



# **MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

## **TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“La inteligencia cultural. Una aproximación a la negociación en Japón”.**

**ALESSANDRO ROTELLI**

**FACULTAD DE COMERCIO  
VALLADOLID**





**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**MÁSTER EN COMERCIO EXTERIOR**

**TRABAJO FIN DE MÁSTER**

**“La inteligencia cultural. Una aproximación a  
la negociación en Japón”.**

**Trabajo presentado por: Alessandro Rotelli**

Firma:

**Tutor: Javier Gómez González**

Firma:

**FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, septiembre de 2021



## Agradecimientos

Antes de empezar a agradecer, quiero mencionar a dos personas especiales que forman parte de mi vida y mi corazón. Son mis hijos, Nicolas y Kathrin. Gracias e ellos encontré cada día la motivación para acabar mis estudios y las fuerzas para conseguir mis metas y objetivos.

Agradezco enormemente a Javier Gómez González, tutor de este trabajo, por su completa disponibilidad a la hora de resolver cualquier duda y establecer recomendaciones para poder realizarlo de la mejor manera posible.

A mis padres Vincenzo y Marisa, a mi hermana Serena, y a mis tías Grazia y Rita, grandes pilares fundamentales en mi vida, que me apoyan continuamente, dándome fuerzas y energía positiva antes cualquier objetivo o meta que me proponga.

A mis amigos, Oscar y Félix por su ayuda y colaboración en la redacción de este trabajo.

Y por último y no menos importante a Ricardo, una persona especial, que me motiva día a día para seguir adelante con las metas que me propongo.



## ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>10</b>
<b>1. LA INTELIGENCIA CULTURAL</b> .....	<b>12</b>
1.1 Concepto.....	12
1.2 Los elementos de la inteligencia cultural .....	14
1.3 La importancia de la inteligencia cultural .....	15
1.4 Medición de la inteligencia cultural .....	16
1.5 Conclusiones.....	17
<b>2. LA CULTURA</b> .....	<b>18</b>
2.1 Concepto.....	18
2.2 Características de la cultura.....	20
2.3 Los elementos de la cultura .....	23
<b>3. MODELOS CULTURALES</b> .....	<b>29</b>
3.1 Modelo de las dimensiones de Edward T. Hall .....	30
• Alto contexto vs bajo contexto .....	30
• Percepción del tiempo. Monocrónico vs policrónico .....	32
• Proxemia.....	33
3.2 Modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede .....	34
• Distancia al poder .....	37
• Individualismo vs colectivismo .....	38
• Aversión de la incertidumbre .....	40
• Masculinidad vs Femenidad.....	41
• Orientación a largo plazo vs a corto plazo .....	42
• Indulgencia vs restricción .....	43
3.3 Modelo de las siete dimensiones de Trompenaars & Hampden-Turner.....	44
• Universalismo vs particularismo .....	45
• Individualismo vs colectivismo .....	46
• Culturas neutrales vs culturas afectivas.....	46
• Culturas específicas vs culturas difusas .....	47
• Estatus adquirido vs estatus adscrito .....	48
• Tiempo monocrónico vs Tiempo policrónico.....	48
• Control interno vs control externo .....	49
3.4 Modelo de clasificación de culturas Schuster y Copeland .....	49
<b>4. CULTURA Y PROTOCOLO DE NEGOCIACIÓN EN JAPÓN</b> .....	<b>52</b>
4.1 El modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede para estudiar la cultura japonesa	
4.2 Aspectos protocolarios .....	56
• Saludo .....	56
• Presentación .....	57
• Presentación de tarjetas de negocios .....	58

- *Regalos* ..... 58
- *Puntualidad y horarios*..... 59
- *Reuniones*..... 59
- *Conversaciones* ..... 60
- *Vestimenta*..... 61
- *Gestos y lenguaje corporal* ..... 61

**CONCLUSIONES** ..... 63

**LISTA DE REFERENCIAS** ..... 65



## INTRODUCCIÓN

Las negociaciones entre países han beneficiado a las empresas para ser más competitivas en el mercado, expandir su volumen de ventas y disminuir sus costes de producción. Estos beneficios se atribuyen a la apertura del mercado global.

Esta expansión conlleva un conjunto de relaciones entre personas de diferentes culturas, siendo muy importante conocer los elementos culturales de los países con los cuales negociamos.

Para que nuestras negociaciones consecuentemente tengan éxito, no solo es suficiente conocer las diferencias culturales, sino que es necesario adaptar nuestras formas de hacer negocios a sus culturas.

Se ha demostrado que es necesario tener inteligencia cultural. La falta de ponerla en práctica o incluso su total desconocimiento ha llevado a muchas empresas a perder exitosas operaciones de negocio, teniendo unas pérdidas muy importantes y pudiendo llegar incluso a su salida del mercado.

Lo expuesto anteriormente constata la relevancia de la inteligencia cultural, definida como la capacidad de adaptarse y relacionarse con otras culturas diferentes, encontrando el modo más adecuado y eficaz de negociar con personas de culturas diferentes.

Conocer los elementos culturales del país con el cual negociamos, y adaptarnos a ellos, nos hace capaces de llevar a cabo nuestras operaciones de negociación de una manera eficaz y exitosa.

Por ello, este trabajo trata sobre el tema de la inteligencia cultural y su aplicación en el protocolo de los negocios en Japón.

Se estructura en 4 capítulos:

En el primero se analiza el concepto de inteligencia cultural, sus elementos y su importancia a la hora de hacer negocios.

En el segundo se analiza el concepto de cultura y sus elementos.

En el tercer capítulo se analiza en profundidad algunos de los modelos culturales más relevantes:

- Modelo de las dimensiones de Edward T. Hall.
- Modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede.
- Modelo de las siete dimensiones de Trompenaars & Hampden Turnen.
- Modelo de clasificación de culturas de Schuster y Copeland.

Tras haber definido cada uno de los modelos se procederá, en el cuarto capítulo, al estudio específico de la cultura de Japón, utilizando el modelo de las 6 dimensiones de Geert Hofstede y por último se analizan los aspectos protocolarios que hay que tener en cuenta a la hora de llevar a cabo las negociaciones en dicho país.

## ABSTRACT

Negotiations between countries have benefited companies to be more competitive in the market, expand their sales volume and lower their production costs. These benefits are attributed to the opening of the global market.

This expansion entails a set of relationships between people of different cultures, being very important to know the cultural elements of the countries with which we do business.

In order for our negotiations to be successful, it is not only enough to know the cultural differences, but it is necessary to adapt our ways of doing business to their cultures.

It has been shown that it is necessary to have cultural intelligence. The lack of putting it into practice or even its total ignorance has led many companies to lose successful business operations, having very important losses and may even reach their exit from the market.

The foregoing confirms the relevance of cultural intelligence, defined as the ability to adapt and relate to other different cultures, finding the most appropriate and effective way to negotiate with people from different cultures.

Knowing the cultural elements of the country with which we negotiate, and adapting to them, enables us to carry out our negotiation operations in an efficient and successful manner.

For this reason, this work deals with the topic of cultural intelligence and its application in business protocol in Japan.

It is structured in 4 chapters:

The first analyzes the concept of cultural intelligence, its elements and its importance when doing business.

In the second, the concept of culture and its elements are analyzed.

In the third chapter, some of the most relevant cultural models are analyzed in depth:

- Model of the dimensions of Edward T. Hall.
- Geert Hofstede's six-dimensional model.
- Trompenaars & Hampden Turnen seven-dimensional model

- Schuster and Copeland culture classification model.

After defining each of the models, in the fourth chapter, we will proceed to the specific study of the culture of Japan, using Geert Hofstede's 6-dimensional model and finally the protocol aspects that must be taken into account are analyzed when conducting negotiations in that country.

## 1. LA INTELIGENCIA CULTURAL

### 1.1 CONCEPTO

La noción de inteligencia cultural, surge a partir de la unión de dos conceptos: el concepto de cultura y el de inteligencia.

Este concepto, relativamente reciente, surge en el 2003 tras las investigaciones realizadas por Christopher Earley y Soon Ang en su libro “Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures” y que se hizo aún más reconocido después de una revisión en la edición de octubre de 2004 de Harvard Business Review. Posteriormente, fue ampliado por David Livermore en el libro “Leading with Cultural Intelligence.”<sup>1</sup>

Como se acaba de decir, la inteligencia cultural es un término que engloba el concepto de cultura y el de inteligencia, por lo tanto, lo primero que se debe analizar para comprender en conjunto su significado es entender y definir por separado el concepto de cultura por un lado y el de inteligencia.

Existen varias definiciones de inteligencias citadas por varios autores.

En línea con el tema de este trabajo, me parece muy útil, la definición que nos facilita la ciencia de la biología, la cual define la inteligencia como la capacidad de los seres humanos de adaptarse a situaciones nuevas a las que se enfrentan y solventarlas con éxito. Para la biología la inteligencia es un rasgo individual, es decir, distintas personas responderán de forma diferente ante una misma situación.<sup>2</sup>

En cuanto al concepto de cultura, se puede definir como un conjunto de conductas adquiridas en nuestro entorno, compuesta por varios elementos, tanto materiales como no materiales: creencias, valores, actitudes, costumbres, ideologías, religión, estética y tecnología, que caracterizan a una sociedad determinada.

Dichas conductas se adquieren inconscientemente a lo largo de nuestra vida, teniendo unos referentes muy significativos como nuestros padres y el entorno en general (sistema educativo, religión, sistema económico y político).

Una vez definido el concepto de inteligencia y el de cultura se puede pasar a la definición en conjunto de lo que es la inteligencia cultural.

La inteligencia cultural se refiere a la capacidad de funcionar efectivamente en los contextos culturales diversos. Es decir, la capacidad de adaptarse y relacionarse con otras

---

<sup>1</sup> De las Heras, M. (2020). Inteligencia cultural: factor competitivo y diferencial. <https://bit.ly/3ckQi7x>

<sup>2</sup> Mas, M. J. (2016). ¿Qué es la inteligencia? <https://bit.ly/2SgxE9Z>

culturas diferentes, encontrando, por lo tanto, el modo más adecuado y eficaz de negociar con personas de culturas diferentes<sup>3</sup>.

Conocer los elementos culturales del país con el cual negociamos, y adaptarnos a ellos, nos hace capaz de llevar a cabo nuestras operaciones de negociación de una manera eficaz y exitosa.

Nadie nace culturalmente inteligente. Cualquier persona puede desarrollar y aprender esta forma de inteligencia.

La inteligencia cultural da las habilidades prácticas e interpersonales que se necesitan cuando nos enfrentamos a entornos culturalmente diferentes.

No existe un método estándar para desarrollar esta competencia, pero, independientemente de eso, hay unos pasos que se deben seguir:

- 1) Desarrollar el conocimiento de las culturas;
- 2) Sentir ánimo y confianza para tratar correctamente a las personas que forman parte de ella;
- 3) Fomentar el encuentro intercultural;
- 4) Modificar nuestros patrones de comportamientos, adaptándolos a los parámetros de cada cultura<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Livermore D. (2010). Leading with cultural intelligence. American Management Association.

<sup>4</sup> Santana, L.; et al. (2010). Ways to Raise Your Cultural Intelligence. Jossey- Bass; Center for Creative Leadership, [www.insight.iese.edu](http://www.insight.iese.edu)

## 1.2 LOS ELEMENTOS DE LA INTELIGENCIA CULTURAL

La inteligencia cultural tiene cuatro elementos:

- **Motivación**

La motivación personal, desde la perspectiva de la inteligencia cultural, se entiende como el interés y el deseo de adaptarse a un entorno culturalmente diferente al cual uno pertenece.

Incluye tres subdimensiones:

1. Interés intrínseco: grado de satisfacción que se obtiene al enfrentarse a situaciones culturalmente diferentes.
2. Interés extrínseco: beneficios tangibles que se obtienen de experiencias culturalmente diferentes.
3. Autoeficacia: La confianza de uno mismo de ser eficaz a la hora de enfrentarse a situaciones culturalmente diferentes.

La confianza actúa como catalizador para organizar nuestras capacidades y emociones: con él nos enfrentamos a nuevos desafíos, pues al intentar descubrir si somos capaces de hacer algo, al mismo tiempo tratamos de averiguar cómo llevarlo a cabo.

- **Conocimiento cultural**

Se refiere a un macroconocimiento de los sistemas culturales de un país: lengua, creencias y costumbres, normas, valores y reglas de comportamiento, estilos de comunicación y religión. También es importante recabar informaciones sobre su sistema político, legal, económico y social.

- **Estrategia o metacognición.**

Es un elemento básico de la inteligencia cultural. Se refiere a la habilidad de prever, planificar y monitorear nuestros comportamientos cuando se pretende negociar con países culturalmente diferentes.

Está compuesta por tres subdimensiones:

1. Planificación: tomarse el tiempo necesario para preparar un encuentro intercultural, anticipándose a cómo enfrentarse a nuevas y diferentes situaciones.
2. Conocimiento o conciencia. Significa estar en armonía con lo que nos ocurre a nosotros mismos y a los demás durante un encuentro intercultural.

3. Verificación. Significa comparar nuestra experiencia actual con lo que esperábamos que ocurriera.

- **Acción o comportamiento.**

Se refiere a la habilidad de adaptar nuestros comportamientos a la cultura del país con el cual vamos a negociar.

La forma en la que hablamos y actuamos condiciona la percepción que los demás tienen de nosotros, por lo tanto, cuando tratamos con países ajenos, la adaptación de los comportamientos y de los estilos de comunicación, es fundamental para el buen resultado de una negociación entre dos personas de distinta procedencia cultural<sup>5</sup>.

### 1.3 LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA CULTURAL

La inteligencia cultural es muy importante hoy en día porque posibilita un gran número de oportunidades, entre las que destacan:

- a) **Apertura a diversos mercados.**

Las empresas no pueden limitarse solamente a sus mercados nacionales. En un mundo globalizado, la presencia en los mercados de todo el mundo es cada vez más indispensable.

En el pasado, muchas empresas se limitaban a hacer negocios dentro de su mercado nacional, no expandían sus negocios fuera de su país, por lo tanto, no tenían la necesidad de enfrentarse con las diferencias culturales. Con el fenómeno de la globalización, con un entorno de mercado siempre más cambiante, más difícil, más competitivo, las empresas se han dado cuenta que con las ventas realizadas en su propio país no serían competitivas, por lo tanto, se han visto obligadas a expandir su negocio fuera de su mercado nacional, adaptándose a la forma y estilo de negociación de otros países culturalmente diferentes. Se ha demostrado que es necesario tener inteligencia cultural para que sus operaciones de negociación resulten exitosas.

- b) **Trabajadores multiculturales.**

En la actualidad, en las organizaciones empresariales, se precisa, cada vez más, trabajar en grupos formados por gente de diversas culturas y nacionalidades. Promover la buena comunicación y la confianza entre estas personas es otra cuestión fundamental.

---

<sup>5</sup> Earley, P. C. (2003). Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. Stanford University Press

c) **Atraer y retener el talento.**

Aunque la inteligencia cultural sea fundamental para los trabajadores que realizan tareas internacionales prolongadas en el tiempo, también cabe destacar que es una cualidad necesaria para aquellos trabajadores que no realizan una tarea internacional prolongada en el tiempo, ya que, cada vez, hay más empleados que realizan viajes cortos al extranjero para trabajar con clientes internacionales, lo que conlleva que dichos empleados desarrollen aún más su inteligencia cultural gracias a tales encuentros interculturales, y, por consiguiente, la empresa desarrollará un repertorio más amplio de comportamientos entre los cuales, poder elegir en cada caso los más adecuados, dependiendo del contexto.

d) **Aumento de la rentabilidad y disminución de costes de la empresa.**

Estos beneficios se atribuyen a la apertura del mercado global beneficiándose de nuevos consumidores internacionales, aumentando por lo tanto, su volumen de venta y disminuyendo sus costes de producción.<sup>6</sup>

## 1.4. MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA CULTURAL

La inteligencia cultural se mide con la escala de inteligencia cultural, que calcula el desarrollo personal en cada una de las capacidades, así como en las subdimensiones de cada una.

La escala de inteligencia cultural se usó para desarrollar la autoevaluación de inteligencia cultural y la evaluación de multievaluadores de inteligencia artificial.

La primera da un inventario personal de cómo uno mismo percibe sus conocimientos transfronterizos.

La segunda combina la autoevaluación con la evaluación de otros. Esta evaluación proporciona una más completa y creíble imagen de la inteligencia cultural porque permite comparar la autoevaluación con la evaluación que otras personas hacen de su inteligencia cultural<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Earley, P. C. (2003). Op. cit.

<sup>7</sup> Earley, P. C. (2003). Op. cit



### 1.5. CONCLUSIONES

- Una de las maneras mejores de aumentar nuestra inteligencia cultural puede ser aprender de nuestros errores.
- A través del aprendizaje y de nuestras acciones podemos llegar a ser más culturalmente inteligentes; con entrenamiento, experiencia y responsabilidad, podemos mejorar nuestra inteligencia cultural.
- No es una habilidad estática. Continúa desarrollándose con nuestro trabajo diario.

## 2. LA CULTURA

### 2.1. CONCEPTO

El concepto de cultura ha variado a lo largo de la historia. En su origen etimológico, la palabra cultura proviene del latín *cultus*, que significa “cultivo” o cultivado. Este término es el participio pasado de la palabra *colere* que significa cultivar.

En la Edad Media, cultura designaba un terreno cultivado. En el renacimiento apareció la idea del hombre “cultivado”, es decir, alguien instruido en literatura y bellas artes. A partir del siglo XVIII, se comenzó a usar sistemáticamente el término cultura para referir al conocimiento ilustrado. En el siglo XIX cultura abarcó también los buenos modales y costumbres<sup>8</sup>.

Con el desarrollo de las ciencias sociales en el siglo XX, el sentido de cultura se ha ido ampliando, hasta dar con el que le atribuimos en la actualidad: conjunto de valores, costumbres, creencias y prácticas que constituyen la forma de vida de un grupo específico<sup>9</sup>.

Según nos define la Real Academia Española, la cultura es:

El conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

Después de un detallado estudio sobre el concepto de cultura, he de destacar que existen varios significados diferentes que la definen.

Clyde Kluckhohn y Alfred Louis Kroeber en el libro (*Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*) recopilaron nada menos que 164 definiciones distintas de cultura<sup>10</sup>, pero todas estas definiciones comparten algo en común que nos permiten extraer la siguiente información referente al concepto de cultura.

La cultura se puede definir un conjunto de conductas adquiridas en nuestro entorno, compuesta por varios elementos, tanto materiales como no materiales: creencias, valores, actitudes, costumbres, ideologías, religión, estética y tecnología, que caracterizan a una sociedad determinada.

Dichas conductas se adquieren a lo largo de nuestra vida, teniendo unos referentes muy significativos como nuestros padres y el entorno en general (sistema educativo, religión, sistema económico y político).

---

<sup>8</sup> Madrigales, B. (2020). Raíces y cultura. <https://bit.ly/3f3Bz1k>

<sup>9</sup> Terry Eagleton. (2001). La idea de cultura. Paidós, Barcelona.

<sup>10</sup> Alfred Louis Kroeber, Clyde Kluckhohn (1952). Culture. a critical review of concepts and definitions. Vintage Books

Edward T. Hall, a través de su obra *BEYOND CULTURE*, publicada en el 1976, definió la cultura mediante su modelo conocido como iceberg cultural<sup>11</sup>.

Para explicar de una forma más sencilla este modelo, hago uso de una imagen, en la cual se puede observar claramente a que se debe la comparación de la cultura con un iceberg. (Ver figura 1)

**Figura 1: Icerberg cultural**



*Fuente: Language and Culture Worldwide*

Edward T. Hall, definió la cultura comparándola con un iceberg. La similitud es que los icebergs son famosos por su desproporción en términos de visibilidad. Solo se puede apreciar el 10% de su parte superior, pero el 90% de su masa está debajo de la superficie. La cultura es similar: todas las culturas tienen una parte externa u observable y una parte interna. La parte externa comprende solo el 10% de los aspectos de una cultura, o sea todas las manifestaciones explícitas y observables de una cultura, como la comida, los rituales, el arte, la vestimenta y el

<sup>11</sup> Edward Twitchell Hall (1976). *Beyond culture*. Anchor Press.

lenguaje. La parte interna, por su parte comprende el 90% de todos los aspectos de una cultura que no son observables, es decir todas las manifestaciones implícitas como la comunicación no verbal, cómo interactuamos o mostramos nuestras emociones, las actitudes de cada individuo ante las distintas situaciones y, sobre todo, los valores de esa cultura, como ideas sobre la crianza de los hijos, roles de género / sexo / edad / clase, parentesco y redes familiares, ritmo de trabajo y el ritmo de la sociedad<sup>12</sup>.

La comprensión y el dominio de tales valores se obtiene a través de un conocimiento empírico, es decir, el conocimiento se adquiere solo después de haber vivido por mucho tiempo en esa cultura. En cambio, el conocimiento de los aspectos visibles se puede obtener a través de la información objetiva, es decir, a través de la observación, educación, o de la instrucción. Estos aspectos son fáciles de aprender y de cambiar, como, por ejemplo, las costumbres, la comida y el lenguaje.<sup>13</sup>

## 2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA

La cultura tiene unas características que van a ser comunes para todas las culturas existentes, que se dan desde su formación hasta el momento actual en que se encuentran cada una de ellas y que, por lo tanto, se configuran como características que todas las culturas comparten y las hace ser culturas en sí mismas para las sociedades en las que se dan.

Como afirma Blanca Muñoz (2005), estas características comunes de todas las culturas son las siguientes:<sup>14</sup>

- *La cultura se inventa:*

El origen de cada cultura es inventado. Cualquier cultura existente en la actualidad tienen el mismo proceso de formación, partiendo desde un principio, que se define como punto cero. En otras palabras, un grupo de personas que conviven entre sí van estableciendo a lo largo del tiempo unos valores, código de comunicación, modelos, patrones o expresiones que regularán el comportamiento, la forma de ser y de pensar de tal grupo de personas.

Del mismo modo, puede que una cultura adquiera valores, pautas, lenguaje de otras culturas. En este caso, no se puede definir como cultura propiamente dicha, sino como subcultura, ya que ha absorbido ciertas pautas de otra cultura. Cada subcultura tiene características propias

---

<sup>12</sup> Rodrigo, R. Iceberg cultural: teoría y modelo. <https://bit.ly/2RHIPbe>

<sup>13</sup> Gary Weaver R. (1998). *Culture, communication, and conflict: Readings in Intercultural Relations*. Simon & Schuster.

<sup>14</sup> Muñoz, B. (2005). *Cultura y comunicación*. Editorial Fundamentos.

que la distinguen de las demás, pero comparte y conserva formas culturales de la/s cultura/s de origen.<sup>15</sup>

En cada cultura se comparte un sistema común, que es un conjunto de tres subsistemas:

1. Tecnológico: invento, desarrollo e innovación de bienes materiales.
2. Organizacional: pautas, normas con el fin de conseguir un bien en común.
3. Ideológico: valores, creencias, ideas.

Estos tres elementos presentan manifestaciones únicas en una sociedad específica y es lo que genera, las diferencias culturales entre distintas sociedades.

- **La cultura se aprende:**

La cultura no es algo instintivo o innato, es el proceso de aprendizaje a lo largo de nuestra vida. El proceso de aprendizaje empieza desde el nacimiento a lo largo de nuestra vida. Podemos aprender por varias formas, la forma más común es por referente allegados (padres, hermanos, abuelos etc.), es decir, los conocimientos, costumbres y tradiciones que adquirimos por parte de nuestro entorno familiar, y que se transmiten de generación en generación. El entorno externo completa nuestro aprendizaje (instituciones sociales, educación, instituciones políticas y religiosas).

En una edad adulta podemos adquirir aprendizaje de otras culturas, pudiendo llevar a cabo en función de nuestras necesidades bien por trabajo, por relaciones personales con personas de otras culturas, por inmigración a otro país. Un ejemplo puede ser la misma redacción de este trabajo de fin de carrera, donde la necesidad es estudiar y aprender la cultura japonesa, desarrollando la capacidad de la inteligencia cultural para poder llegar a tener una negociación exitosa con este país.

- **La cultura se comparte entre la sociedad:**

Una sociedad comparte sus propias creencias, valores, actitudes, costumbres, ideologías, religión, estética y tecnología, idiomas.

Estos elementos, aunque se encuentren en todas las culturas, tienen manifestaciones únicas en una sociedad específica y esto es lo que genera la diversidad cultural entre distintas sociedades.

---

<sup>15</sup> Bate Felipe L. Cultura, clase y cuestión étnico - nacional, Juan Pablos Editor, México.

- Todas las culturas van a ser parecidas en algunos aspectos, pero distintas o incluso opuestas en otros:

Las culturas tienen sus propias creencias y costumbres basándose en las formas adquiridas formadas en su entorno pudiéndose parecer o diferenciándose de otras en algunos o muchos aspectos o incluso compartir ciertas cosas en común puesto que hay algunos valores, formas de pensar y de conducta que al fin y al cabo son universales, y otros que las hacen diferentes, como por ejemplo, el idioma, el distinto nivel de desarrollo tecnológico de cada país, o las diferentes religiones que existen.

- La cultura es adaptativa. Todas las culturas cambian:

Otra característica común para todas las culturas es su adaptabilidad: con esto quiero decir que no es rígida sino que va cambiando como consecuencia de la adaptación a los cambios que se van manifestando durante la evolución del tiempo.

Como ejemplo, en muchos países predominaba, una cultura machista. El papel de la mujer era el de ser ama de casa cuidando a los hijos mientras que el hombre era el poderoso, el militar, el científico, el que trabajaba. En los años 60 surgieron los movimientos feministas para dejar atrás a la mujer sumisa, para que tuviera oportunidades de estudiar, ser profesionales y entrar al campo laboral. Finalmente lo ha logrado dando un cambio en la cultura de estos países.<sup>16</sup>

Hablamos de aceptación social cuando la sociedad acepta un cambio y lo adopta como parte de su cultura. Por ejemplo, los avances tecnológicos son la principal causa del cambio cultural en muchos países.

Existen más factores y elementos que pueden hacer que una cultura cambie, como las migraciones, las guerras, las epidemias, la hambruna, el cambio climático, las depresiones económicas. Un ejemplo de ello es la hambruna, ocasionando que las personas tengan que probar algo que jamás han probado, pero si la encuentran nutritiva y rica, puede que la agreguen a su dieta habitual.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Picó, J. (1999). Cultura y modernidad. Alianza editorial.

<sup>17</sup> Harry, L. Shapiro (1993). Hombre, cultura y sociedad. Fondo de Cultura Económica.

### 2.3. LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA

Los elementos culturales son todas las partes que componen la cultura de un pueblo, país, etnia o región.

Milena Wetto define los elementos culturales como “todos los modelos, patrones, o expresiones que regulan, unifican y conceptualizan su comportamiento, forma de ser y de pensar. Incluye costumbres, rituales y creencias, así como vestimenta, comidas y otros elementos”<sup>18</sup>.

Guillermo Bonfil Batalla, Milena Wetto y otros autores establecen un listado de elementos culturales<sup>19</sup>:

- El lenguaje;
- La religión;
- La educación;
- Los valores y actitudes;
- Las instituciones sociales;
- La estética;
- Los elementos materiales;
- Las tradiciones culinarias;
- Los Juegos y deportes;
- La vestimenta.

Estos elementos, aunque se encuentren en todas las culturas, tienen manifestaciones únicas en una sociedad específica y es lo que genera la diversidad cultural entre distintas sociedades.

- **El lenguaje:**

El lenguaje es la capacidad propia del ser humano para expresar pensamientos, deseos, emociones y sentimientos entre una o varias personas que comparten un espacio, un mismo código, palabras, gestos, expresiones y signos.

Es multidimensional y está formado por tres componentes:

- 1) **Componentes verbales:** se hace uso exclusivamente de las palabras para interactuar con una o más personas. Puede ser tanto escrito como hablado.

---

<sup>18</sup> Wetto, M. (2020). Elementos culturales: características y ejemplos. <https://bit.ly/2Q84Wak>

<sup>19</sup> Batalla, G. B. (1988). La teoría del control cultural en el estudio de procesos etnocos. Editora Universidade de Brasilia/Tempo Brasileiro.

Ramos, O. (2019). Entorno cultural. Documento no publicado de apoyo a la asignatura dirección de empresas.

- 2) **Componentes no verbales:** son aquellos en los que no intervine la palabra: (mirada, expresión facial, sonrisa, distancia corporal, contacto físico y gesticulaciones). El uso de los componentes no verbales, pueden tener diversas funciones:
  - a) pueden sustituir a las palabras.
  - b) puede repetir lo que estamos diciendo.
  - c) puede contradecir el mensaje verbal.
- 3) **Componentes paraverbales:** es la forma de decir las cosas, pero su uso no altera las palabras pero hace variar el significado: (volumen de voz, velocidad de habla, latencia, tiempo de habla, fluidez tono y timbre).

Este elemento de la cultura es el más importante. Conocer y dominar el idioma del país con el cual vamos a negociar es una ventaja. En el caso de que no se domine el idioma, se contrataría un traductor, pero esto conlleva unos costes por parte de la empresa, al igual que perderíamos muchas posibilidades de interacción personal con la otra parte, que son fundamentales para crear una confianza.

Además de dominar el idioma, es importante conocer el idioma en el contexto histórico y cultural. Por ejemplo, el Chanel N° 5 no se habría vendido bien en el mercado japonés si se hubiera llamado Chanel N° 4, pues la palabra japonesa “cuatro” (shi) también significa “muerte”. Por eso, las computadoras serie 44 de IBM tienen una clasificación numérica distinta en Japón que en los demás mercados en que se introdujeron<sup>20</sup>.

- **La religión**

El concepto de religión tiene su origen en el término latino religio y se refiere al credo y a los conocimientos dogmáticos sobre una entidad divina.

La religión es un sistema de creencias, valores, costumbres y símbolos establecidos en torno a una idea de la divinidad o de lo sagrado. Tales creencias valores, actitudes influyen sobre la conducta y las prácticas de las instituciones y los miembros de las culturas.

Por ejemplo, pueden influir sobre la alimentación, la vestimenta, sobre el papel de la mujer en los negocios, sobre la educación, etc.

---

<sup>20</sup>Ramos, O. (2019) op. Cit.



En cuanto a la alimentación, por ejemplo, los países de religión judía, pueden comer exclusivamente alimentos con certificación kosher<sup>21</sup>. En los países de religión musulmana está prohibido comer carne de cerdo, y de las demás carnes solo se pueden comer si tienen la certificación Halal<sup>22</sup>.

En cuanto a la educación, por ejemplo, en Bélgica se imparte una asignatura de humanismo laico. En Alemania, se imparten clases de religión, tanto en escuelas públicas como privadas durante dos horas semanales, en Primaria y Secundaria<sup>23</sup>.

En los países de religión islámica, se imparte el Corán, como asignatura obligatoria, y el estudio de esta enseña implica que se adquieran pautas de comportamientos y de pensamientos, y que se deben llevar a cabo como si fueran deberes obligaciones o normas de obligado cumplimiento.

En cuanto a la vestimenta, por ejemplo, en la religión islámica las mujeres, a la hora de rezar sea en público o en su propio hogar tienen que vestir con burka, aunque la mayoría de ellas lo suelen llevar también durante todo el día porque lo ven como una forma de respeto hacia su personas y su entorno por sus creencias y educación impartidas por sus progenitores

En cuanto al papel de la mujer en la negociación, por ejemplo, en el Medio Oriente, no se permite que la mujer realice ciertas actividades que sí hace en Occidente. En algunos países, nunca podremos negociar con una mujer ya que no puede contratar mujeres como directivas<sup>24</sup>.

- La educación

El concepto de educación se define como un proceso a través del cual, los individuos adquieren conocimientos. Este proceso se da a través de la enseñanza. El sistema de educación de un país se evalúa estudiando su tasa de alfabetización. Hay países con alto nivel de educación (países occidentales) y países con nivel muy bajo como los países menos desarrollados o en fase de desarrollo<sup>25</sup>. A la hora de negociar hay que tener en cuenta el nivel educativo del país con el que estamos negociando ya que nuestra estrategia o actividad de negocio será diferente si negociamos con un país con un nivel educativo diferente que el nuestro.

---

<sup>21</sup> La palabra hebrea "Kosher" significa apto, adecuado o conveniente. Los alimentos Kosher son los alimentos que se preparan de acuerdo a normas dietéticas judías, las cuales son permisibles para el consumo, puesto que cumplen con los requisitos de la dieta de la Biblia Hebrea.

<sup>22</sup> Un certificado Halal es un documento emitido por un organismo competente que certifica que un determinado producto o servicio cumple con lo que establece la Ley Islámica (Sharia) para su consumo.

<sup>23</sup> VÍBORAS GARCÍA, A. (2014) Comparativa de la enseñanza de la religión en los países europeos. <https://bit.ly/2QJU9Du>

<sup>24</sup> Ramos, O. (2019). op. Cit.

<sup>25</sup> Sánchez, A. (2021). Definición de Educación. <https://bit.ly/3bQuMau>

- **La familia como institución social.**

La familia se puede considerar una institución social ya que en ella se establecen reglas y normas.

En la actualidad se clasifican en los siguientes tipos<sup>26</sup>:

- Familia sin hijos. Este tipo de familia está formada por una pareja sin descendientes.
- Familia biparental con hijos.
- Familia homoparental.
- Familia reconstituida o compuesta.
- Familia monoparental.
- Familia de acogida.
- Familia adoptiva.
- Familia extensa

Para la redacción de este trabajo nos enfocaremos solo sobre dos tipos de familias y pondremos un ejemplo de cómo esta diferencia influye a la hora de llevar a cabo una operación negociación internacional.

**Familia Nuclear:** formada por la madre, el padre y los hijos, es la típica familia clásica. Es el concepto de familia para los países occidentales.

**Familia Extendida:** formada por parientes cuyas relaciones no son únicamente entre padres e hijos. Una familia extendida puede incluir abuelos, tíos, primos y otros consanguíneos o afines. Es el Concepto de familia en los países de del África subsahariana.

En una operación de mercado internacional hay que tener en cuenta el tipos de familia a la que nos dirigimos, ya que nuestra estrategia de negocio irá en acuerdo a ellos. Por ejemplo, exigirá diferenciar a quién se dirige una campaña publicitaria, al matrimonio en conjunto, o a uno de los miembros, o todos los miembros( abuelos, tíos, primos y otros consanguíneos o afines) y eso tendrá un impacto en los patrones de consumo.

---

<sup>26</sup> Corbin j. (2016). Tipos de familia y sus características. <https://bit.ly/347FZiD>

- Los valores y las actitudes

Los valores son creencias o normas que los seres humanos con el tiempo han interiorizado y comparten entre ellos y determinan sus forma ser y su conducta. Las actitudes, en cambio, son la disposición de comportarse o actuar de acuerdo a estas creencias.

En las negociaciones es muy importante conocer los valores y las actitudes.

En Japón el valor de la amistad es prioritario en todos los aspectos desde los personales hasta los laborales. Cuando empiezan una operación de negociación con un importador o exportador extranjero no se fijan exclusivamente en el precio y la calidad del producto, sino que intentan establecer un lazo de confianza y de amistad ya que prefieren relaciones comerciales duraderas<sup>27</sup>.

- Los elementos materiales

Este elemento de la cultura puede desglosar en dos partes:

- Tecnología;
- Economía.

La palabra tecnología proviene del griego tekne (técnica, oficio) y logos (ciencia, conocimiento).

Podemos definir la tecnología como la aplicación de los conocimientos técnicos para crear técnicas para satisfacer unas necesidades. Dichos conocimientos no son los mismo en todos los países, por lo tanto cada país tendrá un nivel tecnológico más avanzado o menos. La tecnología y la economía son dos elementos proporcionales ,es decir, cuanto más alto es nivel tecnológico de un país más alto será su desarrollo económico. El diferente nivel de desarrollo económico y tecnológico es lo que genera una diversidad entre diferentes sociedades Un ejemplo podría ser el siguiente: es fácil comercializar un teléfono de última generación en países con nivel de economía alto, sin embargo en países no desarrollados no se comercializaría por el bajo poder adquisitivo de los consumidores de estos países.

- Las costumbres y los modales

En las negociaciones internacionales es fundamental tener un completo conocimiento de las costumbres y de los modales.

La costumbre es un hábito, una tendencia, un comportamiento, una forma de pensar, no tiene porqué ser la forma más correcta o más adecuada pero están aceptadas como correctas

---

<sup>27</sup>Ramos, O. (2019). Op. Cit.

para una sociedad por el simple hecho de tales hábitos, tendencias comportamientos, formas de pensar se hayan ejecutado con una constancia repetitiva durante un largo periodo de tiempo. Podemos por lo tanto decir que el origen de una costumbre tiene dos elementos:

- Un elemento objetivo: ósea, la repetición constante en el tiempo de un comportamiento, hábitos, formas de pensar por parte un grupo de individuos
- Un elemento subjetivo o psicológico: es decir, la convicción de que tales comportamientos, hábitos, etc. sean correctos.

Cuando hablamos de modales nos estamos refiriendo a un conjunto de gestos, movimientos, actitudes, expresiones, etc. que una persona utiliza, admitidos por la sociedad

Descrito el concepto de modales y costumbres expongo un ejemplo de este elemento según la cultura japonesa.

Para el negociador japonés es muy importante el intercambio de obsequios. los obsequios se entregan desde el primer contacto y todas veces que reúnen. Es mal visto para un japonés recibir un regalo de valor. La entrega del regalo se debe realizar con las dos manos a la vez y no se puede abrir en el momento ya que negociador japonés utiliza una comunicación de alto contexto y por lo tanto sería capaz de percibir a través de la mirada y la expresión facial nuestro pensamiento.

- **La estética**

La palabra estética deriva del latín moderno *aestheticus*, y éste del griego *aisthētikós* que significa “percepción o sensibilidad” a través de los sentidos.

A la estética se le relacionan los siguientes elementos: símbolos, colores, estándares de belleza, música, estos elementos en cada cultura pueden tener un significado parecidos iguales o diferentes cada cultura por lo tanto define lo que es y no es aceptable. A título de ejemplo expongo un caso de lo que no es aceptable para la cultura japonesa: en la publicidad nunca puede salir una mujer japonesa, ya que implicaría no preservar su pureza de feminidad, por lo tanto se ponen como modelos mujeres extranjeras de ojos azules y pelo rubio<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Ramos, O. (2019). Op. Cit.

### 3. MODELOS CULTURALES

Los modelos culturales explican por qué los miembros de una sociedad se comportan de una forma característica.

Un modelo cultural, se podría definir como un complejo de elementos relacionados con la cultura de un país o grupo social que condicionan el comportamiento social de los individuos<sup>29</sup>.

Con el fin de estudiar una determinada cultura existen distintos modelos que nos permiten conocer las diferentes formas de comportamiento y actitudes de los individuos, y, así, actuar de forma correcta en cada una de ellas.

A continuación, se mencionan algunos de los más relevante<sup>30</sup>:

- 1) Modelo de las dimensiones de Edward T. Hall.
- 2) Modelo de las seis dimensiones de Geert Hofstede.
- 3) Modelo de las siete dimensiones de Trompenaars & Hampden Turnen.
- 4) Modelo de clasificación de culturas de Schuster y Copeland.
- 5) Modelo de las ocho escalas de Erin Meyer.
- 6) The globe study project.
- 7) Modelo de Richard Gesteland.
- 8) Modelo de Richard D. Lewis.
- 9) Los estándares culturales de Alexander Thomas.
- 10) Global Disc de Csaba Toth.
- 11) Modelo de seis escalas de Andy Molinsky.

Como se puede ver, hay una variedad de modelos que nos pueden orientar para comprender las diferentes maneras de comportarse de los individuos. Esa manera de comportarse va a ser debido a las características definitorias de cada cultura en relación con esos modelos.

Seguidamente, se va a analizar detalladamente algunos de ellos.

---

<sup>29</sup> Benedict, R. (2010). El concepto de modelo cultural. <https://bit.ly/3mMDdtz>

<sup>30</sup> Bravo, N. (2021). ¡Bravo! Soy internacional: 8 ejemplos de cómo triunfar en el extranjero. Editorial: Libros del Marqués.

### 3.1. MODELO DE LAS DIMENSIONES DE EDWARD T. HALL

Edward T. Hall se considera uno de los investigadores pioneros en los estudios de comunicación intercultural.

En sus investigaciones, “The silent language ”(1959), “The Hidden Dimension” (1966) y “Beyond Culture” (1976) examina los factores fundamentales que afectan a la comunicación intercultural (el contexto, el tiempo y la distancia temporal) y concluye sus estudios afirmando que lo que genera la diversidad cultural entre las distintas sociedades es el distinto modo con que los individuos de cada sociedad entienden y perciben dichos factores<sup>31</sup>.

El modelo contextual de Edward T. Hall analiza cada uno de estos factores y propone para el estudio de una determinada cultura tres dimensiones o variables básicas<sup>32</sup>:

- Alto contexto frente a bajo contexto
- Percepción del tiempo. Monocrónico Vs. policrónico
- Proxemia

- **Alto contexto Vs. bajo contexto**

En función del contexto, esta variable diferencia las culturas en dos tipos: culturas de alto contexto y cultura de bajo contexto.

Las culturas de alto contexto no se basan en una comunicación verbal directa y explícita para comprender todo el significado del mensaje o información que se quiere transmitir, sino que hacen uso de un estilo de comunicación implícito, es decir el mensaje de la comunicación se transmite principalmente mediante el uso de elementos contextuales como: gestos corporales, tono de voz, distancia física, estatus de una persona, lugar y tiempo, normas sociales, etc. Ejemplos de estas culturas, son las de los países del Medio Este, Asia, África y Sur América.

Por el contrario, en las culturas de bajo contexto la mayoría del mensaje es transmitido principalmente a través de las palabras (lenguaje verbal), utilizando, por lo tanto, un estilo de comunicación explícito<sup>33</sup>. Ejemplos de estas culturas, son las de los países de Europa Occidental, como también Estados Unidos y Canadá.

Normalmente, en las culturas de alto contexto, las negociaciones son más lentas, es decir, cerrar una operación de negociación implica dedicar mucho, ya que previamente es importante

---

<sup>31</sup> Ivorra Pérez, F.M. (2014). La comunicación intercultural y el discurso de los negocios. Publicacions: universitat D'Alacant.

<sup>32</sup> Vila baños, R. (2007). comunicación intercultural. Narcea Ediciones.

<sup>33</sup> Ivorra Pérez, F.M. (2014). Op. Cit.

crear una relación personal basada en la confianza entre las partes. Por el contrario, en las culturas de bajo contexto, los negocios se realizan con rapidez<sup>34</sup>.

En la tabla 1, que a continuación se muestra, se presentan algunas de las principales diferencias entre culturas de alto y bajo contexto.

**Tabla 1: Alto contexto Vs. Bajo contexto.**

ALTO CONTEXTO	BAJO CONTEXTO
Enfoque en un estilo de comunicación implícito: el uso de gestos, expresiones y símbolos acompañan al mensaje de la comunicación.	Enfoque en un estilo de comunicación explícito: la mayoría del mensaje es transmitido principalmente a través de las palabras (lenguaje verbal).
Se toman decisiones de manera colectiva.	Se toman decisiones de manera individual.
Importancia de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral y de crear de lazos de confianza muy fuerte entre los negociadores.	Se separa el ámbito laboral de lo personal.
Destacan muchos los valores, la confianza y la posición de una persona en la sociedad.	Confían menos en la persona, ya que si no hay un documento que legalice un acuerdo o un contrato no es confiable.
Funcionan con menos trámites legales.	Funcionan con más trámites legales.

*Fuente elaboración propia a partir de la información disponible en: <https://bit.ly/2Wlv1A6>*

<sup>34</sup> Rozas Gutiérrez, S. et al (2013). Negocios internacionales. Editorial: Universidad del norte.

- Percepción del tiempo. Monocrónico Vs. policrónico.

Esta segunda variable hace referencia al concepto que tenemos del tiempo, al valor que le damos y en qué modo lo utilizamos.

Edward T. Hall, diferencia las culturas en función de cómo las personas perciben el uso del tiempo, y en relación con este factor, distingue dos grandes grupos: Culturas monocrónicas y Culturas policrónicas.

En Las culturas monocrónicas, las personas perciben el tiempo de manera lineal y eso conlleva que a la hora de realizar unas tareas se sigue un orden secuencial, que consiste en comenzar una tarea solo y cuando se haya ya terminado con la anterior.

Para Hall, las personas de culturas monocrónicas podrían sentirse incómodas al tener que hacer más de una cosa a la vez.

En estas culturas, el tiempo es considerado un recurso de trabajo y como tal, los individuos se ven sujetos a trabajar con planes muy bien estructurados, estableciendo plazos muy claros para la realización y consecución de cada tarea o proyecto, que deben ser estrictamente respetados. Normalmente las culturas monocrónicas suelen también ser culturas de bajo contexto. Ejemplos de países con cultura monocrónica son: Japón, Alemania, EE. UU.

Por otro lado, las culturas policrónicas se caracterizan, en cambio, por una mayor flexibilidad, por realizar varias tareas a la vez sin un riguroso orden y por la importancia de las relaciones personales. Ejemplos de países con Cultura policrónica son: Brasil, Kenia, Arabia Saudita, India<sup>35</sup>.

En la tabla 2, que a continuación se muestra, se presentan algunas de las principales diferencias entre culturas monocrónicas y Culturas policrónicas.

---

<sup>35</sup> Baró, T. (2019). Conducta cronémica en la empresa. <https://bit.ly/2Yo6pwU>



**Tabla 2: Tiempo monocrónico Vs. Tiempo policrónico.**

TIEMPO MONOCRÓNICO	TIEMPO POLICRÓNICO
Se realiza una única actividad a la vez, pasando a la siguiente después de haber terminado con la anterior.	Se realizan diversas actividades al mismo tiempo.
Concentración en el trabajo.	Frecuentes interrupciones en el trabajo.
Planes como compromiso ineludible.	Cambio de planes a menudo y con facilidad.
Puntualidad y respetos por las citas.	Flexibilidad en las citas.
Los compromisos deben ser estrictamente respetados.	Los compromisos se consideran como un objetivo a alcanzar si es posible.
Importancia por los logros individuales.	Necesidad por alcanzar logros colectivos.
Se separa el ámbito laboral de lo personal.	Importancia de las relaciones sociales en el ámbito laboral.

*Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en: <https://bit.ly/2WOnTln>*

- **Proxemia**

El término Proxémica fue introducido por primera vez en 1959 en el libro "The Silent Language" por Edward T. Hall para referirse a las distancias que las personas suelen mantener entre sí durante una conversación o interacción y a la presencia o ausencia de contacto físico.

Hall distinguió cuatro distancias en la proxémica, teniendo cada una de ellas fases cercanas y lejanas:

- Distancia íntima: es la distancia que se da desde 15 cm en la fase cercana y de 15 a 45 cm en la fase lejana. Dicha distancia se utiliza con amigos, parejas y familiares.
- Distancia personal: es la distancia que se da entre 45 a 76 cm en la fase cercana y de 76 a 121 cm en la lejana. Dicha distancia se utiliza en conversaciones informales con compañeros de trabajo.
- Distancia social: se da entre 1,21 a 2,13 m en la fase cercana y de 2,13 hasta 3,65 m en la lejana. Se utiliza para los negocios y las reuniones sociales.

- Distancia Pública: que puede variar desde 3,65 hasta 7,62 m en la fase cercana y de 7,62 m o más en la fase lejana. Se utiliza en las conferencias, coloquios y actos públicos.

Hall, es su estudio, determinó que todas las culturas establecen unas distancias y unos tipos de contactos diferentes. Hay culturas en las que el contacto físico en público está permitido (cultura de alto contacto) y culturas en las que no lo está (cultura de bajo contacto).

En las culturas de alto contacto, se requiere menor distancia entre las personas que interactúan, mientras que, en las culturas de bajo contacto, la distancia entre las personas tiende a ser mayor o incluso ausente.

Algunos ejemplos de países con cultura de alto contacto son: Arabia Sauditas y los países de Latinoamérica, mientras que, ejemplos de países con cultura de bajo contacto son: América, Canadá, países de Europa del Norte y países asiáticos. A título de ejemplo, en japonés se evita el contacto físico y se saluda inclinando la cabeza<sup>36</sup>.

### 3.2. MODELO DE LAS SEIS DIMENSIONES DE GEERT HOFSTEDÉ.

Geert Hofstede, fue un importante e influyente psicólogo social y escritor neerlandés en el campo de los estudios de la cultura y de las diferencias culturales entre países, considerado como uno de los pioneros en este tipo de estudios que hoy desarrollan o han desarrollado gran cantidad de autores (como por ejemplo Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner)<sup>37</sup>.

Las unidades de análisis en sus estudios son los países, con el fin de identificar sus creencias y valores culturales.

Hofstede define cultura como “la programación mental colectiva que diferencia a los miembros de un grupo de los miembros de los otros grupos. Esa programación puede haber sido innata o haberse desarrollado después de nacer”.

El principal problema que surge a la hora de estudiar la cultura de un país es que sus elementos son difíciles de medir, y aquí es donde Hofstede introduce el término dimensión, definida por el autor como un aspecto o elemento de la cultura que puede ser medido en relación con otras culturas.

Sus primeros estudios comenzados a finales de los años 60 cuentan con una base de datos muy grande, la llamada base de datos Hermes, que consiste en un cuestionario con 122

---

<sup>36</sup> Lopez Perez, R. (2015). Proxémica entre culturas. <https://bit.ly/3jul2Xq>

<sup>37</sup> Se considera uno de los estudios más completos que se han hecho hasta ahora sobre la cultura y sus dimensiones culturales. La investigación tuvo gran impacto en muchos ámbitos, especialmente en la negociación, la gestión de equipos multiculturales, en la configuración de estrategias de marketing internacional, así como en el ámbito de la educación multicultural, especialmente en el asesoramiento intercultural (intercultural Coaching).

preguntas, que pasó durante los años 1967 y 1973 a más de 100.000 empleados de la multinacional americana IBM presente en 64 países distintos.

A partir de estos primeros estudios, el autor identificó cuatro aspectos culturales que difieren entre los distintos países, desarrollando un modelo que analizaba estos aspectos o dimensiones culturales útil para diferenciar a los países entre sí.

Estas dimensiones son: distancia al poder, individualismo-colectivismo, aversión a la incertidumbre, y masculinidad-femineidad.

Siete años más tarde, tras realizar la misma encuesta, esta vez con empleados y gerentes chinos, identificó una quinta dimensión, “orientación a largo plazo”, que incluyó en su modelo, publicado en su obra *Culture’s Consequences* (1980)<sup>38</sup>.

Finalmente, en 1994 Hofstede, después de realizar otros estudios adicionales desarrollados con veinte unidades organizativas de Dinamarca y los Países Bajos, identificó la última dimensión (indulgencia/satisfacción) que incluyó en 2010 en su libro “*Cultures and organizations*”<sup>39</sup>.

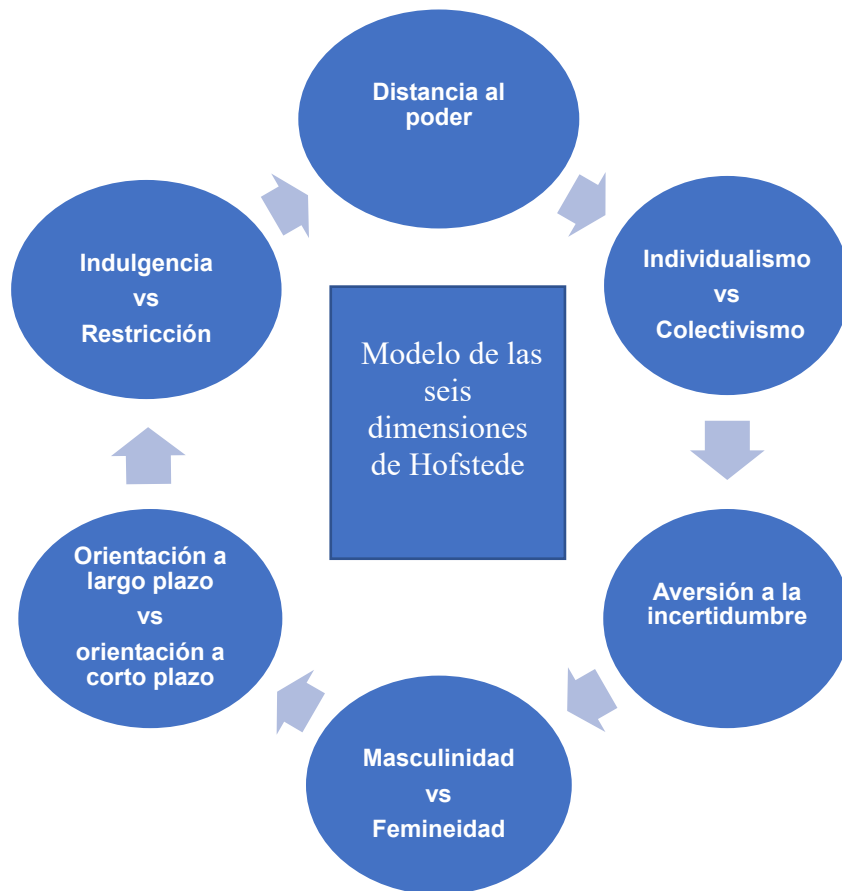
Por tanto, el modelo propuesto, que en un primer momento analizaba solo cuatro dimensiones, a partir del 2010, empieza a contar con seis dimensiones (Ver figura 2).

---

<sup>38</sup> Méndez, C. (2012). *Convergencia educativa y diversidad cultural en el EEES: desde las aulas universitarias multiculturales de segundas lenguas (e/le) hacia la competencia intercultural*. Editorial: Espasa Ediciones Universidad de Salamanca.

<sup>39</sup> Cabeza, D. et al (2013). *Negociación Intercultural. Estrategias y técnicas de negociación internacional* Editorial: Marge Books.

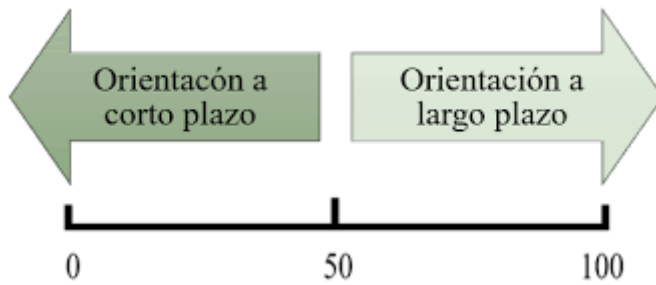
Figura 2: el modelo de las seis dimensiones de Hofstede



*Fuente: elaboración propia.*

Cada dimensión mide un aspecto o elemento de la cultura en una escala de 0 a 100, en cuyos extremos se sitúan dos orientaciones culturales divergentes. Cada país obtiene en cada una de ellas puntuaciones diferentes, dependiendo del menor o mayor acercamiento de cada elemento hacia una de las dos situaciones opuestas que se pueden presentar en una sociedad (ver ejemplo figura 3).

Figura 3: Escala de 0 a 100 de la dimensión orientación a corto plazo vs orientación a largo plazo



A continuación, se procede a analizar cada una de las dimensiones del modelo.

- **Distancia al poder (Power distance index - PDI)**

Partiendo de la idea de que en una sociedad pueda existir una distribución desigual del poder entre los miembros que la compone, esta primera dimensión del modelo mide el grado en el que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan la desigualdad en la distribución del poder.

En los países en los que el índice de Distancia al Poder (PDI) es más alto, los miembros de la sociedad aceptan la jerarquía y la desigualdad, en cambio, en los países con un índice muy bajo, las personas tienen un poder más equitativo, tienden a avanzar más en campos como la educación, la economía, ya que, alcanzar a un estatus social más elevado, se ve como algo posible y natural.

Los países con un alto índice de distancia al poder son: Asia, Europa Oriental, Latinoamérica y África, mientras que, los países con índice muy bajo son: los países nórdicos, Nueva Zelanda y Australia<sup>40</sup>.

Estas son algunas características comunes de culturas con bajo y alto Índice de Distancia al Poder que se ven mostradas en la tabla 3:

---

<sup>40</sup>AFS Intercultural Programs. (2012). Dimensiones Culturales de Hofstede. <https://bit.ly/3iE305g>

**Tabla 3: Poca distancia al poder Vs. Mucha distancia al poder.**

POCA DISTANCIA AL PODER	GRAN DISTANCIA AL PODER
La desigualdad es muy pequeña	La desigualdad es aceptada por los miembros con menos poder.
Los puestos superiores son accesibles	Los puestos superiores son inaccesiblemente
Todos los miembros de la sociedad tienen los mismos derechos	Los miembros de la sociedad con más poder tienen más privilegios.
Las transformaciones sociales se producen a través de una evolución natural	Las transformaciones sociales se producen mediante actos de levantamiento social (revolución social).
Hay una jerarquía por conveniencia.	Hay una jerarquía por necesidad.
Amplias diferencias de salarios entre niveles jerárquicos.	Mínima diferencia de salarios entre niveles jerárquicos.
Trabajo en equipo ineficaz por falta de comunicación.	El trabajo en equipo es fundamental para alcanzar las metas.

*Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en:  
<https://bit.ly/3vl1pnv> ; y <https://bit.ly/3vjdzNR>*

- **Individualismo Vs. colectivismo**

Esta dimensión mide el grado de mayor o menor interdependencia entre los miembros de una determinada sociedad.

Según esta dimensión, en las sociedades individualistas, sus miembros tienden a tomar decisiones de forma independiente, preocupándose exclusivamente por sí mismos y por su familia directa, y eso conlleva a que predomina el beneficio propio y los objetivos personales por encima de los del grupo o sociedad a la cual pertenecen. Algunos ejemplos de sociedades individualistas son: Estados Unidos, Australia, e Inglaterra.

Por otro lado, en las sociedades colectivistas, sus miembros se sienten parte integrante del grupo al que pertenece, predominando, por lo tanto, los beneficios y objetivos grupales sobre los

individuales. En otras palabras, se puede decir que el grupo tiene más importancia que el individuo, por lo cual, los intereses y derechos individuales van a ser inferiores a los colectivos o públicos. Algunos ejemplos de culturas colectivistas son: Guatemala, Pakistán e Indonesia.

Por norma general, los países pobres tienden a tener unas culturas más individualistas, mientras que en los países desarrollados ocurre lo contrario<sup>41</sup>.

En la tabla 4, se presentan algunas de las principales diferencias entre las culturas individualistas y culturas colectivistas.

**Tabla 4: Individualismo Vs. Colectivismo.**

INDIVIDUALISMO	COLECTIVISMO
Los individuos se centran solamente en sí mismas. (Culturas del “yo”).	Los individuos se centran en el conjunto de personas que pertenecen a sus mismos intereses. (Culturas del “nosotros”).
Lazos grupales débiles.	Los lazos grupales son fuertes.
Las metas personales tienen primacía sobre las metas del grupo.	Las metas del grupo tienen primacía sobre las metas individuales.
Interés hacia los familiares más cercanos (familia directa).	Se incluye también la familia extendida (tíos, primos, etc.).
La comunicación es generalmente de bajo contexto.	La comunicación es generalmente de alto contexto.
Expresan sus pensamientos directamente.	Evitan la confrontación directa.  Las relaciones y la armonía del grupo son importantes.

*Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en:  
<https://bit.ly/3pPm2qO> y <https://bit.ly/2SpnBQ6>*

<sup>41</sup> Zack, A. (2019). 5 dimensiones culturales de Hofstede y la negociación internacional. <https://bit.ly/3jrY7fw>

- **Aversión a la incertidumbre**

Esta dimensión, llamada también Índice de Evasión a la Incertidumbre<sup>42</sup> (UAI por sus siglas en inglés) mide el grado de inquietud, tensión o ansiedad que los miembros de una sociedad sienten a la hora de enfrentarse a situaciones nuevas y desconocidas.

Se pueden dar dos situaciones opuestas a esta dimensión: Sociedades con un alto valor de aversión a la incertidumbre y sociedades con un bajo valor de aversión a la incertidumbre.

En las sociedades con un alto valor de aversión a la incertidumbre, sus miembros tienden a evitar el enfrentamiento hacia situaciones nuevas y desconocidas, ya que les provoca alta ansiedad y estrés. Japón, Grecia y Rusia son unos ejemplos de países cuyas culturas tienen un alto valor de aversión a la incertidumbre.

Por lo contrario, en las sociedades con un alto valor de aversión a la incertidumbre, sus miembros tienden a tener una actitud más relajada y flexible a la hora de enfrentarse con situaciones que les son desconocidas, ya que la incertidumbre es aceptada como parte de la vida. Un ejemplo de este tipo de sociedades lo vemos en la cultura de Jamaica y Singapur<sup>43</sup>.

En la tabla 5 se presentan algunas de las principales diferencias entre las culturas con un alto índice de evasión a la Incertidumbre y de las que presentan un índice bajo.

---

<sup>42</sup> Incertidumbre es una expresión que manifiesta el grado de desconocimiento acerca de una condición futura. Incertidumbre es lo contrario de certidumbre, que significa certeza; por lo que incertidumbre es la falta de seguridad, una sensación que nos genera ansiedad, estrés y miedo.

<sup>43</sup> AFS Intercultural Programs. (2012). Op. Cit.



**Tabla 5 : Débil evasión a la incertidumbre Vs. fuerte evasión a la incertidumbre.**

DÉBIL EVASIÓN A LA INCERTIDUMBRE	FUERTE EVASIÓN A LA INCERTIDUMBRE
Aceptación de la incertidumbre.	La incertidumbre es percibida como una amenaza.
Bajo grado de ansiedad hacia la incertidumbre.	Alto grado de estrés hacia la incertidumbre.
Tendencia a arriesgarse antes situaciones nuevas.	Tendencia a evitar de enfrentarse a situaciones nuevas.
Aceptación de cualquier tipo de disconformidad de opiniones.	Fuerte necesidad de llegar a un consenso.
Poca necesidad de normas y códigos.	Gran necesidad de normas y códigos.

*Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en:  
<https://bit.ly/3BKXIRf> ; y <https://bit.ly/3iE305g>*

- **Masculinidad Vs. femineidad**

Para poder entender esta dimensión es importante señalar que no se debe relacionar esta dimensión a una explicación relativa al género, sino a los valores que se suelen asociar con los conceptos de masculinidad y femineidad.<sup>44</sup>

Al concepto de masculinidad suelen asociarse valores como el logro, la competición, el asertividad y el materialismo. Según esta dimensión del modelo, las sociedades en las cuales prevalecen estos valores son sociedades con alta masculinidad, mientras, en las sociedades donde prevalecen los valores como la cooperación, la modestia, la armonía, el cuidado de los débiles y la calidad de vida, son sociedades con baja masculinidad o femeninas.

Países con alta masculinidad son: Japón, Austria y México; En cambio, países con baja masculinidad, o lo que es lo mismo, con alta femineidad, son: Chile, Costa Rica, Países Bajos y los Países Escandinavos<sup>45</sup>. La tabla 6 sintetiza las principales diferencias entre culturas con alta masculinidad y culturas con baja masculinidad o alta femineidad.

<sup>44</sup> Alami, Z. (2019). Op. Cit.

<sup>45</sup> Paez Rovira, D. et al. (2004). Psicología social, cultura y educación. Editores: Pearson educación.

**Tabla 6: Alta masculinidad Vs Baja femineidad – Diferencias culturales**

	<b>ALTA MASCULINIDAD</b>	<b>BAJA MASCULINIDAD O ALTA FEMINEIDAD</b>
<b>Valores y Actitudes.</b>	Éxito material. Dinero y posesiones materiales son importantes.	Cuidar de otros. Las personas y buenas relaciones son importantes.
<b>Conducta social.</b>	Ambición y asertividad. Competición, equidad y rendimiento	Modestia. Igualdad y solidaridad
<b>Emociones.</b>	Baja expresividad y vivencia emocional. Bajo apoyo afectivo.	Alta expresividad y vivencia emocional. Alto apoyo afectivo.

*Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en: <https://bit.ly/2Yo6pwU>*

- **Orientación a largo plazo versus corto Plazo (long term versus short term orientation - LTO)**

Esta dimensión distingue entre sociedades con orientación a corto plazo y sociedades con orientación a largo plazo en función del tiempo que dedican a la hora de llevar a cabo un proyecto y sacar sus correlativos beneficios.

Las sociedades con orientación a corto plazo centrarán sus esfuerzos en asuntos relacionados con el corto plazo, importándole más las gratificaciones inmediatas que la satisfacción a largo plazo; Mientras que las culturas con una orientación a largo plazo estarán más preocupadas por el futuro y centrarán sus esfuerzos en objetivos orientados al futuro<sup>46</sup>.

Las sociedades que obtienen una puntuación alta en esta dimensión son sociedades que incentivan a las personas a invertir en proyectos a largo plazo, pensando, por lo tanto, en un futuro lejano en el que podrán obtener las compensaciones a esos proyectos que se habían marcado. Los países del Este de Asia tales como China, Corea y Japón tienden a tener culturas nacionales orientadas a largo plazo

Por el contrario, las sociedades con una puntuación baja incentivan a gastar y a obtener ganancias inmediatas. Estados Unidos, Inglaterra y España son algunos países con culturas nacionales que tienen orientación a corto plazo<sup>47</sup>.

<sup>46</sup> Rodrigo, R. Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo: Definición y concepto de Hofstede. <https://bit.ly/3zwrHGc>

<sup>47</sup> AFS Intercultural Programs. (2012). Dimensiones Culturales de Hofstede. <https://bit.ly/3iE305g>

La tabla 7 sintetiza las principales diferencias entre culturas con orientación a largo y a corto plazo.

**Tabla 7: Culturas con orientación a largo VS Culturas con orientación a corto plazo**

LARGO PLAZO	CORTO PLAZO
Esfuerzos constantes dirigidos a obtener resultados o rendimiento a través del tiempo.	Tendencia a conseguir resultados rápidos.
Tendencia hacia el ahorro.	Existe presión social para gastar.
En la fase preliminar de una negociación se dedica bastante tiempo para conocer a la contraparte negociadora.	Las ganancias inmediatas son más importantes que las relaciones.

*Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en: <https://bit.ly/3iE305g>*

- **Indulgencia Vs. Restricción**

La indulgencia es la última dimensión añadida por Hofstede a su estudio sobre la cultura.

Esta dimensión mide el grado en que las personas intentan controlar los deseos y los impulsos humanos relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. El control dependerá, en mayor medida de la educación/socialización recibida.

Se pueden dar dos casos contrapuestos en esta dimensión: sociedades con un bajo control sobre los deseos e impulsos (sociedades indulgentes) y sociedades con un alto control sobre los deseos e impulsos (sociedades restrictivas).

En el primer caso, se permite a las personas satisfacer libremente sus necesidades y deseos. El caso opuesto son las sociedades restrictivas en las que la satisfacción de las necesidades se reprime y está regulada por normas sociales estrictas<sup>48</sup>.

En la tabla 8 que se muestra a continuación, podemos apreciar algunas de las principales diferencias que existen entre culturas indulgentes y culturas restrictivas.

<sup>48</sup>Hofstede insights. (s.f.). National culture. <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

**Tabla 8: Culturas indulgentes Vs Culturas restrictivas**

INDULGENCIA	RESTRICCIÓN
Forma libre de actuar.	Observancia estricta de normas que establecen la forma de actuar entre los miembros de una sociedad.
Disfrutan de la vida.	Se sienten frustrados por el hecho de sentirse tratados injustamente.
Tienen una actitud positiva ante la vida.	Tienen una actitud negativa ante la vida.
Valoran la importancia de contar con tiempo libre para dedicar al ocio y a las amistades	Dan poca importancia a las relaciones sociales y al tiempo libre.

*Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en: <https://bit.ly/3iE305g>*

### 3.3. MODELO DE LAS SIETE DIMENSIONES DE TROMPENAARS & HAMPDEN TURNEN.

El modelo de las siete dimensiones de Trompenaars y Hampden-Turner fue desarrollado a partir de un intenso trabajo de investigación sobre las diferencias culturales existentes en cada país y como las mismas afectan y condicionan a la forma de hacer negocios a nivel internacional.

El estudio, se llevó a cabo a través de metodologías de encuestas, enviando cuestionarios a directivos procedentes de diferentes países y, a partir de estos, ambos autores extrajeron los patrones y tendencias de las diferentes culturas nacionales existentes en las sociedades.

Los autores parten de la base de que las culturas se diferencian entre ellas en función de las soluciones que se toman frente a ciertos problemas relacionados con las relaciones personales, con el contexto y con la escasez de tiempo y recursos. Los problemas son los mismos en cualquier país, pero las soluciones que se toman frente a dichos problemas varían en función de la cultura de cada país.

Por medio de este estudio, desarrollan un modelo de diferencias culturales con siete dimensiones, que enmarcan los factores que tienen mayor peso a la hora de escoger el método a seguir para resolver dichos problemas.

El modelo fue publicado en el libro “Riding the Waves of Culture” en el año 1997<sup>49</sup>.

El método utilizado para estudiar y medir las diferencias culturales entre países es similar al desarrollado por Hofstede. Se identifican 7 dimensiones culturales, enmarcadas en dos situaciones opuestas, y cada sociedad viene definida en función de estas siete dimensiones y por la puntuación que se obtiene en cada una, es decir se evalúa cada sociedad por el grado en el que enfatizan una orientación de valor con su opuesto: universalismo o particularismo, individualismo o comunitarismo, neutralidad o afectividad, especificidad o difusión, logro o atribución, tiempo monocrónico o Tiempo policrónico, control interno o control externo.

A continuación, se procede a analizar cada una de las dimensiones del modelo. Las cinco primeras dimensiones se refieren a cómo los individuos se relacionan con otras personas, y las últimas dos, en cambio, analizan las distintas concepciones que tienen las personas acerca del tiempo y la actitud que adoptan frente al entorno<sup>50</sup>.

#### • Universalismo Vs particularismo

Esta dimensión hace referencia a la forma de gestionar las relaciones entre individuos, pudiéndose presentar dos situaciones opuestas: culturas universalistas donde las relaciones entre personas están gobernadas por estándares y reglas universales y, por otro lado, culturas particularistas, donde priman las relaciones personales por encima de las normas.

En los Países universalistas, los individuos a la hora de establecer cualquier tipo de relación tienden a seguir las normas de una manera muy estricta, ya que creen en la igualdad y en la justicia por encima de todo.

En cuanto al proceso de negociación, los negociadores, a la hora de tomar decisiones, deben seguir un proceso objetivo, explicando claramente sus decisiones para que sean percibidas como justas por todos los participantes. Algunos ejemplos de estos países son: Estados Unidos, Noruega, Suecia Y Suiza.

Por el contrario, los países particularistas, dan más importancia a las relaciones interpersonales que a normas impuestas. La familia y los amigos son más importantes antes de cualquier norma, y por lo tanto la respuesta ante una situación puede cambiar mucho en función de las circunstancias.

En cuanto a la negociación, las partes implicadas, deben sentir tranquilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones, dedicando más tiempo para conocer la contraparte, sus necesidades y respetando sus intereses particulares. Es, por lo tanto, evidente que para una exitosa

---

<sup>49</sup> Rojo santos, L. (2018). El papel de la cultura y las dimensiones culturales en los negocios. <https://bit.ly/3yuEqrO>

<sup>50</sup> Serra, L. (2015). Modelo de Fons Trompenaars: Los 7+4 elementos de la cultura organizacional. <https://bit.ly/3KEyFCR>

consecución de los negocios va a ser realmente importante la relación que exista entre los negociadores. Algunos ejemplos de estos países son: Corea, China, Indonesia y Singapur<sup>51</sup>.

- Individualismo Vs. Colectivismo

Esta dimensión es similar a la que analizó Hofstede en su modelo, por lo tanto, se procederá a una breve explicación, añadiendo, de todas formas, algunas informaciones complementarias a las que aporta Hofstede en su modelo.

La diferencia del grupo de opuesto se basa si en una sociedad prevalecen los intereses propios del individuo (sociedades individualistas) o en los intereses del grupo (sociedades colectivistas).

En una sociedad individualista, los individuos toman sus decisiones de forma independiente, sin importarle el resto de la sociedad, excepto de su familia más directa y eso conlleva a que predominan los intereses propios por encima de los del grupo.

En cambio, en las sociedades colectivistas, el grupo tiene más importancia que el individuo, y eso conlleva a que los individuos toman decisiones conjuntas orientadas hacia objetivos y beneficios comunes.

Según Fons Trompenaars, la cultura individualista predomina en las sociedades occidentales, mientras que el colectivismo prevalece en las sociedades orientales.

Igual que otros autores, Fons, afirma que las culturas cambian continuamente y como ejemplo, menciona a México, el cual al principio era predominante colectivo, pero la influencia de la globalización económica lo está moviendo hacia una cultura más individualista<sup>52</sup>.

- Culturas Neutrales Vs. Culturas Afectivas:

Esta dimensión hace referencia al grado en el que las personas manifiestan sus sentimientos y emociones cuando interactúan entre sí.

En las relaciones entre las personas, la razón y la emoción desempeñan un papel muy importante y, dependiendo de cual predomina, los autores diferencian dos situaciones opuestas a la hora de clasificar las culturas, que son las siguientes:

---

<sup>51</sup> Whetten, D. (2004). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson educación.  
Parrado Herrera, F. (2020). Modelo trompenaars. <https://bit.ly/3gPLU2B>

<sup>52</sup> Parrado Herrera F. (2020). Op. Cit.

- Culturas neutrales, en las cuales los individuos no manifiestan sus ideas, sentimientos y emociones y no se dejan influenciar por las mismas. En otras palabras, intentan tener, en todo momento, unos comportamientos controlados guiados por el uso de la razón, midiendo cada palabra y cada gesto y reduciendo al mínimo el contacto físico con sus interlocutores. Ejemplos de esta cultura son la estadounidense, la británica y la japonesa.

- Culturas afectivas: en estas culturas, los individuos, manifiestan abiertamente y en todo momento sus ideas, emociones y sentimientos, tanto si son positivos como negativos, utilizando tanto el lenguaje verbal como con el paraverbal (uso de gestos, cambios en el tono de voz al hablar, distancia corporal, uso del silencio, etc.). Fons Trompenaars menciona a países como España y México, como ejemplos de culturas afectivas, donde las personas a menudo se ríen, hablan en voz alta y se saludan con entusiasmo.<sup>53</sup>

- **Culturas específicas vs culturas difusas**

Esta dimensión está basada en gran medida en los estudios sobre culturas de contexto alto y bajo de Edward Hall y hace referencia al grado en el cual involucramos a las personas en nuestro espacio personal.

En las culturas específicas, las personas separan el espacio personal del laboral. Eso, quiere decir que las relaciones entre los compañeros de trabajo se circunscriben exclusivamente a los asuntos laborales, ya que se da prioridad al negocio antes que al establecimiento de vínculos personales; esto implica que las personas creen que pueden trabajar bastante bien con otras sin tener necesariamente una buena relación. Ejemplos de este tipo de culturas las encontramos en los siguientes países: Estados Unidos, Suiza, Alemania, países escandinavos y Países Bajos<sup>54</sup>.

El grupo opuesto de esta dimensión son las culturas difusas. En estas culturas, el ámbito laboral y el personal están entrelazados, por lo tanto, al contrario que ocurre en las culturas específicas, aquí se suelen establecer relaciones de confianza y se suelen tratar temas tanto laborales como personales dentro y fuera del ámbito laboral.

Debido a la importancia de la lealtad y de los varios vínculos, este tipo de cultura tiende a tener menor rotación y desplazamientos de empleados.

---

<sup>53</sup> Mulder, P. (2010). Dimensiones Culturales de Trompenaars. <https://bit.ly/3kzK5rw>

<sup>54</sup> Sheen, R. (2018). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Editorial Lima.

En cuanto al proceso de negociación de venta internacional, se considera necesario conocer a la contraparte y establecer una relación inicial de confianza. Claros ejemplos de esta cultura son la de Argentina, España, Rusia, India y la mayoría del este asiático<sup>55</sup>.

- **Estatus adquirido vs estatus adscrito**

En esta dimensión, el elemento diferenciador de las culturas tiene que ver con la manera en que las personas consiguen una posición o estatus social a lo largo de su vida.

En función de este elemento podemos diferenciar dos tipos de culturas: culturas de estatus adquirido y culturas de estatus adscrito.

En las culturas de estatus adquirido, como la de Estados Unidos, Canadá, Australia y los países Escandinavos, las personas alcanzan una posición o estatus social en función de los logros y rendimientos conseguidos a lo largo de la vida, por lo tanto, se suelen esforzar para su desempeño y son valorados por este esfuerzo.

En cambio, en las culturas de estatus adscrito, como la de Taiwán, Francia, Italia y Japón, el estatus no depende tanto de los logros o méritos individuales, si no del origen de la persona, es decir se otorga más importancia a aspectos como la edad, el género, la riqueza, la educación, o tener redes de contactos con personas de cierto nivel y poder adquisitivo. En estas culturas, a la hora de dirigirse a otras personas se va a hacer un gran uso de los “títulos”, y en la gran mayoría de los casos las personas con más poder o con un estatus más elevado son hombres de mediana edad<sup>56</sup>.

- **Tiempo monocrónico Vs Tiempo policrónico**

Esta dimensión es la misma que analizó Hall en su modelo, por lo tanto, habiéndola ya explicado y examinado anteriormente, sería repetitivo volver a exponerla. (véase dicha dimensión en la página 32).

---

<sup>55</sup> Páramo Morales, D. (2005). Influencia de los estilos de dirección sobre las culturas organizacionales orientadas al mercado. Editorial: Bogotá, Grafi Plast.

<sup>56</sup> Parrado Herrera, F. (2020). Op. Cit.



- **Control interno versus Control externo**

Esta última dimensión se refiere a la actitud que adopta la gente frente al entorno. Las dos situaciones opuestas que plantean los autores en función de este parámetro son:

- Culturas con control interno, en las cuales, los individuos creen que es posible controlar todos los factores del entorno que los rodea, siendo conscientes que es continuamente variable, difícil de entender y gestionar. Por lo tanto, teniendo en cuenta esto, fijan previamente los objetivos y sucesivamente planifican las estrategias para lograrlos. En estas culturas, los individuos suelen enfrentar y resolver los conflictos en vez de evitarlos. Este tipo de cultura se observa principalmente en Canadá, Estados Unidos y Reino Unido.
- Culturas con control externo: en este caso, los individuos parten de la idea que el entorno no se puede controlar y que por lo tanto hay que adaptarse a ello. Al contrario de lo que ocurre en las culturas de control interno, aquí, las personas, a la hora de hacer negocios, tienden a crear un buen ambiente, estableciendo relaciones de confianza y cooperación, para, así, evitar el conflicto. Este tipo de cultura se observa principalmente en los países de Asia Oriental como Japón y China<sup>57</sup>

### 3.4. MODELO DE CLASIFICACIÓN DE CULTURAS DE SCHUSTER Y COPELAND

En el decenio de los años noventa del siglo pasado, se llevaron a cabo varios estudios sobre la clasificación de los estilos de negociación en base al origen geográfico de los negociadores.

En este campo, destacan los trabajos de Schuster y Copeland, los cuales llegaron a elaborar un modelo de clasificación cultural del mundo de los negocios que se centra en las siguientes seis áreas geográficas:

- 1) Europea central y noroccidental (Escandinavia y Alemania)-
- 2) Estados unidos y Canadá.
- 3) Europea mediterránea (España, Italia, Grecia).
- 4) América latina.

---

<sup>57</sup> Whetten, D. (2004). Op. Cit.  
Sheen, R (2008). Op. Cit.

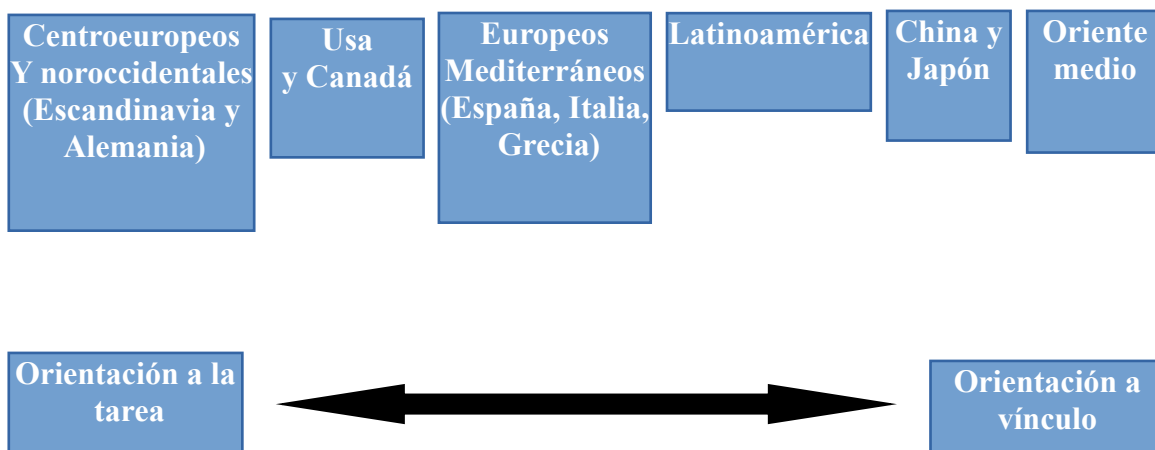
- 5) China y Japón.
- 6) Medio oriente.

Para cada área, los autores, analizan cómo se comportan los ejecutivos en las distintas fases de un proceso de negociación: red de contactos, relaciones de empresa, relaciones personales, orientación, intereses, influencia y persuasión, concesiones y compromisos, acuerdos y mantenimiento de relaciones.

Así, a título de ejemplo, en la fase de influencia y persuasión, resulta que, en las áreas geográficas como Europa del Centro y Norte, o Estados Unidos, a la hora de hacer negocios se presentan las propuestas y se argumenta de una forma muy objetiva y centrada en hechos, mientras que en otras áreas geográficas como América Latina o Países Árabes priman los aspectos emocionales, y la creación de un vínculo fiable entre las partes<sup>58</sup>.

Partiendo de la base de que, para la realización de una tarea, las personas asignan tiempos de manera muy distinta según su cultura, Shuster y Copeland desarrollaron un modelo que nos permite diferenciar el tiempo que las personas requieren para realizar una tarea, según el área geográfica a la cual pertenecen (ver figura 4).

Figura 4: Tiempo dedicado por los diferentes grupos culturales.



Fuente: elaboración propia a partir de la información disponible en: <https://bit.ly/3yG16Fr>

<sup>58</sup> García-Lomas, O. (2011). La influencia de la cultura en los negocios internacionales. <https://bit.ly/2WRR4nC>

Las culturas de las áreas geográficas situadas hacia el borde izquierdo de la figura se caracterizan por establecer plazos muy claros para la realización y consecución de las tareas. “Estas culturas valoran lo formal, lo escrito, lo objetivo, están respaldadas por los marcos institucionales”.

En cambio, en las culturas situadas hacia el borde derecho de la figura, el proceso de negociación es más lento, ya que, dedican una gran parte del tiempo para conocer la otra parte con el fin de poder establecer un vínculo fiable y duradero entre las partes. “Estas culturas valoran lo informal, la palabra dada, lo subjetivo”. Y se respaldan en los mecanismos sociales.

Como se puede ver, el modelo enmarca dos situaciones opuestas: en el extremo izquierdo se posicionan las culturas con una alta orientación a la tarea, y, por otra parte, en el extremo derecho, se sitúan las culturas con alta orientación al vínculo. En el medio, hay un punto neutro en el que se posiciona España y el ámbito mediterráneo, lo cual facilita la adaptación a cualquiera de las dos situaciones opuestas.

En la actualidad, estas posiciones se están acercando a medida que se van democratizando las instituciones y los mercados se abren a la competencia. Por lo tanto, es previsible que con el paso del tiempo se modifiquen estos énfasis. Mientras no suceda esto, el modelo ofrece un marco de referencia útil para que los ejecutivos puedan tomar decisiones correctas en todas las distintas fases que forman parte de un proceso de venta internacional, evitando, así, los errores que pueden cometer de forma inconsciente<sup>59</sup>.

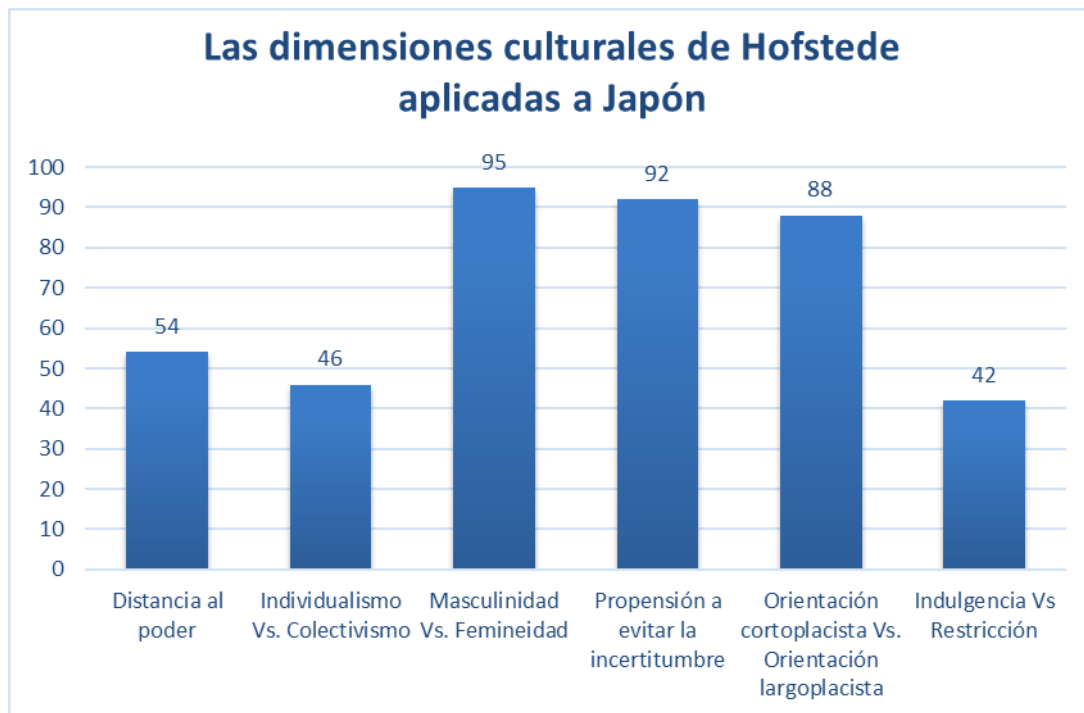
---

<sup>59</sup> Altschul, C. (1999). Dinámica de la negociación estratégica. Ediciones Granica S.A.

## 4. CULTURA Y PROTOCOLO DE NEGOCIACIÓN EN JAPÓN

### 4.1. EL MODELO DE LAS SEIS DIMENSIONES DE GEERT HOFSTEDE PARA ESTUDIAR LA CULTURA JAPONESA

Con el fin de estudiar la cultura de Japón, utilizaremos, “el modelo de las dimensiones de Hofstede”. El modelo nos ofrece criterios cuantitativos y cualitativos que nos permiten analizar y comprender ciertos patrones de la cultura de Japón que, aunque no pueden ser considerados como concluyentes, afectan al comportamiento social del país.



Fuente: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/japan/>

A continuación, exponemos, las conclusiones más significativas extraídas del modelo<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> Hofstede insights. (2021). Country comparison. <https://bit.ly/3Ea0YSG>

- **Distancia al poder**

La distancia al poder mide el grado en el que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan la desigualdad en la distribución del poder.

Respecto a esta dimensión, Japón obtiene una puntuación intermedia de 54 en el ranking de Hofstede, lo que quiere decir que es sociedad jerárquica, pero no tanto, si la comparamos con la mayoría de las otras culturas asiáticas, como, por ejemplo, China, que posee una puntuación de 80 en esta variable.

Los japoneses son siempre conscientes de su posición jerárquica en cualquier entorno social y, por tanto, actúan en consecuencia.

Los negociadores extranjeros consideran que Japón es extremadamente jerárquico debido a su experiencia empresarial, ya que en Japón el proceso de toma de decisiones “giri” es bastante lento y complejo.

El sistema decisional “giri” consiste en que todos los miembros participan en la toma de decisiones de manera colectiva y consensuada, intentando llegar a un acuerdo unánime, y la decisión última debe ser confirmada, o al menos informada, por todos los niveles jerárquicos de abajo a arriba hasta que llega a la alta dirección que es quien declara la decisión tomada.

El sistema “giri” nos muestra, que no hay un “superior” que tome decisiones individuales como sucede en las sociedades más jerárquicas.

Uno de los motivos de que en Japón no hay tanta distancia al poder es que ha sido siempre una sociedad meritocrática. El sistema educativo japonés enseña que todo el mundo nace igual y cualquiera puede aspirar o ascender a una posición a través del esfuerzo, motivación y mérito.

- **Individualismo Vs. Colectivismo:**

Esta dimensión mide el grado de mayor o menor interdependencia entre los miembros de una determinada sociedad. En las sociedades individualistas, sus miembros toman decisiones de forma independiente, dando más importancia a los beneficios propios frente a los del grupo o sociedad a la cual pertenecen, mientras que, en las sociedades colectivistas sus miembros se sienten parte integrante del grupo al cual pertenecen, predominando, por lo tanto, los beneficios y objetivos grupales sobre los individuales.

Japón, en esta dimensión puntúa 56, eso significa que presenta un “leve” colectivismo. Tiene muchas de las características de una sociedad colectivista:

- Priman los intereses del grupo sobre los individuales.
- Dan más importancia a las relaciones personales y a la armonía del grupo.
- Se centran en el conjunto de personas que pertenecen a sus mismos intereses.

Sin embargo, si lo comparamos con la mayoría de las otras culturas asiáticas, no resulta ser tan colectivista. Eso es debido a que la sociedad japonesa no tiene un sistema familiar extendido que es la base de las sociedades más colectivistas. Ha sido una sociedad paternalista donde el apellido y los bienes eran heredados por hijo mayor; con lo que el hermano menor tenía que abandonar la casa y configurar su propio hogar y familia.

Japón, según los estándares occidentales se considera una sociedad colectivista mientras que para los estándares asiáticos es individualista. Un ejemplo, paradójico, en apariencia, es la lealtad de los japoneses a sus empresas. Pero esta lealtad es algo “elegido” por ellos, no impuesto por lo que, de esta forma, se les podría ver como “individualistas”.

- **Masculinidad Vs. Femeinidad**

Una puntuación alta (Masculinidad) en esta dimensión indica que la sociedad será impulsada por valores como el logro, la competición, la asertividad y el materialismo, mientras que, una puntuación baja (Femeinidad) significa que los valores dominantes en la sociedad son la cooperación, la modestia, la armonía, el cuidado de los demás y la calidad de vida.

Japón con una puntuación de 95 en esta variable, es considerado uno de los países más masculino del mundo.

Desde muy pequeños se enseña a los jóvenes a competir en el deporte.

En el ámbito laboral, los empleados se sienten más motivados cuando trabajan en equipo y sobre todo cuando tienen que competir con otras empresas.

Un aspecto, que se puede considerar como una expresión de su alta masculinidad, es su continua búsqueda de la excelencia (a través de la mejora continua –*kaizen*–) tanto en la producción como en la prestación de servicios.

Por último, su alta adicción al trabajo es otra expresión de su alta masculinidad. Todavía es difícil para las mujeres el acceso a la dirección corporativa debido a la exigencia de trabajo largo y duro que es incompatible con su exigencia “natural” de entrega absoluta a la familia y a los hijos.

- **Propensión a evitar la incertidumbre**

Esta dimensión, mide el grado de inquietud, tensión o ansiedad que los miembros de una sociedad sienten a la hora de enfrentarse a situaciones nuevas y desconocidas.

Japón con sus 92 puntos en el ranking de Hofstede se considera uno de los países que más evita la incertidumbre. Esto se atribuye al hecho de que Japón está constantemente amenazado por desastres naturales como terremotos, tsunamis, tifones y erupciones volcánicas.

Para hacer frente a estas circunstancias, los japoneses aprendieron a prepararse ante cualquiera situación incierta, intentando siempre alcanzar la máxima previsibilidad sobre los posibles hechos futuros.

Se podría decir que en Japón todo lo que se hace está prescrito para una máxima previsibilidad. Todo está prescrito, nada se improvisa; no se entiende el concepto “improvisación”. En definitiva, sólo existe una forma correcta de hacer las cosas: la *-kata-*.

En las empresas se dedica mucho tiempo y esfuerzos en hacer estudios de viabilidad, analizando todos los posibles factores de riesgo para poderlos sucesivamente controlar o tomar la correspondiente acción. Para ello, los directivos solicitan una ingente información detallada antes de tomar cualquier decisión.

Esta gran necesidad de evitar la incertidumbre es una de las razones por las que los cambios son tan difíciles de realizar en Japón.

- **Orientación cortoplacista vs orientación largoplacista**

Esta dimensión mide el tiempo que se dedica a la hora de llevar a cabo un proyecto y sacar sus correlativos beneficios.

Las sociedades que obtienen una puntuación alta en esta dimensión son sociedades que incentivan a las personas a invertir en proyectos a largo plazo.

Japón, en esta dimensión obtiene 88 puntos, una puntuación bastante alta, lo que significa que es una de las sociedades con mayor orientación largoplacista.

En la empresa, esta orientación se ve reflejada en los dos siguientes aspectos:

- Altas inversiones en Investigación, desarrollo e innovación “I+D+i”, incluso en tiempos económicamente difíciles.
- Prioridad al continuo crecimiento de la cuota de mercado frente a la obtención de beneficios a corto plazo.

- **Indulgencia vs. restricción**

Esta dimensión mide el grado en que las personas intentan controlar los deseos y los impulsos humanos relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. El control dependerá, en mayor medida de la educación/socialización recibida.

Una sociedad donde sus miembros tienen un control relativamente débil tanto sobre sus impulsos como sobre sus deseos es una sociedad indulgente. Una sociedad, por el contrario, donde este control es relativamente fuerte es una sociedad restrictiva. En el primer caso, “sociedades indulgentes”, las personas se sienten libres de satisfacer sus necesidades y deseos. Mientras, en las sociedades restrictivas la satisfacción de dichas necesidades y deseos se reprime y está regulada por normas sociales estrictas.

En el caso de Japón, una puntuación de 42 en el ranking de Hofstede expresa que es una sociedad restrictiva.

Presentando una baja puntuación en esta dimensión, significa que los japoneses no dedican mucho tiempo al ocio y a la satisfacción de sus deseos, es más, tienen la percepción de que sus acciones están limitadas por las normas sociales y, además, sienten que entregarse a sí mismos es algo “malo”.

## 4.2. ASPECTOS PROTOCOLARIOS

Para llevar a cabo las negociaciones en Japón, es imprescindible respetar la cultura y el protocolo empresarial, por lo tanto, es importante conocer los aspectos protocolarios referentes al saludo, presentación, intercambio de regalos, intercambio de tarjetas de visitas, reuniones, vestimenta, gestos y lenguaje corporal, entre otros aspectos). A continuación, se procederá a analizar cada uno de ellos<sup>61</sup>.

- **Saludo**

A diferencia de los países occidentales, como por ejemplo España o Italia, en Japón a la hora de saludar no se mantiene el contacto visual; si se da la mano con un apretón no muy fuerte, como en España o Italia, pero, a mayores, esto es acompañado por una reverencia que formaliza una muestra de respeto.

---

<sup>61</sup> Sánchez de Valenzuela, M. A. (2018). El protocolo de negociación en Japón. <https://bit.ly/3hm1a7B>  
Ríos, L. (2017). Negocios en Japón. <https://bit.ly/3z10cn3>



Dicha reverencia se caracteriza de una forma muy concreta: hay juntar los talones e inclinarse hacia adelante mirando la misma dirección evitando así mantener el contacto visual con la persona con quien está tratando.

Dependiendo de la situación (entorno laboral, reuniones en públicos, ámbito personal, etc..) y de los rangos de las personas, variará tanto la inclinación como la duración de la misma.

Por ejemplo, si nos dirigimos a una persona con alto rango, la reverencia será más inclinada y duradera que cuando la hagamos a otra de menor rango. Además, las reverencias comenzarán por la persona de más importancia, y terminarán con la de menor rango. La reverencia es usual hacerla tanto al principio de una presentación como a la despedida, debiendo ser igual con la misma inclinación.

En función del grado de inclinación, podemos diferenciar cuatro tipos de reverencias:

- Inclinación de 90 grados. Se utiliza para pedir un favor importante a alguien o para pedir disculpas por una falta grave que hayamos cometido. Esta reverencia es conocida como Saikerei.
- Inclinación de 45º grado. Se utiliza para mostrar agradecimiento hacia alguien que ha hecho algo por nosotros o para pedir disculpas por un error cometido. Esta reverencia es conocida como Teineirei.
- Inclinación de 30 grados. Se utiliza para saludar a un superior y para saludar o dar la bienvenida a clientes. Esta reverencia es conocida como Futsuurei.
- Inclinación de 15 grados. Se utiliza para saludar compañeros de trabajo del mismo rango, así como, es la inclinación más usual que suele utilizar un superior a la hora de saludar a sus subordinados. Esta reverencia es conocida como Eshaku.

- **Presentación**

A la hora de realizar una presentación adecuada de una persona hay que respetar unas pautas y formalidades:

- Nombrar a la persona por sus apellidos.
- Mencionar su titulación profesional.
- Mencionar el cargo profesional que desempeña.
- Nombrar en nombre de la empresa donde desempeña su cargo.

Cuando se presentan a altos ejecutivos se utilizan los títulos en lugar de los apellidos. Por ejemplo, Shacho-san significa "Sr. presidente" y Bucho-san significa "Sr. gerente".

Estas formalidades, se respetan cuando no conocemos a la persona. Una vez que se conoce a la persona se utiliza el sufijo san (Que significa señor) después del apellido. En cualquier caso, nunca se deben utilizar los nombres propios. Solo los amigos más cercanos utilizan sus nombres en lugar de los apellidos.

Cuando nos presentamos a nosotros mismo, nunca tenemos que utilizar el sufijo san, ya que eso implica que nos estamos honorándonos. Este sufijo solo se utiliza cuando nos dirigimos a terceras personas.

- **Presentación de tarjetas de negocios**

En japonés la palabra (meishi) es la traducción al español de tarjeta de visita.

Después del saludo y de las presentaciones sigue la entrega de las tarjetas de visita.

La entrega de tarjetas de visitas también debe tener una formalidad:

- Se debe entregar con las dos manos, acompañada por una pequeña reverencia.
- Lo habitual es imprimirlas de manera que quede un lado en inglés y otro en japonés.
- Debe contener: nombre de la empresa, cargo de la persona dentro de la empresa nombre completo de la misma, dirección, correo electrónico, página web, etc.

El intercambio de las tarjetas de visitas se ha de realizar al principio de la reunión y se considera una descortesía no ofrecerlas.

Cuando se entregan hay que leer cuidadosamente toda la información, y sería una falta de respecto guardarla en el bolso. Lo correcto es dejarlas encima de la mesa y no anotar nada en ellas.

- **Regalos**

Para tener una buena negociación en Japón es necesario establecer un vínculo de confianza entre las personas que llevan dicho negocio, para ello, el ofrecimiento de regalos es una formalidad y a su vez una forma de empezar a formalizar un relación basada en la confianza.

A la hora de realizar y entregar los regalos, se deben de tener en cuenta unas series de pautas:

- Los regalos tienen que ser entregados con las dos manos, haciendo una leve inclinación hacia delante, y, lo habitual es abrirlo en privado para no manifestar nuestras emociones bien sea de agrado o desagrado.
- Hay que respetar una jerarquía, es decir no se puede hacer el mismo regalo a personas de distintos rangos, ya que sería considerado una falta de respeto.
- Para envolverlo es preferible utilizar papel de arroz, pudiendo utilizar otros envoltorios teniendo cuidado con los colores, ya que en Japón hay muchos colores que tienen una simbología especial, pudiendo tener un significado positivo o negativo. Por el ejemplo el color azul y el rojo simbolizan la suerte.
- Deben evitarse regalos con componentes que sumen 4 o 9. Ambos números son considerados de mala suerte. El número 4 se pronuncia casi igual que la palabra "muerte", y el número 9 como la palabra "dolor".

Una costumbre del japonés es rechazar varias veces el regalo para finalmente aceptarlo con humildad. Esta costumbre, forma parte de su lenguaje oculto, dando a entender que la relación personal es más importante que el obsequio que se recibe.

- **Puntualidad y horarios**

Otro aspecto muy importante en Japón es la puntualidad, por lo que es necesario respetar las horas a las que se van a realizar las negociaciones, siendo recomendable llegar a la reunión con un mínimo de cinco minutos de antelación antes de la hora establecida.

Las reuniones empiezan siempre a la hora prevista, por lo tanto, llegar tarde se considera una ofensa y grave falta de respeto.

- **Reuniones**

Como hemos mencionado antes, las reuniones de negocios empiezan siempre a la hora prevista y es importante llegar unos 5 minutos antes de la hora que se haya concretado.

En el comienzo de una reunión, lo habitual es dedicar los primeros 15 minutos a las presentaciones de las personas participantes a dicha reunión y al intercambio de las tarjetas de visitas y seguidamente se pasará a tratar los temas de negocios. Los asuntos que se van a tratar tie-

nen que ser los que se hayan acordados en la agenda, eso quiere decir que no se admiten improvisaciones ni flexibilidad en los temas que se vayan a tratar.

Lo normal es que en las primeras reuniones no se llegue a ningún acuerdo, ya que como se ha dicho varias veces a lo largo de este trabajo, los japoneses trabajan con un horizonte de largo plazo y antes de llegar a un acuerdo, se toman todo el tiempo que sea necesario para conocer cada detalle de su contraparte negociadora y estar así seguros de poder establecer una alianza comercial duradera basada en la confianza entre las partes. Por esta misma razón, no nos tiene que resultar extraño si un empresario japonés nos invite a cenar en restaurantes o acudir a bares de karaoke. Estas invitaciones son parte del negocio y no se deben por lo tanto rechazar.

En una reunión de negocios dentro de la empresa, la costumbre es que los participantes se sienten con la puerta a sus espaldas, y el orden en el cual se deben sentar sigue un criterio de jerarquía, igual que el turno de hablar, siendo Japón un país con una cultura empresarial muy jerárquica.

El proceso de toma de decisiones también suele ser muy jerarquizado, la última persona que se pronuncia y declara el cierre de un acuerdo es el que tiene más cargo y responsabilidades entre todos los integrantes del equipo negociador. Dicho acuerdo es el resultado de un consenso global, eso quiere decir que, en el proceso de toma de decisiones, todos los participantes discuten a fondo las propuestas, tomando decisiones de manera colectiva y consensuada, intentando de tal forma llegar a un acuerdo unánime.

El idioma utilizado durante las negociaciones en Japón es el nativo, aunque está creciendo el número de negociaciones llevadas a cabo en inglés. Para aquellas negociaciones que se desarrollen en japonés es imprescindible contar con un intérprete que hable perfectamente ambos idiomas.

- **Las conversaciones**

En cuanto a los temas de conversaciones, se ofrecen a continuación, una serie de recomendaciones sobre los temas que debemos evitar en Japón y los que, en cambio, son bien aceptado.

- Se debe evitar hablar de temas sensibles como la Segunda Guerra Mundial, la quiebra de entidades financieras o el proteccionismo comercial.
- Se debe evitar hablar continuamente de uno mismo; para los japoneses prima el grupo frente al individuo.

- Es muy bien aceptado, hablar y hacer preguntas sobre su cultura, arte y costumbres.
- Otros temas de conversación apropiados son los viajes, la gastronomía y los deportes (principalmente el golf).

- **Vestimenta**

La vestimenta del empresario japonés es muy formal. Generalmente, viste de forma sobria, con traje oscuro de color azul marino o gris, camisa blanca, corbata de colores sutiles con poco dibujos y zapatos oscuro. Es importante también llevar unos calcetines oscuros y sin rupturas, ya que, en Japón la costumbre es descalzarse en la entrada.

Para el caso de las mujeres, siendo Japón un país muy machista, las mujeres no pueden usar vestimenta o accesorios llamativos. Suelen, por lo tanto, vestir con trajes conservadores, combinados con zapatos de tacón no tan alto.

- **Gestos y lenguaje corporal**

En Japón, a la hora de entablar una conversación, hay que tener cuidado con los gestos. Una tendencia de los países occidentales es utilizar el dedo índice para gesticular, pero los japoneses no suelen gesticular mucho, por ello cuando señalan a una persona en concreto suelen colocar la palma de la mano y los dedos hacia abajo y moverlos hacia la persona a quien se quiere indicar.

Otros gestos, a títulos de ejemplos son: aquel realizado con el dedo pulgar levantado y los demás formando un puño que significa “correcto”, o el gesto “ok”, realizado con los dedos e índice haciendo un círculo, que significa “dinero”.

Es importante no mirar directamente a los ojos a los japoneses ya que les hará sentirse incómodos. Evitar el contacto visual es un signo de respeto y cortesía para los japoneses.

Asimismo, es importante evitar, en lo posible, el contacto físico y cualquier muestra de afecto en público, como abrazar o tocar el hombro.

Otro elemento de la comunicación no verbal es el silencio, muy valorado en la cultura japonesa. A título de ejemplo, durante una conversación, a la hora de debatir una propuesta, lo normal es guardar unos segundos de silencios, considerados para los japoneses como una señal de reflexión y respeto hacia lo que se está argumentando y debatiendo.

Por último, continuando con el tema de las conversaciones, cuando un japonés asiente con la cabeza, no significa que está de acuerdo con algo, sino simplemente, que está mostrando interés en lo que decimos.

## CONCLUSIONES

En este trabajo se ha analizado la importancia de la inteligencia cultural a la hora de realizar negociaciones en un mundo cada vez más globalizado.

Para poder entablar relaciones comerciales a nivel internacional, es necesario conocer las diferencias culturales existentes entre distintos países para adaptarnos a ellas y así poder tener éxito en dichas relaciones. Esta idea es lo que llamamos inteligencia cultural, definida como la capacidad de adaptarse y relacionarse con otras culturas diferentes, encontrando el modo más adecuado y eficaz de negociar con personas de culturas diferentes.

No existe un método estándar para desarrollar esta competencia, pero, un aspecto fundamental para poder hacerlo es desarrollar el conocimiento de las culturas; a tal fin existen unas series de modelos que nos permiten conocer las diferentes formas de comportamiento y actitudes de los individuos, y, así, actuar de forma correcta.

Con el fin de estudiar la cultura de Japón, que es el caso concreto que se ha analizado en este trabajo, se ha utilizado el modelo de las dimensiones de Hofstede.

El modelo ofrece criterios cuantitativos y cualitativos que permiten analizar y comprender ciertos patrones de la cultura de Japón que, aunque no pueden ser considerados como concluyentes, afectan al comportamiento social del país.

Las conclusiones más significativas que se pueden extraer del modelo son:

- Es un país medianamente jerárquico, a un nivel bastante inferior que el de sus países vecinos.
- Es un país medianamente colectivista. según los criterios occidentales se considera una sociedad colectivista mientras que para los asiáticos es individualista.
- Es uno de los países más masculino del mundo. Priman valores como el logro, la competición, el asertividad, el materialismo y su alta adicción al trabajo. Según este último aspecto hay que destacar que todavía es difícil para las mujeres el acceso a puestos directivos.
- Se considera uno de los países que más evita la incertidumbre, o sea, evitan enfrentarse a situaciones nuevas y desconocidas. Ésta es una de las razones por las que los cambios son tan difíciles de realizar en Japón
- Es un país con una alta orientación largoplacista: es decir, invierte en proyectos a largo plazo. El proceso de negociación es muy lento, ya que, dedican una gran parte del tiempo para conocer la otra parte con el fin de poder establecer un vínculo fiable y duradero entre las partes.

- Es una sociedad restrictiva: los japoneses no dedican mucho tiempo al ocio y a la satisfacción de sus deseos, es más, tienen la percepción de que sus acciones están limitadas por las normas sociales y, además, sienten que entregarse a sí mismos es algo “malo”.

Como última conclusión, hay que destacar la importancia de conocer el protocolo de negociación en Japón. Para llevar a cabo unas exitosas negociaciones en este país, es imprescindible respetar todos los aspectos protocolarios referentes al saludo, presentación, intercambio de regalos, intercambio de tarjetas de visitas, reuniones, vestimenta, gestos y lenguaje corporal, entre otros aspectos. El aspecto protocolario japonés es único en el mundo e importantísimo: de su correcta observancia depende en gran medida el éxito de las negociaciones.



## LISTA DE REFERENCIAS

### Libro impreso:

- Altschul, C. (1999). Dinámica de la negociación estratégica. Ediciones Granica S.A.
- Batalla, G. B. (1988). La teoría del control cultural en el estudio de procesos étnicos. Editora Universidade de Brasília/Tempo Brasileiro.
- Bate Felipe, L. (1984). Cultura, clase y cuestión étnico - nacional, Juan Pablos Editor, México.
- Bravo, N. (2021). ¡Bravo! Soy internacional: 8 ejemplos de cómo triunfar en el extranjero. Editorial: Libros del Marqués.
- Cabeza, D., et al (2013). Negociación Intercultural. Estrategias y técnicas de negociación internacional Editorial: Marge Books.
- Eagleton, T. (2001). La idea de cultura. Paidós, Barcelona.
- Earley, P. (2003). Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures. Stanford University Press.
- Gary Weaver R. (1998). Culture, communication, and conflict: Readings in Intercultural Relations. Simon & Schuster.
- Hall, E. T. (1976). Beyond culture. Anchor Press.
- Harry L. S. (1993). Hombre, cultura y sociedad. Fondo de Cultura Económica.
- Ivorra Pérez, F. M. (2014). La comunicación intercultural y el discurso de los negocios. Publicacions: universitat D'Alacant.
- Kroeber, A., Kluckhohn, C. (1952). Culture. a critical review of concepts and definitions. Vintage Books.
- Livermore, D. (2010). Leading with cultural intelligence. American Management Association.
- Méndez, C. (2012). Convergencia educativa y diversidad cultural en el EEES: desde las aulas universitarias multiculturales de segundas lenguas (e/le) hacia la competencia intercultural. Editorial: Espaa Ediciones Universidad de Salamanca.
- Muñoz, B. (2005). Cultura y comunicación. Editorial Fundamentos.
- Paez Rovira, D. et al. (2004). Psicología social, cultura y educación. Editores: Pearson educación.
- Páramo Morales, D. (2005). Influencia de los estilos de dirección sobre las culturas organizacionales orientadas al mercado. Editorial: Bogotá, Grafi Plast.
- Picó, J. (1999). Cultura y modernidad. Alianza editorial.

Sheen, R. (2018). La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial. Editorial Lima.

Rozas Gutiérrez, S., et al (2013). Negocios internacionales. Editorial: Universidad del norte.

Vila baños, R. (2007). Comunicación intercultural. Narcea Ediciones.

Whetten, D. (2004). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson educación.

### **Documentos electrónicos:**

AFS Intercultural Programs. (2012). Dimensiones Culturales de Hofstede. <https://bit.ly/3iE305g>

Baró, T. (2019). Conducta cronémica en la empresa. <https://bit.ly/2Yo6pwU>

Benedict, R. (2010). El concepto de modelo cultural. <https://bit.ly/3mMDdtz>

Corbin, J. (2016). Tipos de familia y sus características. <https://bit.ly/347FZiD>

De las Heras, M. (2020). Inteligencia cultural: factor competitivo y diferencial. <https://bit.ly/3ckQi7x>

Esterkin, J. (2007). Culturas de alto contexto y culturas de bajo contexto. <https://bit.ly/2zpKB4Y>

Fanjul, E. (2015). La inteligencia cultural como requisito para la internacionalización. <https://bit.ly/2YrokNV>

García-Lomas, O. (2011). La influencia de la cultura en los negocios internacionales. <https://bit.ly/2WRR4nC>

Hofstede insights. (s.f.). National culture. <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

López Pérez, R. (2015). Proxémica entre culturas. <https://bit.ly/3jul2Xq>

Madrigales, B. (2020). Raíces y cultura. <https://bit.ly/3f3Bz1k>

Mas, M. J. (2016). ¿Qué es la inteligencia? <https://bit.ly/2SgxE9Z>

Mulder, P. (2010). Dimensiones Culturales de Trompenaars. <https://bit.ly/3kzK5rw>

Parrado Herrera, F. (2020). Modelo Trompenaars. <https://bit.ly/3gPLU2B>

Piqueras; C. (2014). Las 5 dimensiones de Hofstede. <https://bit.ly/3gu9gcX>

Ríos, L. (2017). Negocios en Japón. <https://bit.ly/3z10cn3>

Rodrigo, R. (2009) Iceberg cultural: teoría y modelo. <https://bit.ly/2RHIPbe>

- Rodrigo, R. (2009). Orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo: Definición y concepto de Hofstede. <https://bit.ly/3zwrHGc>
- Rojo Santos, L. (2018). El papel de la cultura y las dimensiones culturales en los negocios. <https://bit.ly/3yuEqrO>
- Sánchez, A. (2021). Definición de Educación. <https://bit.ly/3bQuMau>
- Sánchez de Valenzuela, M. A. (2018). El protocolo de negociación en Japón. <https://bit.ly/3hm1a7B>
- Santana, L., et al (2010). Ways to Raise Your Cultural Intelligence. Jossey- Bass; Center for Creative Leadership, [www.insight.iese.edu](http://www.insight.iese.edu)
- Serra, L. (2015). Modelo de Fons Trompenaars: Los 7+4 elementos de la cultura organizacional. <https://bit.ly/3kEyFCR>
- Sosa, S. (2014). ¿Qué es el índice de distancia al poder? <https://bit.ly/3vjdzNR>
- Víboras García Angel. (2014) Comparativa de la enseñanza de la religión en los países europeos. <https://bit.ly/2QJU9Du>
- Wetto, M. (2020). Elementos culturales: características y ejemplos. <https://bit.ly/2Q84Wak>
- Zack, A. (2019). 5 dimensiones culturales de Hofstede y la negociación internacional. <https://bit.ly/3jrY7fw>