grafos son un recurso matemático no numérico que vale la pena perfeccionar en lenguajes amigables para recurrir al análisis de categorías.
  - El recurso de la matemática facilita el manejo de grandes volúmenes de información y de estudios multivariados, pero su interpretación requiere de la realización de análisis profundos de contenido en sus aspectos de simbolismos, lenguaje, espacio, tiempo y contextos.
  - Las hipótesis se validaron y no fue necesario recurrir a la opción de negar ninguna o de proponer alternativas; sin embargo, las variables validadas no deben universalizarse más allá de sus denominaciones, no de sus contenidos, porque éstos cambian en las condiciones de los referenciales citados.
  - En el campo de las culturas, como pudiera suceder en otros de las ciencias sociales, es difícil la acreditación de modelos de comportamiento universal; empero, las premisas generales y, como en este caso, las variables demostradas, son válidas como listados de verificación para adecuar los modelos a las condiciones específicas de los escenarios de aplicación. En este sentido, las organizaciones y las culturas organizacionales tienen enormes campos de análisis, como numerosas son las culturas y subculturas.
- El modelo que se propone apenas intenta ofrecer un listado de variables que conviene considerar en los análisis que se elaboren en este campo del



conocimiento. Para favorecerlos, se incluyen varios tipos de comportamientos que como formatos de negociación se han analizado tanto teórica como empíricamente por otros autores y por quien realizó esta investigación.

- El diseño de escalas que se integró en el modelo propuesto facilitó identificar las diferencias en los formatos de negociación en los diferentes escenarios y esto acredita que, para que la predictibilidad sea válida, deben verificarse las peculiaridades de las culturas de cada localidad. Los modelos pueden tener usos para el análisis y para convertirse en instrumentos de prescripción. Este es el caso que se plantea en este trabajo.
- Con esta investigación he comprobado la multiplicidad de potenciales investigativos que tiene el campo multicultural propio de los estudios organizacionales; varias de esas inquietudes se están abordando en forma particular en una red de colegas interesados. Los cruces culturales examinados, como se ha intentado en esta investigación, pueden vincular a la universidad-empresa para reducir costos de negociación y aumentar sus posibilidades de éxito en las transacciones, más allá de la consultoría, pues parece obligatorio el aporte de la ciencia al desarrollo de las empresas, con sus compromisos de veracidad, contundencia y perspectiva.
- Es de esperarse que en un mundo que se globaliza, entre muchos otros retos, será necesario poner en relieve los estudios organizacionales, principalmente de las nuevas organizaciones; en ese sentido, la diversidad y pluralidad culturales se encuentran en el sendero de las discusiones y de las nuevas demandas.

## Índice de cuadros

Número	Título	Página
1	Esquema de niveles en el sistema cultural	46
2	Dimensiones, categorías y variables en los cruces culturales	64
3	Relaciones reflectivas entre los niveles de investigación	77
4	Proceso de análisis exploratorio	79
5a	Modelo analítico referencial (cita y preparación)	81
5b	Modelo analítico referencial (cita y preparación)	82
6a	Modelo analítico referencial (entrevista)	83
6b	Modelo analítico referencial (entrevista)	84
7	Modelo analítico referencial (trato y mantenimiento)	85
8	Indicadores de efectividad	93
9	Granjas camaronícolas en Sinaloa	99
10	Producción mundial de camarón	104
11	Principales productores de camarón	105
12	Producción de camarón en México	106
13	Volúmenes de producción mexicana	107
14	Volúmenes de producción por entidad y región	108
15	Productores sin litoral	109
16	Grafo Nego	111
17	Tabla Nego	112
18	Diagrama de Venn	116
19	Análisis de correlación en Guadalajara	119
20	Análisis de varianza en Guadalajara	120
21	Análisis de factores significativos en Guadalajara	121
22	Matriz comparativa de frecuencias en Guadalajara	122
23	Matriz de correlación en el Distrito Federal	124
24	Factores significativos en el Distrito Federal	126
25	Matriz de rotación en el Distrito Federal	126
26	Cuadro de estímulos coordinados en el Distrito Federal	127
27	Diferencias individuales en el Distrito Federal	128
28	Gráfica comparativa con el Distrito Federal	130
29	Análisis de eficiencia en el Distrito Federal	131
30	Matriz comparativa en Tucson	134
31	Matriz de eficacia en Tucson	135
32	Matriz de frecuencia en Hamilton	138
33	Gráfica de eficiencia en Hamilton	140
34	Matriz de correlación en Guasave	142
35	Matriz de varianza en Guasave	143

<b>Número</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
36	Factores rotados en Guasave	145
37	Estímulos coordinados en Guasave	146
38	Matriz de rotación eucladiana en Guasave	147
39	Matriz de eficiencia en Guasave	148
40	Análisis de correlación en Culiacán	151
41	Análisis de varianza en Culiacán	153
42a	Estímulos coordinados en Culiacán	154
42b	Diferencias Eucledianas	155
43	Matriz de rotación eucladiana en Culiacán	156
44	Escala de factores significativos en Culiacán	157
45	Análisis de eficiencia en Culiacán	159
46	Matriz de frecuencias en Culiacán	161
47	Validación global de hipótesis	164
48	Escala global de comportamiento	166
49	Escala globales y comparadas	169
50	Análisis comparado de eficiencia	171
51a	Modelo general de comportamiento intercultural	182
51b	Modelo general de comportamiento intercultural	183
52	Grafo Nego	184
53	Modelo de relaciones interculturales	185
54	Escala en Tucson	189
55	Escala en Hamilton	191
56	Escala en Guadalajara	194
57	Escala en el Distrito Federal	198
58	Escala en Guasave	199
59	Escala en Culiacán	202
60 <sup>a</sup>	Comportamientos específicos en escenarios diferenciados	205
60b	Comportamientos específicos en escenarios diferenciados	206

## BIBLIOGRAFÍA

- Adler Nancy, 1983, *A typology of managent studies involving culture*, Journal of International Business Studies. IBA.
- Aktouf O, 1990, *Le symbolisme et la culture d'entreprise des abus conceptuels aux leçons du terrain, Tiré de L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, ESKA, J.F. Chanlat.
- Anderson Malcom, 1997, *The political science of frontier*, SDSU.
- Arellano David, 2000, *Organización y neoinstitucionalismo económico. Hacia un nuevo dogma*, Acacia.
- Arizpe Lourdes, 2003, *Conviviability: the role of civil society in culture and development*, trabajo de Congreso.
- Ayala Francisco, 1999, *La función del profesor como asesor*, Trillas.
- Barba Antonio y Pedro Solís, 1997, *Cultura en las organizaciones*, Vertiente.
- Barba Antonio, 2004, *Cultura organizacional*, Conferencia, Universidad de Occidente.
- Belch Michael, 1993, *Advertatising and promotion*, Irwing.
- Brett Joan, Gregory Northcraft y Pinkley Robin, 1999, *Starways to heaven: an interlocking self-regulation model of negotiation*, Journal of Academmy of management. Management Academy.
- Briones Guillermo, 1994, *Métodos y técnica de investigación para las ciencias Sociales*, Trillas.
- Castells Manuel, 2000, *The information age: economy, society and culture*, Vol. 1, *The rise of the network society*, Vol.3, *The power of identity*, Oxford Blackwell.
- Cateora Phillip, 1996, *International marketing*, Irwing Night.
- Ceceña José Luis, 1994, *Antologías*, UNAM.
- Cellich Claude, 2002, *Negociaciones internacionales en la comunidad Internacional*.
- Chavira Jaime, 1999, *Lo organizado al amparo de las pasiones*, Acacia.

- Chen Min y Pan Winston, 1993, *Understanding the process of doing business in China, Taiwan and Hong Kong*, Edwain Mellen 16.
- Cochran William, 1983, *La lógica del muestreo de encuesta*, John Willey & Sons.
- Dávila Anabella y Nora Martínez, 1999, *Cultura en las organizaciones latinas*, ITESM
- Deal T. W. y A. Kennedy, 1982, *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*, Reading, Ma: Addison-Wesley.
- Delgado Raúl, 2000, *La transferencia de los fenómenos de contrastes multiculturales de carácter transfronterizo a problemáticas de tipo cultural en los procesos de internación de empresas multinacionales*, IBS Borderlands.
- Delgado Raúl, 1991, *En la mesa de los grandes*, INAP.
- Delgado Raúl, 1999, *El multiculturalismo organizacional en la sintetización de lo colectivo y lo individual*, Ensayo, UAM.
- Delgado Raúl, 1999, ***Relaciones cross culturales de complementaridad comercial en Norteamérica***, Acacia.
- Delgado Raúl, 1999, ***Analytical model for cross cultural relations***, Balas International Congress.
- D'Iribarne P., 1986, *Vers une gestion culturelle des entreprises*, Annales des mines- Gerer et comprendre.
- Ekkehard Mochmann, 2002, *European cooperation in social science data Dissemination*, Central Archive for Empirical Social Research, University of Cologne.
- Epstein Mikhail, 1995, *After the future: The paradoxes of postmodernism and contemporary russian culture*, Amhertz, University of Massachusetts.
- Giddens A, 1991, *Modernity and self-identity*, Cambrigde, Polity.
- Hraba J., 1979, *American ethnicity*, Itasca Publishers.
- Hofstede Geert, *framework* Journal of International Business Etudies, AIB.
- Hofstede Geert, 1991, *Cultures and organizations*, London, McGraw-Hill.
- Ivanova Antonina, 1999, *Productivity, competitiveness and convergency in the global economy*, UNAM.

- Irrigaray Carlos, 1999, *Negocios y comercialización internacional*, Macelli.
- Khambata Dara y RiadAjami, 199, *. International business. Theory and practice*, McMILLAN.
- Krass Eva, 1995, *Management in two cultures*, Intercultural Press.
- Kymlicka, Will. 1996. *Ciudadanía multicultural*, Paidos.
- Huntington Samuel, 1996. *At century's end*, Alti Publishing.
- Lieh-Ching y Shih-Hsin, 2003, *An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede frame work*, Journal of American Academy of Business, AIB.
- Martínez Óscar, 2003, *Human Ijnteractions in the Texas-México borderlands*, University of Arizona.
- McHeland, 2002, *Cross cultural differences in international management sing kluckhohn-strodbeck framework*, Journal of American Academy of Business, AAB.
- Mendoza Ignacio, 1998, *Los métodos muestrales*, conferencia, IPN.
- Mintu Alma y Jule Gassenheimer, 2000, *The moderating effects of cultural negotiation in beyer.Seller negotiation*. Journnal of personal selling & sales management, AIB.
- Montaño Luis y Eduardo Ibarra, 1991, *El orden organizacional, poder, estrategia y Contradicción*, UNAM-HISPANICAS.
- Montaño Luis, 2002, *Curso de técnicas de supervisión*, UNAM-STPS.
- Moran Robert y Phillip Harris, 1999, *Managing cultural differences*, Golf Publishing Company.
- Moran Robert y Hert Selye, 1994, NAFTA. *Managing cultural differences*, Golf Publishing Company.
- Moran Robert y Winston Aboott, 1980, *Cross cultural dimensions of doing business in Latin America*, UNIVERSITY OF WISCONSIN
- .
- Moreno Francisco, 1993, *La investigación empírica en ciencias sociales*, Universidad de Guadalajara.

- Linton Ralph, 1969, *The common denominator of cultures, The science of man in the world crisis*, Nueva York, Columbia University Press.
- Negroponete Nicholas, 1996, "El cambio en los átomos por los bits es irrevocable: Negroponete", entrevista de Adriana Malvido, periódico La Jornada, miércoles 26 de junio.
- Nonaka y Takeuchi, 1999, *La organización creadora del conocimiento*, Oxford University.
- Nonamed, 1993, *Cultural constraints in managerial theories*, Vol. núm. 1, The Executive.
- Ogliastri Enrique, 1996, *El sistema japonés de negociación, la experiencia de América Latina*, Tercer Mundo.
- Olekalns, Mara, 2002, *Negotiation as social interaction*. Australian Journal of Management (AMA).
- O'Sullivan y otros, 1997, *Cultural differences*, Irwin.
- Pariante José Luis, 2000, *Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas*, Universidad Autónoma de Tamaulipas.
- Pérez Tamayo Ruy, 1998, *¿Existe método científico?*, Fondo De Cultura Económica.
- Reed Michael, 1996, *Organizational theorizing & historically contested terrain*, SAGE.
- Rodríguez Carlos, *Research methodologies in social sciences*, Workshop in Rio Grande Federal University.
- Ross William y Jessica Lacroix, 1996, *Multiple meanings of trust in negotiation theory and research: A literature review and integrative model*, International journal of conflict management, AMA.
- Rowland Diana, 1993, *Japanese business etiquette. A practical guide to success with the Japanese*, Warner Books.
- Salazar Javier, Víctor Soria y otros, 1995, *Conocimiento estructurado*, Boole, UAM Metropolitana.
- Savater Fernando, 1996, *Ética como amor propio*, Paidós.
- Scot James, Alan Sweedler y otros, 1997, *Dynamics of transboundary interaction in comparative perspective. Borders and border regions in Europe and North America*, SDSU.

- Schein Edgar, 1998, The impact of transnational institutions on cultural values and vice Versa, Sloan Management Review, AMA.
- Smircich Linda, 1983, *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative Science, AIM.
- Thomas Jr. R.R, 1991, *Beyond race and gender*, NY, Journal of American Management Association, AMA.
- Touraine Alain, 1969, *Sociología de la acción*, Ariel.
- Tremblay Jean Paul y Ram Monahar, 1996, *Matemáticas discretas*, CECSA.
- Trompenaars Fons, 1994, *Riding the waves of culture*, Irwin.
- Tylor Edward, 1891,. *Primitive culture*, Murray.
- Terpstra Vern y David Kenneth, 1985, The cultural environment of international *business*, South-Western Publishing.
- Terpstra Vern, 1993, *International dimensions of marketing*, McMillan.
- Volkema Roger y María Teresa Leme, *Alternative negotiating, Conditions and the choice of negotiation tactics; a cross cultural comparison*, Journal of Business Ethics.ABA
- Warnier Jean Pierre, 2000, *La mondialisation de la culture*, Reperes la Decouverte.
- Waterman Jr Robert H. y Thomas J. Peters, 1982, *In search of excellence*, Harper And Row.
- Wenzhong Hu y Cornelius Grove, 1992, *Encountering the chinese. A guide for Americans*, Intercultural Press.
- Wuzel Jaime, *Toward multiculturalism*, Intercultural Press.





## **Anexos**

1	Cuestionarios para Canadá, Estados Unidos y México
2	Comparaciones entre Canadá, Estados Unidos y México
3	Análisis de varianza
4	Correlaciones y comunidades
5	Covarianzas
6	Cuestionario confirmatorios
7	Cuestionario confirmatorios
8	Correlaciones en Guadalajara
9	Factores significativos en Guadalajara
10	Correlaciones en el Distrito Federal
11	Correlaciones en Hamilton
12	Correlaciones en Guasave
13	Correlaciones en Culiacán

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**COORDINACION DEL DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

**EL IMPACTO DE LOS CRUCES CULTURALES EN LOS PROCESOS DE  
NEGOCIACIONES INTERNACIONALES**

**TESIS QUE PARA OPTAR POR EL DOCTORADO EN ESTUDIOS  
ORGANIZACIONALES**

**P R E S E N T A**



**Raúl Delgado Mendizábal**

**DIRECTOR DE TESIS: FRANCISCO SALAZAR RESINES**