



El Efecto de la Cultura del País en el Estilo de Negociación

Una propuesta para el caso de Costa Rica

Gustavo Cubillo Salas
gcubillo@itcr.ac.cr

Profesor de la Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Candidato a Doctor en Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia. Master en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

María del Carmen Saorín Iborra
Carmen.Saorin@uv.es

Profesora del Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piqueras de la Universidad de Valencia. Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia.

La negociación es un proceso de toma de decisiones individual y conjunta, donde intervienen dos o más partes que poseen intereses en común y en conflicto, y desean generar valor.

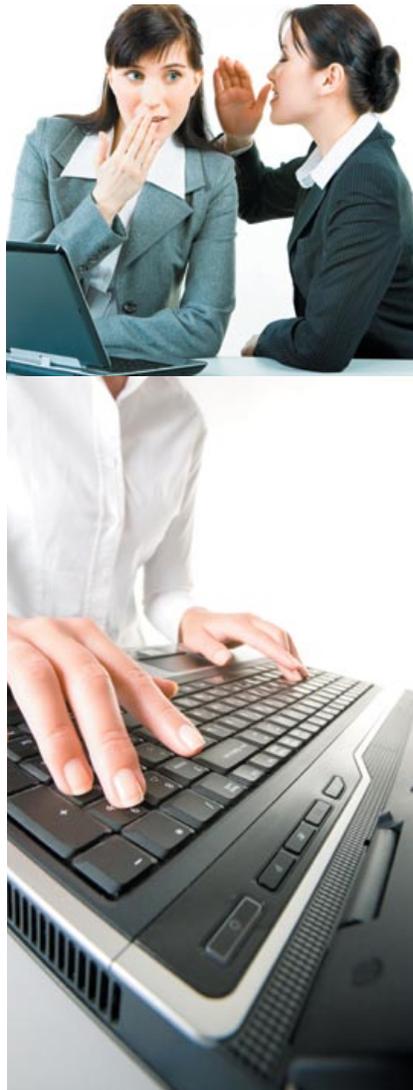
INTRODUCCIÓN

La importancia del proceso de negociación en el ámbito de las empresas se incrementa paralelamente con la globalización de los países, ya que, en las organizaciones, este proceso no solo será utilizado como herramienta para situaciones internas, sino también en relaciones con terceros a nivel nacional e internacional, tales como clientes, proveedores e incluso la competencia (Elahee, Kirby y Nasif, 2002; Brett y Okumura, 1998).

Esta perspectiva que visualiza el proceso de negociación desde un ámbito cada vez más internacional, se sustenta, en gran parte, de los tratados comerciales firmados entre países (Graham, Mintu y Rodgers, 1994; Mintu-Wimsatt y Gassenheimer, 1995). Así, un tratado comercial abre un amplio horizonte de posibilidades y un complejo proceso de negociación multicultural (Bergeå, 2005).

De este modo, se ha investigado cómo la cultura puede moderar la percepción y la valoración de los comportamientos de negociación (Volkema y Leme, 2002), de manera que se considera indispensable el análisis de la cultura, ya que esto nos permitirá prever el comportamiento de los negociadores (Hofstede, 1991; Rao y Schmidt, 1998) y planificar las estrategias y tácticas más adecuadas en aras a alcanzar el resultado deseado (Lewicki, Hiam y Olander, 2003).

En este artículo se expondrá cómo la cultura general de un país afecta el estilo de negociación de sus miembros, con este fin se analizará un método para identificar los estilos de negociación comercial y otro método para caracterizar la cultura de un país. Finalmente, relacionando ambos temas -cultura y negociación- presentaremos proposiciones sobre el efecto de la cultura del país en el estilo de negociación para el caso de Costa Rica. Dichas proposiciones, serán el insumo para un posterior estudio empírico que



pretenderá vislumbrar por medio de casos el comportamiento de negociación de los costarricenses y su relación con la cultura del país. No obstante, este último estudio será materia para otro artículo.

EL PROCESO NEGOCIADOR EN EL ÁMBITO COMERCIAL: ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

En primer lugar, consideramos conveniente puntualizar lo que entendemos por negociación. Puesto que en la literatura se pueden encontrar múltiples definiciones, nos hemos dado a la tarea de proponer una definición que integra diversas perspectivas del término en función del presente trabajo:

La negociación es un proceso de toma de decisiones individual y conjunta, donde intervienen dos o más partes que poseen intereses en común y en conflicto, y desean generar valor.

En esta toma de decisiones, los comportamientos del negociador son las variables de medición que definen el tipo de negociación. De esta manera, se podrían clasificar las negociaciones en función del comportamiento del negociador, que definimos como aquellos comportamientos que incluyen “aspectos cognitivos como la percepción, el procesamiento de información, la valoración (...), los estilos verbales, las concesiones realizadas y los enfoques generales como los integrativos o los duros”. Weiss (1993, p. 279). Esta definición es compartida por Dupont (1996, p. 48), quien afirma que “los comportamientos en la negociación se manifiestan a través de actitudes, acciones y estilos”.

Así, podríamos tener dos tipos de negociación: **1.** de comportamientos integrativos, donde se tratan de maximizar los intereses en común y minimizar los intereses en conflicto, y **2.** de comportamientos distributivos, donde priva los intereses individuales, sin importar los de la contraparte

Distancia del poder, aversión a la incertidumbre, individualismo-colectivismo, masculinidad-femenidad son los componentes del modelo de Hofstede para medir la cultura de una nación

(Walton y McKersie, 1965; Rubin y Brown, 1975; Pruitt, 1981; y Fisher, Ury y Patton, 2005).

En este sentido, y de una manera sintética, se entiende que: en la negociación distributiva, el negociador, de manera individual, trata de incrementar el tamaño de la “porción del pastel”; mientras que en la negociación integrativa, los participantes intentan aumentar el tamaño total de ese pastel (Bazerman, Lewicki y Sheppard, 1991).

La clasificación anterior es ampliamente reconocida y utilizada en el ámbito académico y empresarial, pero también puede ser denominada como de *comportamiento cooperativo y competitivo*. Por su parte, las tácticas cooperativas o integrativas también se conocen como de *creación de valor, de solución de problemas, ganar/ganar y de compromiso*; y las negociaciones de comportamiento competitivo o distributivas, también son conocidas como de *reclamar valor, ganar/perder, individualistas y de no compromiso* (Saorín, 2002, 2008).

De esta manera, en la literatura se ha identificado una serie de comportamientos integrativos que son utilizados en negociaciones comerciales (Bolman, Haugtvedt, Dickson, Fine y Lewicki, 2000; Kim, Pinkley y Fragale, 2005). Entre estos comportamientos se encuentran:

1. Tomar en cuenta los objetivos de las partes involucradas.
2. Buscar la mutua satisfacción de los negociadores.
3. Procurar una relación personal positiva y productiva.
4. Colaborar para la obtención de resultados positivos de la partes interesadas.
5. Compartir libremente la información entre los negociadores.
6. Procurar entender las necesidades de la contraparte.
7. Minimizar las diferencias entre las partes.
8. Buscar soluciones mutuamente satisfactorias.
9. Desarrollar propuestas en coordinación con la contraparte.
10. Confiar en la posición y la información de los otros negociadores.
11. Participar a las partes en la toma de decisiones .

Por otro lado, los comportamientos distributivos de negociación han sido resumidos por Lewicki y Robinson (1998) en cinco factores que se presentan a continuación:

1. **“Alterar información”**: el negociador manipula la información frente a la otra parte negociadora o frente a la opinión pública.

2. **“Negociación competitiva tradicional”**: incluye ocultar el punto de retiro de la negociación, realizar una muy alta o baja oferta de apertura y obtener información por medio de amigos y contactos.
3. **“Ostentar”**: es el conjunto de comportamientos en los cuales el negociador hace creer a la contraparte que tienen el control de las consecuencias, que en realidad no controla. De tal manera, el negociador promete cosas que no puede otorgar o realiza falsas amenazas.
4. **“Manipular la red de contactos de la contraparte”**: influir en la decisión de la otra parte a través de su red de contactos (jefes y subordinados).
5. **“Obtención inapropiada de información”**: conseguir información por medios que generalmente no son aceptados.

Una vez identificados los dos estilos de negociación, basados en el comportamiento utilizado por las partes negociadoras, se presentará un modelo para caracterizar la cultura del país y se expondrá la relación que ésta guarda con el comportamiento de las personas en una negociación.

ASPECTOS GENERALES DE LA CULTURA

Hoy en día, los aspectos relacionados con la gestión humana como objeto de estudio para la dirección de empresas, contemplan una elevada complejidad conceptual y metodológica. Lo anterior se refleja también a nivel de gestión, en donde los retos y desafíos para las organizaciones son enormes. En este sentido, los aspectos culturales no escapan a dicha complejidad, por lo cual su estudio y gestión es un proceso complejo y muy amplio (Fernández, Balbastre, Canet, Redondo y Revuelto, 1998).

Cabe señalar, que definir de manera consistente el concepto de cultura se ha considerado una tarea ardua, siendo prueba de ello el hecho de que, durante muchos años, antropólogos, sociólogos y muchos otros profesionales de diferentes disciplinas han mantenido múltiples discusiones al respecto (Graham, 1985; Gibson, 2002). No obstante, para definir en términos prácticos el concepto de cultura, utilizaremos la analogía mencionada por Hofstede (2001, p.10), el cual argumenta que “la cultura es a la sociedad como la personalidad es al individuo”.

Continuando con el propósito de definir los aspectos generales de la cultura, algunos autores expresan que ésta se compone de tres diferentes subculturas que interactúan entre sí, a saber: la cultura del país, la cultura organizativa y la cultura profesional (Sirmon y Lane, 2004). En este artículo, nos enfocaremos en la cultura >>

>> del país, por ser la más general de las tres mencionadas anteriormente.

Para analizar la cultura del país, hemos encontrado en la literatura varios modelos que lo hacen desde diferentes puntos de vista. Por ejemplo, Hall (1966, 1990) propone el modelo cultural de alto contexto y bajo contexto; por su parte, Schwartz's (1994) sugiere un método identificado como "medición de valores". No obstante, hemos escogido las cinco dimensiones culturales de Hofstede (1980,2001), ya que es el modelo de medición de la cultura de un país más utilizado en temas de negociación y fue actualizado recientemente, a diferencia de los otros métodos investigados.

MODELO DE DIMENSIONES CULTURALES DE HOFSTEDE (1980, 2001): DIMENSIÓN A LA CULTURA DE COSTA RICA

Hofstede (1980, 2001), propuso uno de los modelos que actualmente es el más conocido para definir la cultura de un país. Este modelo lo desarrolló a partir de un estudio que involucró 50 países, 38 ocupaciones, 20 idiomas y 3 regiones. Este estudio se realizó mediante la aplicación de más de 116.000 cuestionarios a una muestra de empleados en cada país de la multinacional IBM, lo cual le permitió identificar 4 dimensiones básicas para explicar las diferencias culturales a nivel de una nación.

Las dimensiones encontradas por Hofstede (1980, 2001) son las siguientes¹:

- 1. Distancia del poder:** representa el grado en el cual los individuos con menor poder aceptan una distribución desigual del mismo.
- 2. Aversión a la incertidumbre:** refleja el grado en el cual las personas reaccionan con temor, miedo o recelo ante situaciones nuevas o ambiguas.
- 3. Individualismo – colectivismo:** el individualismo hace referencia a la preocupación de cada persona por cuidar de sí mismo y su entorno inmediato. Por su parte el colectivismo extiende dicha preocupación al ámbito del grupo, con el cual el individuo se siente vinculado.
- 4. Masculinidad - feminidad:** la masculinidad se relaciona con la prevaencia de valores tales como vigor, fortaleza y éxito en términos materiales. En el caso de la feminidad se relaciona más con valores como calidad de vida, cooperación y adecuadas relaciones personales (Pla y León, 2004).

De acuerdo con el estudio realizado por Hofstede (1980, 2001), Costa Rica obtuvo las siguientes puntuaciones en las cinco dimensiones culturales:

Tabla 1 - Dimensión cultural de Costa Rica según Hofstede (1980, 2001)

Dimensión	Puntuación C.R.	Rango Muestra Total
Distancia de Poder (DP)	35	11 - 104
Aversión a la Incertidumbre (AI)	86	8 - 112
Individualismo / Colectivismos (IND)	15	6 - 91
Masculinidad / Feminidad (MASC)	21	5 - 95

Fuente: Hofstede (1980)

Como puede apreciarse, Costa Rica muestra una puntuación relativamente baja en "distancia del poder" (DP) (35), lo cual refleja una menor tolerancia a una distribución asimétrica del poder en las relaciones sociales, lo que permite interpretar que las relaciones entre las escalas jerárquicas en las empresas cuentan con pocas barreras de comunicación y un alto grado de interdependencia en las áreas de trabajo (Hofstede 2001).

En cuanto a la dimensión "aversión a la incertidumbre" (AI) la puntuación del país tiende a ser alta (86), lo cual representa una baja tolerancia a la incertidumbre, altos niveles de estrés, una necesidad de estar ocupado, sentirse amenazado por los factores externos, un alto apego a las normas y leyes, entre otros comportamientos que brindan seguridad o control de las situaciones (Hofstede, 2001).

En el factor "individualismo" (IND), el país muestra una puntuación relativamente baja (15), lo cual representa una cultura colectivista, reflejando una sociedad donde el individuo se une fuertemente a sus grupos sociales. En este tipo de cultura la información se gestiona de forma vaga y poco precisa; las actitudes y circunstancias son más importantes que las propias expresiones. Este tipo de comunicación está centrada en la persona y sus sentimientos (Llamazares y Nieto, 2002, p. 96; Hofstede, 2001).

En cuanto a la dimensión "masculinidad" (MASC), la puntuación de Costa Rica tiende a ser baja (21), lo que sugiere el predominio de valores más asociados al rol femenino, lo cual permite interpretar que es una cultura con rasgos que se caracteriza por su orientación a las relaciones, en donde la calidad de vida es muy importante y existe armonía entre la vida laboral y la vida personal (Hofstede, 2001).

DIMENSIONES CULTURALES Y SU EFECTO EN EL COMPORTAMIENTO DE NEGOCIACIÓN: UNA PROPUESTA PARA EL CASO DE COSTA RICA.

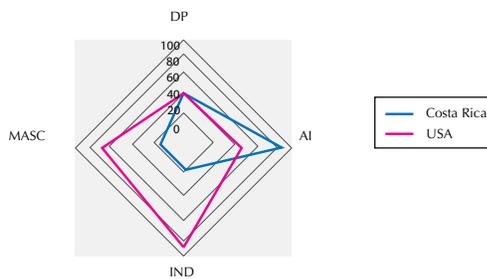
Tal y como se mencionó anteriormente, podemos encontrar múltiples estudios que utilizan el modelo de las dimensiones culturales de Hofstede para caracterizar las culturas de los diferentes países y como ésta afecta al estilo de negociación, así como por ejemplo los estudios de Mintu-Wimsatt y Gassenheimer (1995),

¹ Hofstede (2001), incluye una quinta dimensión cultural, no obstante, para el caso de Costa Rica, esta dimensión no fue medida, por lo cual hemos decidido no incluirla en el análisis de este artículo

Brett y Okumura (1998), Volkema y Leme (2002), Chang (2003), Ulijn, Rutkowski, Kumar y Zhu (2005) y MintuWimsatt, Garci y Calantone (2005). No obstante, para el caso de Costa Rica, no hemos hallado ningún estudio que analice estas dos variables conjuntamente. De esta manera, nos hemos dado a la tarea de realizar algunas proposiciones de las tácticas que utilizarán los costarricenses en función de sus dimensiones culturales según Hofstede (1980, 2001).

Con el fin de realizar las proposiciones del comportamiento negociador en Costa Rica, según la medición de las dimensiones culturales de Hofstede, haremos uso, principalmente de estudios que involucran a los Estados Unidos, el cual es el país culturalmente más distante de Costa Rica² y con mayor cantidad de investigaciones en negociación (Campbell, Graham, Jolibert y Gunther (1988); Schuster y Copeland, 1999), de esta manera, representa un buen punto de comparación inversa (ver figura 1)

Figura 1 - Dimensiones culturales de Estados Unidos y Costa Rica



Fuente: elaboración propia, basado en Hofstede (1980, 2001)

Como se observa en la figura anterior, Estados Unidos y Costa Rica solamente comparten similitud en la dimensión “distancia de poder”, por esta razón, propondremos que los comportamientos de negociación de los estadounidenses, explicados por las tres dimensiones restantes, serán contrarios a los comportamientos de los costarricenses.

Para complementar esta información, se tomarán en cuenta algunos estudios que incluyen países con los cuales Costa Rica comparte relación en una o varias dimensiones culturales y que, además, cuentan con investigaciones que evocan temas de cultura y negociación. Así, utilizaremos como referencia a Corea del Sur, Brasil y Japón, países con los cuales Costa Rica se encuentra compartiendo, al menos, uno de los conglomerados propuestos por Hofstede (2001). En el caso de Corea del Sur, se comparten tres conglomerados, convirtiéndose en el país más cercano culturalmente a Costa Rica y que, además ha sido tomado en cuenta en investigaciones de negociación y cultura³.

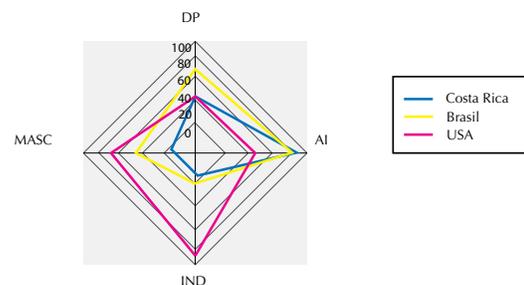
Una vez identificados los países de referencia, se analizaron

investigaciones previas que involucraron a esos países, lo cual permitió extrapolar los resultados para el caso de Costa Rica. De este modo, se desarrollaron las propuestas en relación al comportamiento del costarricense según sus características culturales.

Dimensión “aversión a la incertidumbre”

Según estudios realizados por Graham y Herberger (1983) y por Yuan (1998), el efecto de la aversión a la incertidumbre en el proceso negociador se demuestra en el caso de los norteamericanos, quienes presentan una baja aversión a la incertidumbre, por lo cual, en sus negociaciones, acostumbran “poner las cartas sobre la mesa”, ya que ellos prefieren otorgar la información disponible desde el inicio de la negociación, puesto que, en sus valoraciones personales, con esta acción se demuestra una actitud de apertura en la comunicación y se acelera el proceso para la obtención del resultado deseado. Consecuentemente, tanto en Brasil como en Costa Rica, cuyas culturas se caracterizan por una aversión a la incertidumbre muy alta (figura 2), esta actitud no tiene la misma valoración y culturalmente no es censurado entregar información incompleta o incorrecta, principalmente si no existe una fuerte relación entre las partes.

Figura 2 - Dimensiones culturales de Brasil, Estados Unidos y Costa Rica



Fuente Elaboración propia, basado en Hofstede (1980, 2001)

De esta manera, los costarricenses, que cuentan con un muy alto índice de aversión a la incertidumbre, entendemos que optarán por mantener oculta parte de la información en el proceso de negociación. De tal manera, utilizarán comportamientos distributivos como los incluidos en los factores de “Alterar información” y “Negociación competitiva tradicional” propuestos por Lewicki y Robinson (1998).

Dimensión “individualismo”

La dimensión cultural “individualismo” es una de las más estudiadas en el ámbito de la negociación. De este modo, ya en 1983, Graham y Herberger identificaron en Japón algunos comportamientos de negociación que responden a su calificación en la dimensión de individualidad (de baja a media). Por ejemplo, >>

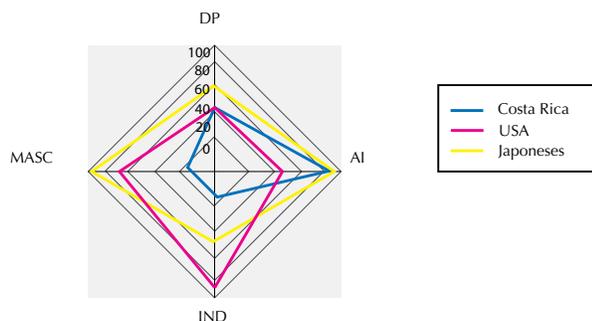
² Hofstede (2001) propone seis conglomerados de países, los cuales se agrupan por similitudes en dimensiones culturales. En estos conglomerados Costa Rica y Estados Unidos no comparten ningún conglomerado. Por otra parte, medimos la distancia absoluta de cada uno de los países con respecto a Costa Rica, tomando en cuenta la puntuación en cada una de las dimensiones culturales y como resultado Estados Unidos presentó la mayor distancia.

³ Otros países que comparten tres conglomerados con Costa Rica son Chile, Perú, El Salvador y Panamá. No obstante no se localizó ninguna investigación en negociación y cultura que los incluyera. Por lo cual no se han considerado en este estudio.

>> los japoneses generalmente no brindan respuestas directas en una negociación, esto por dos razones fundamentalmente: por un lado, los japoneses no suelen tomar decisiones por sí mismos, pues en su cultura lo normal es consultar y tomar en cuenta la opinión de las demás personas, principalmente de niveles superiores; por otro lado, si la respuesta es “no”, los japoneses no la dirán directamente y empezarán a evadir toda situación que los acerque a decir que no, inclusive se mantendrán en silencio y, de esta manera, evitarán entrar en conflictos, situaciones embarazosas o desacreditar su estatus o el de la otra parte (Graham y Herberger, 1983; Yuan, 1998).

Por esto, el comportamiento de los japoneses se diferencia del comportamiento de los estadounidenses, en cuanto que estos últimos prefieren tomar decisiones por sí mismos sin consultar a su oficina central. Dicha situación se explica por las variantes culturales de los actores en la negociación. Como se observa en la figura 3, existe una importante distancia cultural entre los dos países, en cuanto los japoneses cuentan con una cultura más colectivista. Este indicador marca el comportamiento, ya que las culturas colectivistas “prefieren las decisiones en consenso” (Hofstede, 2001, p.244).

Figura 3 - Dimensiones culturales de Costa Rica, Estados Unidos y Japón



Fuente: elaboración propia, basado en Hofstede (1980, 2001)

Apoyados en los datos anteriores, consideramos que una cultura como la costarricense, con un alto grado de colectivismo, se inclinará a consultar su decisión, no sólo con su jefe, sino también con los colegas del mismo nivel jerárquico y subordinados.

Por su parte, las culturas colectivistas se relacionan con las “culturas de bajo contexto” (Hofstede, 2001, p.227). “En este tipo de culturas la información se gestiona de forma vaga y poco precisa; las actitudes y circunstancias son más importantes que las propias expresiones. Una parte amplia de la información se incorpora en el comportamiento del interlocutor, más que en los mensajes verbales que transmite. Este tipo de comunicación está centrada en la persona y sus sentimientos, y es típica de culturas como la japonesa, la árabe o la latina.” (Llamazares y Nieto, 2002, p. 96). Lo cual explica el comportamiento de no rechazar una propuesta directamente para no afectar la imagen propia y la de la contraparte.

Por lo expuesto anteriormente, esperamos que los costarricenses tiendan a comportarse consecuentemente a su alto grado de colectivismo,

por lo que, en las negociaciones, darán respuestas indirectas, si estas son negativas y pueden afectar su propio estatus o el de su contraparte.

Graham, et al. (1994), en su estudio de 700 personas de negocio en 11 culturas diferentes, concluyó que las culturas con mayor individualismo se inclinarán a utilizar menos “metodologías de solución de problemas”, las cuales, según Walton and Mckersie (1965), Pruitt (1981) y Graham, et al. (1994), son equivalentes a los comportamientos integrativos.

De tal forma, en una cultura como la costarricense, con bajos indicadores de individualismo, se esperaría una alta aplicación de tácticas integrativas, entre las que se encuentran las siguientes: tomar en cuenta los objetivos de las partes involucradas, buscar la mutua satisfacción de los negociadores, procurar una relación personal positiva y productiva, colaborar para la obtención de resultados positivos de las partes interesadas y participar a las partes en la toma de decisiones (Bolman et al. 2000; Kim et al. 2005).

Dimensión “distancia del poder”

Bajo el análisis de esta dimensión, Doney, Cannon y Mullen (1998) concluyeron que existe una relación positiva entre el oportunismo en el comportamiento negociador y la distancia del poder. En este mismo sentido, Kale y McIntyre (1991) encuentran una relación entre las culturas con baja distancia al poder y la costumbre de consultar con otras personas las decisiones y la actuación menos oportunista. Por ende, las culturas de mayor distancia de poder mostrarán mayor utilización de comportamientos competitivos en la negociación. Lo anterior nos lleva a la siguiente proposición:

Las personas de Costa Rica, quienes cuentan con un índice bajo en distancia de poder, se inclinarán a consultar con otros sus decisiones y a utilizar tácticas integrativas de negociación.

Dimensión “masculinidad/feminidad”

En una cultura con características de feminidad y colectivismo, existe una marcada tendencia a cultivar y mantener las relaciones personales. “Lo cual incluye establecer una red de contactos al iniciar una negociación comercial, invertir una considerable cantidad de tiempo en conocer a la otra parte y su organización, intercambiarse regalos y otras muestras de amistad y aprecio, modificar horarios de reuniones por amigos y asociados, además, mostrar más credibilidad en el compromiso verbal, que en los contratos detallados por escrito” (Volkema y Leme, 2002, p.385).

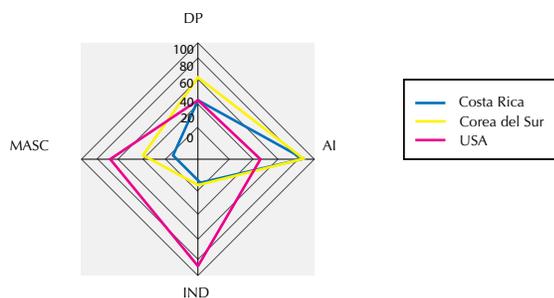
Así, por ejemplo, Jang (1985) y Kim (1985, p. 4) describen que en la cultura coreana (muy colectivista y medianamente femenina, véase figura 4) “es muy importante crear relaciones personales con los socios comerciales” para lograr mejores negociaciones. Graham, Kim, Lin, Robinson (1988) refieren que el estatus y el honor de las partes negociadoras están, en este tipo de culturas, basadas en las relaciones personales, un indispensable punto de partida para las negociaciones.

En contraste, la cultura de Estados Unidos, caracterizada por el alto grado de masculinidad e individualismo, se contrapone al estilo

Basados en las cuatro variables del modelo de Hofstede se propone que en Costa Rica los negociadores utilizarán más comportamientos integrativos que distributivos.

de negociación de las personas de muchos países en Latinoamérica. Por ejemplo, el estadounidense considera que “el tiempo es dinero y prefiere ir directo al tema principal” y “tratará de obtener un acuerdo en la primera reunión” (Yuan, 1998, p. 74).

Figura 4 - Dimensiones culturales de Corea del Sur, Estados Unidos y Costa Rica



Fuente: elaboración propia, basado en Hofstede (1980, 2001)

Por lo anterior proponemos que en Costa Rica, por su cultura colectivista y femenina, existe una alta probabilidad de dedicar una importante cantidad de tiempo a fortalecer la relación personal entre los negociadores.

En resumen, basándonos en las cuatro dimensiones culturales de Hofstede (1980, 2001), planteamos que en Costa Rica los negociadores utilizarán más comportamientos integrativos que distributivos. De manera general, podríamos decir que los negociadores costarricenses se inclinarán por adoptar un enfoque integrativo intermedio (Saorín, 2002, 2008), lo cual supone mostrar una frecuencia media en preguntas, aclaraciones, auto-revelaciones y tratamiento de temas claves, además, una baja tendencia a las amenazas, negativas, solapamientos, demandas, e interrupciones no previstas (Saorín, 2002, 2008).

Limitaciones del estudio

Una de las limitaciones más importantes de este estudio, tiene que ver con la vigencia de la información obtenida por Hofstede en 1980, que, a pesar de la actualización del 2001, en el caso de Costa Rica sólo dos de las cinco dimensiones se tomaron en cuenta para dicha actualización.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que las dimensiones culturales son complementarias e inseparables, por lo tanto, ninguno de los países tendrá un comportamiento idéntico entre sí. De este modo, los análisis basados en dimensiones individuales no son infalibles, a pesar de la utilidad práctica que representan.

Implicaciones académicas y profesionales

Las implicaciones de esta investigación en el ámbito académico son de gran relevancia, ya que abre una puerta a la región centroamericana como unidad de estudio. Además, supone una contribución al conocimiento científico debido a que formula una propuesta integral entre las dimensiones de Hofstede (1980) y las tácticas de negociación.

Por otra parte, las implicaciones del presente trabajo en el ámbito empresarial son múltiples. Así, éstas van desde el mejor entendimiento de nuestra propia cultura, hasta la contribución a la mejora de las tácticas de negociación que utilizan los costarricenses. Además, las implicaciones empresariales no se limitan al país, siendo Costa Rica un destino de inversiones extranjeras, las empresas o profesionales extranjeros contarán con una guía del tipo de cultura y negociación que encontrará en este país.

Asimismo, y partiendo del estado de la cuestión en el tema, resta señalar lo oportuno de continuar generando conocimiento en el área de la negociación y la cultura, puesto que estos dos temas por separado brindan gran riqueza para la investigación, y juntos se complementan inevitablemente. En este sentido, como posibles líneas futuras de investigación, proponemos contrastar empíricamente las proposiciones planteadas para la cultura costarricense con el fin de analizar la validez del modelo de Hofstede (1980, 2001). Igualmente, consideramos de interés el analizar si las propuestas del presente trabajo se cumplen en distintos contextos negociadores y no sólo en las negociaciones comerciales. Por último, sería enriquecedor abordar el estudio del impacto cultural en los estilos de negociación en otras culturas de Centroamérica que no han recibido atención por parte de los investigadores, a pesar de la multitud de transacciones comerciales realizadas con éstas.



Referencias bibliográficas

- Bazerman, M.H.; Lewicki, R.J. & Sheppard, B.H. (1991): Research on Negotiation in Organizations. Beverly Hills: JAI Press, Inc. Vol. III.
- Bergeå, J. (2005). La Unión Europea y Centroamérica – Nuevas Estrategias y Tratados de Comercio. Página 1(4). Recuperado el 15 de abril del 2005, del sitio web del Forum Syd – Centro sueco de ONGs para el desarrollo. Programa de Políticas de Desarrollo Global: www.ca.forumsyd.org.
- Bolman, P. E.; Haugtvedt, C. P.; Dickson, P. R.; Fine, L. M & Lewicki, R. J. (2000). Individual differences in intrinsic motivation and the use of cooperative negotiation tactics. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. 15 (7). 466
- Brett, J.M. & Okumura T. (1998). Inter and intracultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators. *Academy of Management Journal*. 41 (5). 495-511.
- Campbell, N.C.G; Graham, J.L.; Jolibert, A. & Gunther M.H. (1988). Marketing Negotiations in France, Germany, the United Kingdom, and the United States. *Journal of Marketing*. 52, 49-62.
- Chang, L.C. (2003). An examination of cross-cultural negotiation: using Hofstede framework. *Journal of Academy of Business*. 2 (2). 567-570.
- Doney, P.M., Cannon, J.P. & Mullen, M.R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *Academy of Management Review*. 23 (3). 601-621.
- Dupont, C (1996). A model of the negotiation process with differences strategies en Ghauri, P. & Usunier, J-C, *International Business Negotiations*, Pergamon, Great Britain, 39-68.
- Elahee, M.N.; Kirby, S.L. & Nasif, E. (2002). National culture, trust, and perceptions about ethical behavior in intra- and cross-cultural negotiations: An analysis of NAFTA countries. *Thunderbird International Business Review*. 44 (6). 799-810.
- Fernández, R.; Balbastre, F. & Canet M. T.; Redondo, A. & Revuelta, L. (1998). *Organización y Métodos de Trabajo*. Editorial CIVITAS. 1998.
- Fisher, R.; Ury, W. & Patton B. (2005). *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. México: Grupo Patria Cultural
- Gibson, R. (2002). *Intercultural Business Communication* (Cornelsen & Oxford University Press). New York, EE. UU.: Oxford University Press. (Trabajo original publicado en 2000).
- Graham, J.L. (1985). The Influence of Culture on the Process of Business Negotiations: an Exploratory Study. *Journal of International Business Studies*. 61. 81-97.
- Graham, J.L. & Herberger, R.A. (1983). Negotiators abroad don't shoot from the hip. *Harvard Business Review*. 61 (4), 160-168.
- Graham, J.L.; Kim, D.K.; Lin, C. & Robinson, M. (1988). Buyer-Seller Negotiations Around the Pacific Rim: Differences in Fundamental Exchange Processes. *Journal of Consumer Research*. 15. 48-54.
- Graham, J.L.; Mintu, A.T. & Rodgers, W. (1994). Explorations of Negotiation Behavior in The Foreign Cultures Using a Model Developed in the United States. *Management Science*. Vol. 40, N. 1. 72-96.
- Hall, R. (1966). En Volkema, R.J. (1998). A Comparison of Perceptions of Mexico and the United States. *The International Journal of Conflict Management*. 9 (3). 218-234.
- Hall, E.T., & Hall, M.R. (1990). Understanding cultural differences. Yarmouth, ME: Intercultural Press. En Volkema, R.J. (1998). A Comparison of Perceptions of Mexico and the United States. *The International Journal of Conflict Management*. 9 (3). 218-234.
- Hofstede, G. H. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*. Bererly Hills, CA: Sage. En Hofstede, G. H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations*. Bererly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and Organizations* (2da Ed.). England: McGraw-Hill.
- Hofstede, G.H. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Bererly Hills, CA: Sage.
- Jang, S.H. (1985). Negotiating in Korea. En Graham, J.L.; Kim, D.K.; Lin, C. & Robinson, M. (1988). Buyer-Seller Negotiations Around the Pacific Rim: Differences in Fundamental Exchange Processes. *Journal of Consumer Research*. 15. 48-54.
- Kim, Pinkley & Fragale (2005). Power Dynamics in Negotiation. *Academy of Management Review*. 30 (4). 799-823.
- Kim, D. K. (1985). The impact to the traditional Korean values on Korean patterns of management. En Graham, J.L.; Kim, D.K.; Lin, C. & Robinson, M. (1988). Buyer-Seller Negotiations Around the Pacific Rim: Differences in Fundamental Exchange Processes. *Journal of Consumer Research*. 15. 48-54.
- Kale, S.H., & McIntyre, R.P. (1991). Distribution channel relationships in diverse cultures. *International Marketing Review*. 8 (3). 31-46.
- Lewicki, R.J.; & Robinson, R.J. (1998). Ethical and unethical bargaining tactics: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, 17(6), 665-682.

- Lewicki, R.J.; Hiam, A.; & Olander, K.W.; (2003). Think before you speak: A complete guide to strategic negotiation (Ganinelli, C. trad.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Llamazares, G.L.O.; & Nieto C.A., (2002). Negociación Internacional: estrategias y casos. España: Ediciones Pirámide.
- Mintu-Wimsatt, A. & Gassenheimer, J.B.,(1995). Negotiation differences between two diverse cultures: An industrial seller's perspective. *European Journal of Marketing*. 30 (4), 20-40.
- Mintu-Wimsatt, A.; Garci, R. & Calantone, R. (2005). Risk, trust and problem solving approach: a cross cultural negotiation study. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 13 (1), 52-61.
- Pla, J., & León, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. España: Prentice Hall.
- Pruitt, D. (1981). *Negotiation Behavior*. Academia Press, New York.
- Rao, A. & Schmidt, S.M. (1998): A behavioral perspective on negotiation international alliance. *Journal of International Business Studies*. 29 (4). 665- 687.
- Rubin, J. Z. & Brown, B. R. (1975). *The social psychology of bargaining and negotiation*. New York: Academic Press.
- Saorín, I.M. (2002). Negociación interorganizativa: el comportamiento negociador en las joint ventures y adquisiciones. Tesis doctoral. Universidad de Valencia, Facultad de Economía.
- Saorín-Iborra, M.C. (2008). El comportamiento de negociación. ¿Dicotomía o continuum?, *Esic Market*, nº 129, pp. 153-181.
- Sirmon, D. & Lane P. (2004). A model of cultural differences and international alliance performance. *Journal of International Business Studies*. 35, 306-319.
- Schwartz, S.H. (1994). Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values. En Brett, J & Okumura, T (1998). *Inter- and intracultural negotiation: U.S. and Japanese negotiators*. *Academy of Management Journal*. 41 (5). 495-511.
- Schuster C., & Copeland, M. (1999). Global Business Exchanges: Similarities and Differences Around the Word. *Journal of International Marketing*. 7(2), 63-80.
- Ulijn, J., Rutkowski, A.F., Kumar, R. & Zhu, Y. (2005). Patterns of Feelings in Face-to-Face Negotiation: A Sino-Dutch Pilot Study. *Cross Cultural Management*. 12(3). 301-318.
- Volkema, R.J. & Leme F.M.T. (2002). Alternative Negotiating Conditions and the Choice of Negotiation Tactics: A Cross-cultural Comparison. *Journal of Business Ethics*. 36 (4), 381-399.
- Walton R.E. & Mckersie, R.B. (1965): *A Behavioral theory of Labor Negotiation: An analysis of social interaction system*. Bazerman, M.H.; Lewicki, R.J. & Sheppard, B.H. (1991): *Research on Negotiation in Organizations*. Beverly Hills: JAI Press, Inc. Vol. III.
- Weiss, S.E. (1993). Analysis of Complex Negotiations in International Business: The RBC Perspective. *Organization Science*. 4 (2). 269-300.
- Yuan, L.L. (1998). Property Acquisition and Negotiation Styles: An Asian Case Study, *Real Estate Finance*. 15 (1). 72-78.

RESUMEN:

Este estudio pretende definir, a través de una investigación bibliográfica, la influencia de la cultura de un país en los estilos de negociación comercial y cómo ésta podría afectar el comportamiento de negociación de los costarricenses. Por lo tanto, hemos abordado diferentes métodos para medir las dos variables en cuestión –estilos negociación y cultura de país- y de este modo, nos hemos inclinado por el modelo de las Dimensiones Culturales para caracterizar la cultura de un país y la clasificación de comportamientos integrativos y distributivos para determinar la variable de negociación. Posteriormente, por medio de un análisis comparativo de investigaciones que han tratado el tema en culturas de diversos países, hemos realizado una serie de proposiciones sobre el comportamiento de negociación de los costarricenses en función a la cultura de su país.

Palabras Clave: Negociación, negociación comercial, tácticas de negociación, comportamiento negociador, estrategia de negociación.

ABSTRACT:

This study attempts to define through a bibliographical research, the influence of a country's culture in its style of business negotiations and how it could affect the business behavior of Costa Ricans. Therefore, we examine several methods to measure the two variables in question -negotiating styles and country culture- and decant towards the Cultural Dimensions model to characterize a country's culture, and the classification of integral and distributional behaviors to establish the negotiation variable. Subsequently, through a comparative study of several researches that have studied the subject in other different cultures, we make several proposal about the negotiating behavior of the Costa Ricans as a function of their country's culture.

Keywords: Negotiating, business negotiations, negotiating tactics, negotiating behavior, negotiating strategy