
irpp

international review of political psychology
revue internationale de psychologie politique
revista internacional de psicología política
revista internațională de psihologie politică

volume 4, issue 1-2, 2013

irpp

Biannual scientific review

*international review of political psychology
revue internationale de psychologie politique
revista internacional de psicología política
revista internațională de psihologie politică*

VOLUME 4 • NUMBER 1-2 • 2013

EDITORS-IN-CHIEF

Alexandre DORNA

Natalia COJOCARU

HONORARY DIRECTOR

Serge MOSCOVICI

EDITORS

Aurel Vlaicu
University of Arad

L' Association
Francaise de
Psychologie Politique

Romanian
Association of
Political Ecology

Institute for
Global Studies

EDITORS-IN-CHIEF

Alexandre DORNA

Natalia COJOCARU

SCIENTIFIC BOARD

Jacqueline Barus-Mishel, *France*

Simona Bealcovschi, *Canada*

Dorra Ben Alaya, *Tunisia*

Lavinia Betea, *Romania*

Alina Duduciuc, *Romania*

Hélène Feertchak, *France*

Edgar Galindo, *Portugal*

Adela Garzon, *Spain*

Patrice Georget, *France*

Georgeta Ghebrea, *Romania*

Li-Li Huang, *Taiwan*

George Correia Gesuino, *Portugal*

James Liu, *New Zealand*

Alina Pop, *Romania*

Mireya Lozada, *Venezuela*

Benjamin Matalon, *France*

Florin-Răzvan Mihai, *Romania*

Graciela Mota, *Mexico*

Akop Nazaretyan, *Russian Federation*

Adrian Neculau, *Romania*

Risa Permanadeli, *Indonesia*

Andrei Rezaev, *Russian Federation*

Eulogio Romero Rodriguez, *Mexico*

Annamaria Silvana de Rosa, *Italy*

Nicolas Roussiau, *France*

Constantin Sălăvăstru, *Romania*

Cho Yung Shin, *South Korea*

Ilarion Țiu, *Romania*

Ricardo Yocelvezky, *Mexico*

ISSN: 2068-6315
CNCSIS Classification: „C”

CONTACT
irpp.polipsy@gmail.com

CONTENTS

IMMIGRATION, ACCULTURATION AND INTERGROUP RELATIONS

- La psicología intercultural en la diplomacia y las relaciones internacionales 6
Edgar Galindo
- Analyse socio psychologique de la trajectoire matrimoniale des femmes russes en France: marché des rencontres, la figure stéréotypée et la catégorisation sociale 22
Polina Chistiakova
- Dificultăți de autodefinire la tinerii din familiile de migranți din Republica Moldova 52
Zinaida Bolea
- A New Place of Residence and old Commemorative Practices: Ancestor Worship among IDPs in Georgia 60
Nana Chabukiani

IMMIGRATION, SOCIO-POLITICAL TRANSFORMATIONS AND MONETARY CULTURE

- Peculiarities of the monetary culture in the period of society transformation 70
Irina Zubiashvili

INGROUP-OUTGROUP EVALUATIONS AND CONSEQUENCES FOR INTERGROUP RELATIONS

- „You are all guilty”: culpabilitate colectivă și relații intergrupuri 84
Natalia Cojocar
- Influența proximității intregroupuri asupra evaluării activității de grup 98
Oxana Valcova

COLLECTIVE ACTIONS AND INTERGROUP VIOLENCE

- Violence after the 25 January 2011 Revolution. A Descriptive Study Survey of the Governorate of El Fayoum 106
Shenouda Eman

SOCIOPOLITICAL BIOGRAPHIES AND TRAJECTORIES

- Politică și sport. Tehnici de manipulare în biografia gimnastei Nadia Comăneci 136
Andrei Stoicu

- Apariții editoriale** 152

La psicología intercultural en la diplomacia y las relaciones internacionales¹

Edgar GALINDO²

Resumen

Este artículo explora la aplicación de los conocimientos de la psicología intercultural para analizar cuestiones concretas que interesan a la diplomacia y a las relaciones internacionales, tanto políticas como económicas, como el origen de las diferencias culturales y la génesis de conflictos interculturales. Después de una somera mención de autores como Hofstede y Triandis, son revisados métodos que ha creado la psicología intercultural para mejorar las relaciones interculturales, los cuales pueden ser aplicados en la práctica del diplomático y de otras personas que participan en las relaciones internacionales o trabajan con extranjeros.

Palabras clave: *psicología intercultural aplicada, relaciones internacionales, diplomacia.*

En una de las pocas obras existentes dedicadas a la relación entre la diplomacia y la cultura, Fisher (1995) analiza la importancia de las diferencias culturales en el contexto de las relaciones internacionales. Antropólogo, sociólogo y miembro del cuerpo diplomático de los Estados Unidos, Fisher es contundente: el grado en el que un diplomático maneja el factor cultural determina la calidad de su trabajo, pues en este contexto el potencial de malentendidos y errores que produce la dimensión intercultural es enorme. Las complicaciones son notorias, especialmente, en el proceso de negociación, en el choque cultural que sufre el diplomá-

tico en el extranjero y en sus difíciles experiencias de readaptación al regresar al propio país.

Fisher concluye con observaciones igualmente contundentes: Los peores agentes son los que no son miembros del cuerpo diplomático, ni han trabajado anteriormente fuera de su país, ni hablan el idioma del país huésped; por el contrario, los mejores son los que, además de la formación diplomática, han vivido en diferentes regiones culturales, han aprendido varias lenguas, y tienen una formación especializada en una o varias regiones. De ahí la importancia de incorporar un entrenamiento intercultural sólido y

bien organizado en la formación no sólo del diplomático, sino de todas las personas que trabajan en contextos internacionales. En las páginas siguientes, analizaremos la manera como los conocimientos de la psicología intercultural pueden ayudar a comprender y eventualmente resolver los problemas de estas personas, así como también a realizar mejor sus tareas cotidianas.

La psicología intercultural es una rama relativamente antigua de nuestra ciencia; una de las obras principales de Wilhelm Wundt, lleva por título "La psicología de los pueblos"³. Según él, si bien la psicología experimental debía investigar los elementos de la mente, existía otro tipo de procesos, denominados "procesos superiores", que no se podían estudiar experimentalmente. Pensaba que estos procesos superiores, como el lenguaje y el pensamiento, eran productos colectivos y no individuales, cuyo estudio exigía un método de análisis histórico de los productos culturales. Llamó a la segunda opción "psicología de los pueblos", aclarando que no se trataba de dos ciencias diferentes, sino de métodos diferentes, complementarios, de una única psicología. Wundt se concentró en los métodos experimentales, pero sus ideas sobre la psicología de los pueblos fueron retomadas por la escuela cultural-histórica rusa y, al mismo tiempo, dieron origen a la psicología intercultural, que es actualmente un campo conocido y reconocido de la psicología.

En un libro clásico en el campo, Berry, Poortinga, Segall & Dasen (2002; p.3) definen la psicología intercultural como "...el estudio de: semejanzas y diferencias del funcionamiento psicológico individual en diversos grupos culturales y etnoculturales; de las relaciones entre variables psicológicas y socio-culturales, entre variables biológicas y ecológicas; y de los cambios que sufren estas variables."

Paralelamente, ha surgido el estudio de las diferencias culturales con el fin de fo-

mentar la colaboración entre gente de orígenes diversos, así como evitar la generación de conflictos. Cabe al psicólogo y antropólogo holandés Gert Hofstede el honor de haber llamado la atención hacia la importancia de las diferencias culturales para las relaciones internacionales.

La "teoría de las dimensiones culturales" de Hofstede describe la manera como los valores culturales de una comunidad determinan su conducta. Hofstede llevó a cabo una investigación cuantitativa a nivel mundial sobre los valores de los trabajadores en los años sesentas y setentas, que fueron replicados en los años 1990-2002 con una muestra más amplia de miembros de diferentes culturas. El resultado traza un interesante panorama de las diferencias culturales y su importancia en el mundo del trabajo. No es sorprendente que su teoría haya encontrado amplia resonancia en la psicología, la administración de empresas y las ciencias de la comunicación.

En términos generales (porque ha sufrido varias modificaciones en el curso de los años), la teoría propone varias dimensiones a lo largo de las cuales pueden ser analizados los valores culturales, que sólo enumeraré, pues son ampliamente conocidas en nuestro medio (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010):

- 1) Individualismo-colectivismo.
- 2) Evitación de la incertidumbre.
- 3) Distancia del poder (fuerza de la jerarquía social).
- 4) Masculinidad-femineidad.
- 5) Orientación a largo plazo.
- 6) Indulgencia vs. restricción.

El modelo de Hofstede ha sido criticado desde diversos puntos de vista; se le atribuyen desde fallas metodológicas hasta generalizaciones demasiado apresuradas; sin embargo, es importante por haber destacado la importancia del tema de las diferencias culturales en ambientes aplicados y por haber inspirado a numerosos psicólogos, in-

cluyendo al autor de este artículo.

Ahora sabemos que las diferencias culturales no sólo son enormes, sino que pueden ser una fuente de conflictos, malentendidos y desastres. En consecuencia, las personas que trabajan en contextos internacionales deben comenzar por tener conciencia de estas diferencias, a fin de poder manejarlas adecuadamente en el trabajo cotidiano: lo que es aceptable y natural en un país puede ser absurdo, confuso e incluso ofensivo en otro. El siguiente paso es el aprendizaje de la sensibilidad cultural, como veremos más adelante.

Otro gran investigador en el campo es Triandis, quien ha mostrado la importancia de la distancia cultural en la comprensión entre dos personas de origen diverso. Triandis (1994, 2000) afirma que si hay un conflicto entre dos entidades (personas o grupos), puede ser más complicado en función del grado de diferencia entre la cultura de los participantes; esta diferencia es la "distancia cultural".

La cultura es definida como "un sistema de significados compartido por personas que hablan el mismo dialecto y que habitan una región determinada en una época determinada"⁴. Los estudios de Triandis muestran la importancia de la distancia cultural en la comprensión de dos personas de origen diferente; así, si surge un conflicto, éste es mayor mientras mayores sean las diferencias entre las dos culturas (Triandis, 1994).

La distancia cultural depende de diferencias como las siguientes:

- Diferentes lenguas,
- Diferentes estructuras sociales,
- Diferentes religiones,
- Diferentes niveles de vida,
- Diferentes valores.

Las diferencias culturales se manifiestan como "síndromes culturales"; un síndrome es un patrón de creencias, actitudes, auto-definiciones, normas, papeles y valores organizado en torno a un tema. Los síndromes

son diferentes en términos de:

- La complejidad,
- La cohesión interna,
- Individualismo vs. colectivismo,
- El carácter vertical u horizontal,
- Actitud activa o pasiva,
- El carácter universalista o particularista,
- El carácter difuso o específico,
- El carácter instrumental o expresivo,
- El nivel de expresión o supresión emocional.

Un dato importante es que cada cultura percibe aspectos diferentes del mismo objeto y evalúa la realidad de maneras diferentes. Estas diferencias se hacen más evidentes cuando hay situaciones de conflicto.

Las diferencias culturales tienen una influencia enorme en un nivel intraindividual e interindividual, como sucede en los procesos de aculturación y el llamado "estrés de aculturación", que afectan sobre todo a los emigrantes (Berry y Kim, 1988), así como también a otras personas que viajan al extranjero. En un nivel intergrupal afectan a las personas que trabajan en otro país o que tienen contacto cotidiano con extranjeros por razones de trabajo (Cushner y Brislin, 1996). En un nivel global, afectan a las relaciones internacionales (Fisher, 1995).

Los procesos y los problemas que hemos delineado valen para diplomáticos, expatriados⁵, trabajadores de organizaciones internacionales, estudiantes en el extranjero, emigrantes y refugiados, con la salvedad de que los refugiados enfrentan una situación aún más complicada, por razones obvias. En las páginas siguientes abordaremos la manera como los factores culturales afectan a las relaciones humanas en contextos internacionales.

Cultura y negociación

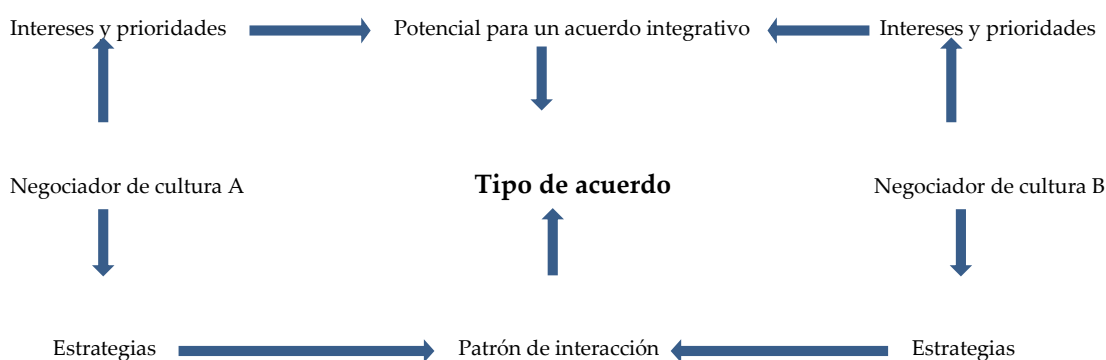
Una parte importante de las investigaciones realizadas por la psicología en el cam-

po que nos ocupa es el estudio de los factores culturales en la génesis de los conflictos intraindividuales, interindividuales y sociales y, como consecuencia lógica, el análisis de los factores culturales en la negociación y en la mediación.

La cultura influye en el modo como la gente percibe, selecciona e interpreta la información que recibe, a fin de actuar de una cierta manera. Las normas culturales definen las conductas que son correctas en una nego-

ciación y determinan las estrategias de los negociadores. Asimismo, las normas culturales sirven de marco para interpretar las conductas de otras personas y las situaciones en las que interactúan.

En un trabajo presentado en el célebre Simposio "Diplomacia, Prevención de Conflictos y Psicología" de Estocolmo, Brett (2000, p.102) explicó a través del siguiente diagrama la manera como la cultura afecta a la negociación:



El diagrama muestra que la cultura afecta a los intereses y las prioridades que mueven a los negociadores a tomar una posición determinada. Como nos dicen los expertos en negociación (véase Brett, 2000), las posibilidades de llegar a un acuerdo integrativo dependen justamente de los intereses de cada parte que subyacen a la negociación y de las prioridades que establecen. Por ejemplo, para el negociador de la cultura A puede ser más importante salvar la cara que obtener un gran beneficio económico, a diferencia del negociador de la cultura B, que da prioridad a la ganancia financiera y puede considerar incomprensible la posición de A.

La cultura afecta también a las estrategias que aplican los negociadores para lograr sus objetivos, las cuales a su vez determinan la forma como van a interactuar las partes en la mesa de negociaciones. Como sabemos, las formas de interacción pueden facilitar o dificultar la llegada a un acuerdo. Así, el negociador de la cultura A recurre con mayor probabilidad a las estrategias que

son comunes y aceptadas en su medio; lo mismo ocurre con el negociador de la cultura B, de manera que la posibilidad de llegar a un acuerdo depende con mucho del grado en el que ambas culturas compartan un conjunto de estrategias, así como también del conocimiento que tenga cada uno de la cultura del otro.

La cultura contiene normas que regulan la interacción social de sus miembros, definiendo las opciones que tiene una persona para comportarse y las expectativas de los demás. Por esta razón, la cultura determina las estrategias que aplican los participantes en una negociación, como muestran los ejemplos siguientes.

1) Los negociadores pueden recurrir a interacciones verbales directas o indirectas. En cada cultura se recurre de manera diferente a estas opciones; en algunas se prefiere la interacción verbal directa, cara a cara, mientras que en otras se opta por la indirecta; a veces el mensaje se trasmite a través de conducta no verbal.

2) Los factores motivacionales son determinados por la cultura. En algunos casos, la motivación del negociador son sus intereses personales, en otros son los intereses colectivos; algunos negociadores toman en cuenta los intereses de la otra parte, otros no. Obviamente, la motivación define los objetivos del negociador.

3) El concepto de justicia es diferente en cada cultura. Los estándares de justicia son reglas para tomar decisiones. La regla puede ser una ley, un contrato, una costumbre, una norma sobre el estatus social (p. ej., “el jefe tiene la palabra”) o una ideología social (p. ej., “el bien de la mayoría”). Lógicamente, hay grandes variaciones.

4) La manera de transmitir información varía con la cultura. La norma cultural determina si una información es dada directamente (en el texto del mensaje) o indirectamente (entre líneas), incluso si se da o no la información. El intercambio de información es esencial en toda negociación y las dificultades para acceder a información son causantes de conflictos (Brett, 2000).

También otras formas de conducta que despliegan los participantes en una negociación son determinadas por factores culturales. Por ejemplo, las dimensiones individualismo-colectivismo y distancia del poder.

Los miembros de culturas individualistas y colectivistas se comportan de manera diferente en las negociaciones. Los colectivistas tienden a evitar las confrontaciones directas, debido al alto valor dado a la cooperación y a que la confrontación puede significar una falta de respeto; en consecuencia, privilegian una interacción indirecta. Por otro lado, como es lógico, los colectivistas enfatizan los intereses colectivos y los individualistas los individuales.

La distancia del poder, dimensión llamada “carácter vertical u horizontal” por Triandis (1994), se refiere a la manera de percibir el estatus social en las culturas igua-

litarias o jerárquicas. Los negociadores que provienen de una cultura igualitaria tienden a recurrir a la confrontación directa y a las presiones manifiestas para obtener un resultado; por su lado, los provenientes de una cultura jerárquica evitan la confrontación porque implica poner en duda el estatus social, evitan desafiar a los miembros de mayor estatus y, cuando surge un conflicto, prefieren recurrir a una instancia superior en vez de enfrentarlo. Por otro lado, el uso del poder dentro del proceso de negociación es un reflejo de la manera como se percibe el poder en la cultura del negociador.

En un interesante ensayo, la investigadora Michelle LeBaron (2003) aborda el tema de la influencia de las diferencias culturales en los estilos de negociación. En términos generales, la autora tiene por meta mostrar un grupo de factores culturales que suelen ser importantes en una negociación, entre los cuales el lector podrá reconocer muchos de los elementos que hemos venido analizando hasta el momento.

Orientación temporal

Desde el punto de vista cultural, existen al menos dos orientaciones temporales en nuestro mundo, la monocrónica y la policrónica. Las personas que viven en una cultura monocrónica, como Alemania, Escandinavia, Estados Unidos, Japón, Suiza y los países de influencia europea, perciben el tiempo como algo lineal, secuencial, y tienden a percibir una sola cosa a cada vez; aquí el tiempo es importante y cumplir un programa suele ser primordial.

En la mesa de negociaciones, los miembros de una cultura monocrónica tienden a preferir la definición de un principio y un final para las reuniones, incluyendo pausas de descanso bien definidas; gustan de tratar por separado, punto por punto, los temas de una agenda; recurren a la comunicación directa, específica, detallada y explícita; piden y dan la palabra en orden, según una regla;

y perciben los retardos de otros participantes como una falta de respeto o de interés o al menos como una señal de algo que hay por detrás. Por el contrario, en la cultura policrónica la gente percibe el tiempo como la ocurrencia simultánea de varias cosas a la vez con la participación de mucha gente; el tiempo es flexible y la interacción social es más importante que el programa. Encontramos esta percepción en nuestras culturas latinoamericanas y en las mediterráneas, incluyendo a Francia. En la negociación, los miembros de una cultura policrónica tienden a comenzar y terminar las reuniones con flexibilidad, sin mirar el reloj, haciendo pausas cuando mejor les parece; no les molesta que se presente gran cantidad de información a la vez, manejando varios temas simultáneamente; pueden recurrir a formas de comunicación indirecta; hablan al mismo tiempo que otros participantes, sin esperar turno; y no le dan importancia especial a los retardos. Estas observaciones valen también fuera de la mesa de negociaciones. Los desencuentros por cuestión del tiempo son frecuentes entre policrónicos y monocrónicos. Otra dimensión temporal importante que difiere de una cultura a otra es la percepción del presente, el pasado y el futuro. En las culturas de los países industrializados, la persona se orienta hacia el presente y el futuro inmediato, mientras que los latinoamericanos miran hacia el presente y el pasado, y los habitantes del lejano oriente suelen orientarse hacia el pasado. En el primer caso, el negociador debe estar atento al hecho de que su contraparte puede estar pensando en el pasado o en el futuro lejano como partes del presente; en el segundo caso, el negociador debe tener en cuenta que su interlocutor quiere llegar a un acuerdo en el presente. Por ejemplo, un negociador norteamericano puede encontrarse con la sorpresa de que sus interlocutores latinoamericanos muestran resentimientos nacionales originados por la política americana de

siglos pasados.

Orientación espacial

La orientación espacial se refiere al espacio personal del individuo, con el propio territorio, con la división entre lo público y lo privado y con el contacto físico entre personas. Aquí encontramos también grandes variaciones entre las culturas. En los Estados Unidos, Gran Bretaña y el norte de Europa, la distancia a la que puede acercarse un extraño al propio cuerpo sin ser impertinente es mayor que en América Latina o el sur de Europa, de modo que un sueco puede sentirse incómodo cuando un italiano se acerca "demasiado" en una conversación con él. Por lo que hace a las conversaciones, europeos y americanos prefieren sentarse cara a cara de su interlocutor, en sitios opuestos de una mesa, mientras que los miembros de otras culturas pueden preferir sentarse lado a lado. Para LeBaron, el contacto físico y el contacto visual forman parte de la orientación espacial. Explica que hay grandes diferencias en la manera como la gente se toca. Los códigos culturales definen minuciosamente las partes del cuerpo que pueden ser tocadas en público por la propia persona, entre dos personas del mismo sexo o entre sexos diferentes. Los iberoamericanos y los árabes suelen tocarse mutuamente más que los noreuropeos o los asiáticos; sin embargo, hay entre ellos diferencias importantes. Por ejemplo, los iberoamericanos permiten cierto contacto físico en público entre hombres y mujeres; la forma de saludo más común es darse la mano; entre mujer y hombre de mayor confianza o entre mujeres es corriente un pequeño contacto entre las mejillas parecido a un beso; no obstante, entre hombres sólo se permite el apretón de manos o un abrazo: los besos entre hombres están prohibidos. Por el contrario, en los países árabes las buenas costumbres no permiten el contacto físico entre hombre y mujer; sin embargo, estas culturas son más permisivas en lo

que se refiere a contactos entre hombres, por lo que es común ver a dos buenos amigos caminando de la mano por la calle. En las culturas asiáticas el contacto físico en público suele ser evitado en todas sus formas.

Por lo que hace al contacto visual, en la mayoría de las culturas occidentales mirar a los ojos es tomado como un signo de honestidad y confianza, por lo que desviar la mirada se considera síntoma de algo indebido. Por el contrario, en algunas culturas asiáticas mirar hacia abajo es interpretado como signo de respeto. Fuera del ámbito del negociador hay grandes diferencias. Por ejemplo, en muchas culturas las mujeres no se considera apropiado que las mujeres miren a los ojos de los hombres que no son de su familia.

Comunicación no verbal

El contacto físico y el visual son formas de comunicación no verbal, pero existen otras que también pueden ser influidas por patrones culturales. Formas de conducta como el contacto visual, asentir, adelantar el cuerpo, dejar un silencio de espera en una conversación son considerados generalmente signos de asentimiento. Por ejemplo, los latinoamericanos recurren al silencio mucho menos que los japoneses.

Distancia del poder

Los negociadores provenientes de culturas con alta distancia del poder se sienten mejor con las estructuras jerárquicas, figuras de autoridad claras y el derecho a usar el poder a discreción. Mientras que los que provienen de culturas con baja distancia del poder prefieren las estructuras democráticas, pocas jerarquías, la autoridad compar-

tada, y el derecho a usar el poder sólo en circunstancias limitadas y con propósitos legítimos.

Evitación de la incertidumbre

LeBaron, en concordancia con Hofstede, afirma que en las culturas con baja tolerancia a la incertidumbre se evitan los cambios y las personas tienen a confiar sobre todo en sus parientes y amigos. Puede ser una situación difícil de resolver para el negociador extranjero. Los negociadores experimentados en estas lides suelen tejer una red de relaciones en el entorno de sus próximas contrapartes antes de iniciar una negociación.

Masculinidad-Femineidad

El negociador internacional avezado debe ser consciente de estas características, ya que la asertividad y la motivación de logro pueden dar buenos resultados en un país de corte masculino y resultar contraproducentes en otro de tipo femenino. Estos son sólo algunos de los aspectos que pueden ser relevantes para el negociador internacional, nos dice LeBaron, pero, para bien o para mal, puede haber muchos otros. La situación se complica si tomamos en cuenta que hay un gran número de culturas con su idiosincrasia particular, que viven en una dinámica cambiante y en cuyo seno existen sub-culturas diferentes.

LeBaron, basada en los trabajos de la canadiense Nancy Adler, hace una comparación entre los indicadores de éxito desde el punto de vista de los negociadores de cuatro culturas diferentes. El cuadro 1 muestra estos indicadores, en orden de importancia de arriba hacia abajo.

CUADRO 1			
Adler (1997), p. 217; citado por LeBaron (2003).			
NEGOCIADORES AMERICANOS	NEGOCIADORES JAPONESES	NEGOCIADORES CHINOS TAIWANESES	NEGOCIADORES BRASILEÑOS

Competencias para preparar y planear	Dedicación al empleo	Persistencia y determinación	Competencias para preparar y planear
Pensar en bajo presión	Percibir y explotar el poder	Ganar respeto y confianza	Pensar en bajo presión
Juicio e inteligencia	Ganar respeto y confianza	Competencias para preparar y planear	Juicio e inteligencia
Capacidad de expresión verbal	Integridad	Conocimiento del producto	Capacidad de expresión verbal
Conocimiento del producto	Demstrar capacidad de escuchar	Ser interesante	Conocimiento del producto
Percibir y explotar el poder	Perspectiva amplia	Juicio e inteligencia	Percibir y explotar el poder
Integridad	Capacidad de expresión verbal		Competitividad

La autora añade que los estilos para persuadir a la contraparte son también variables; así, los americanos apelan a la lógica y a los hechos objetivos, mientras que los japoneses valoran la sensibilidad emocional, pero esconden las emociones. Los latinoamericanos, por su parte, aprecian la sensibilidad, pero manifiestan sus emociones. Los árabes apelan a las emociones y los sentimientos, mientras que los rusos recurren a los grandes ideales.

A continuación, LeBaron hace una reseña de varios enfoques hacia la negociación que, desde nuestra perspectiva, resultan extremadamente interesantes y que resumimos a continuación.

Los americanos

Los negociadores americanos se apoyan en los valores individuales y suponen que las personas son autónomas, independientes y suficientes. Los japoneses describen a los americanos de la manera siguiente:

“- Son competitivos en su enfoque a las negociaciones, lo cual incluye llegar a la mesa con una posición de respaldo, pero comienzan con una oferta poco realista;

- Son enérgicos, confiados y persistentes; gozan discutiendo sus posiciones y ven las cosas universalmente, i.e., les

gusta hablar sobre la aplicación amplia de las ideas;

- Se concentran en un problema a la vez;
- Se concentran en las áreas donde hay desacuerdo y no en las áreas comunes o donde hay acuerdo;

- Les gusta lo bien delimitado y la certidumbre y no lo abierto y lo difuso.” (LeBaron, 2003; p. 6).

LeBaron cree que estas consideraciones son ciertas, si bien dependen del contexto de la negociación.

Los africanos

Muchos pueblos africanos tienen sistemas ancestrales para la resolución de conflictos, que respetan los vínculos de sangre, las estructuras de la sociedad y el papel de los ancianos. Las negociaciones se llevan a cabo dentro de redes sociales y de acuerdo con roles prescritos por la cultura. A veces se espera que los intereses individuales se sometan al interés del grupo. La meta de toda negociación es llegar a un acuerdo positivo, sin rencores. En muchos casos se tiende a subrayar las jerarquías y las relaciones.

Los japoneses

Según los autores, los japoneses se concentran en metas de grupo, son interdependientes y tienen una orientación jerárquica.

Los negociadores nipones son corteses, buscan establecer buenas relaciones, gustan de la armonía y la calma, usan el poder indirectamente y muestran deferencia hacia las personas con estatus superior.

Los europeos

Pese a que lógicamente hay grandes variaciones de un país a otro, se ha encontrado que los franceses son negociadores agresivos, que usan amenazas, advertencias e interrupciones para lograr sus objetivos. Al parecer, los alemanes y los británicos son moderadamente agresivos.

Los latinoamericanos

Según LeBaron, entre los latinoamericanos (especialmente los centroamericanos), la negociación es influida por "*role expectations*", lo cual significa el papel que corresponde a cada miembro del equipo, así como también por "*responsibility to others*", o sea la necesidad de rendir cuentas a alguien. Agrega que se trata de una cultura policrónica, con alto grado de comunicación y organización comunitaria. Los latinoamericanos ponen énfasis en las relaciones y evitan las rupturas abiertas. La gente prefiere tratar los problemas holísticamente en vez de abordar la cuestión punto por punto y de una manera lineal y analítica. Cuando se trata de recurrir al consejo de un tercero, prefieren a alguien conocido, al cual tienen "confianza"; en vez de un experto.

No obstante, dice nuestra autora, los patrones cambian constantemente y la cultura de los negocios en todo el mundo tiende a occidentalizarse, por lo cual se prefieren cada vez más estrategias lineales y de comunicación directa.

Sin embargo, la occidentalización de los patrones de negociación no es todavía un hecho, y prueba de ello es el número – creciente de estudios dedicados a las diferencias culturales y al entrenamiento intercultural. De modo que el requisito para ser

un buen negociador global es admitir que las diferencias culturales existen y ser capaz de reconocerlas. Esto significa adquirir una flexibilidad estratégica para entender los intereses de la contraparte, competencia que puede ser adquirida con los años de práctica, pero también a través del entrenamiento, como veremos a continuación

Para terminar esta sección, cabe subrayar que el negociador intercultural tiene que ser consciente de los siguientes aspectos:

- El estudio de las diferencias culturales, especialmente en lo referente a la negociación, está en pañales. Sabemos que existen grandes diferencias entre las culturas más allá de las que hemos analizado aquí. Por si fuera poco, pocas de las culturas del mundo han sido estudiadas cabalmente.

- Muchos miembros de una cultura pueden actuar de manera diferente al prototipo por varias razones; una es el estudio de las diferencias culturales se extiende a todos los países, otra que es que la globalización acerca a las culturas.

- La estrategia de un negociador debe ajustarse constantemente a las condiciones existentes: Es preciso observar, analizar y evaluar a la contraparte, partiendo del supuesto de que ella está haciendo lo mismo.

Entrenamiento intercultural

Actualmente, los psicólogos activos en el ambiente internacional manejan programas de entrenamiento y asesoramiento para casos como los siguientes:

- Empleados enviados al extranjero por largos periodos (*expatriados*);

- Empleados extranjeros que llegan al país;

- Empleados que viajan regularmente al extranjero;

- Empleados encargados de los contactos con clientes o empleados extranjeros.

- Esposas e hijos de los expatriados.

En la administración pública:

- Diplomáticos;
- Personal militar, policíaco o de defensa en misión internacional;
- Especialistas en desarrollo internacional;
- Analistas e investigadores.
- Empleados de seguridad, de aduanas y de inteligencia.

Los tipos de preparación para una misión en el extranjero pueden ser clasificados de la manera siguiente:

- Información sobre el país (*briefing*).
- Información sobre los negocios en el país (*business briefing*).
- Información intercultural.
- Entrenamiento en sensibilidad intercultural.
- Entrenamiento de adaptación cultural específico.
- Atención y apoyo familiar.

La forma más común de entrenar y aconsejar a las personas que van a trabajar en un contexto intercultural es proporcionarles un conjunto de recomendaciones (información intercultural). Como ejemplo de este procedimiento, revisaremos someramente la información, los consejos y las recomendaciones que se aplican en la formación de negociadores interculturales.

Los expertos en el tema (Macomber, 1975) afirman que un buen negociador es una persona que a) evalúa objetivamente las metas, la personalidad, la lógica, la moral y las emociones de su contraparte; b) evalúa sus propios límites; c) establece un ritmo y una estrategia; y d) es capaz de adaptarse a cada circunstancia. Agregan también que los negociadores se hacen y no nacen, de manera que partimos del supuesto de que es posible y necesario aprender a ser un negociador global.

Pasaremos revista a algunas herramientas prácticas para llevar a cabo una negociación en un contexto intercultural, en la inteligencia de que son un complemento de los procedimientos que se utilizan en toda nego-

ciación (Brett, 2000; Macomber, 1975; Fisher y Ury, 1991; Fisher, Kopelman & Schneider, 1994). Para ser capaz de lograr acuerdos mutuamente satisfactorios, se recomienda al negociador:

1) Considerar con antelación el factor cultural y recopilar información sobre la cultura del otro para comprender mejor su perspectiva.

2) Controlar cuidadosamente las propias emociones y conductas durante el intercambio.

3) Utilizar un enfoque basado en los intereses.

4) Plantear claramente los temas importantes y tratar de explicarlos.

5) Estar preparado para generar soluciones creativas.

6) Analizar honesta y respetuosamente las diferencias de enfoque.

7) Hacer énfasis en la colaboración más que en la competencia.

8) Mostrar respeto por la contraparte.

En el contexto intercultural es doblemente importante desplegar habilidades para establecer una buena comunicación interpersonal y para construir relaciones de trabajo. Una buena comunicación interpersonal implica habilidades como las siguientes:

- Escuchar activamente, que permite al negociador intercultural evitar malentendidos y recapitular lo que ha escuchado, al mismo tiempo que informa al otro que está siendo escuchado con respeto y atención, y tiene la ventaja de que permite a la contraparte expresarse a su manera, lo cual redundará en una definición más precisa del problema y la solución;

- Hacer preguntas a la contraparte, a fin de obtener mayor información, reencauzar la discusión, reorientar posibles ataques y evitar una escalada;

- Manifestar claramente los propios intereses, necesidades y metas, de modo que el otro entienda lo que se espera de la negociación;

- Usar un tono constructivo, recurriendo a palabras de confianza y utilizando el “nosotros” (inclusivo) con frecuencia. Implica también comprender los intereses y las necesidades del otro, validando sus percepciones, sin que esto implique concordar con él, para transmitir la información de que su mensaje ha sido recibido.

- Dar al otro una retroalimentación constructiva para corroborar la información recibida; esta retroalimentación puede referirse a los intereses, las peticiones o la conducta de la contraparte y debe ser específica, concentrada en conductas y no en actitudes ni sentimientos, y abordar exclusivamente el tema en discusión.

- Reducir la tensión y desescalar el conflicto, si surge alguno. Para ello, es conveniente hablar lentamente y voz baja, sobre todo si la contraparte sube el volumen; recordar una y otra vez que hay un acuerdo posible; escoger cuidadosamente las palabras; reconocer explícitamente el valor de la postura del oponente; tener cuidado de escuchar realmente lo que está diciendo la otra parte; escuchar la propia voz para controlarla mejor; respirar profundamente; y si las cosas no mejoran, pedir una pausa para descansar, analizar lo ocurrido y planear otra estrategia.

- Evitar juzgar, criticar o culpar a la otra parte; estas conductas aparecen como consecuencia de la frustración del negociador, pero deben ser controladas, pues reducen su eficacia y pueden tener consecuencias devastadoras en un contexto intercultural. En caso de que el negociador se percate de que ha caído en esta trampa, debe pedir un descanso o usar alguna de las herramientas para reducir la tensión, pues con toda seguridad la situación no va a mejorar sin una intervención eficaz.

- Superar el recuerdo de fracasos pasados con la misma contraparte. El negociador debe partir del supuesto de que el resultado de esta negociación será nuevamente negati-

vo si no cambia su conducta hacia el otro. Conviene tener presente que la frustración y las ofensas de las ocasiones pasadas generan emociones negativas que pueden interferir en los intentos actuales. Es difícil, pero es posible. En esta circunstancia, el negociador puede recurrir al procedimiento de manifestar explícitamente a la contraparte su deseo de llegar esta vez a un acuerdo, a pesar del malestar que puedan haber provocado los fracasos anteriores en ambas partes. Otro procedimiento que puede dar buen resultado es buscar en la agenda un tema específico que pueda ser resuelto con mayor facilidad y abordarlo en primera instancia, ya que esto crea un ambiente favorable a la negociación; incluso después de una guerra, siempre hay un tema en el que los oponentes pueden estar de acuerdo, como por ejemplo, el intercambio de prisioneros.

Una buena relación de trabajo se caracteriza por la confianza mutua, la responsabilidad de las partes, la comunicación eficaz, la ausencia de amenazas, la tolerancia hacia el otro y la reciprocidad. La construcción de una buena relación de trabajo en una negociación intercultural implica habilidades como las siguientes:

- Ser consciente de la propia conducta y de sus efectos en los demás. El negociador intercultural no debe olvidar bajo ninguna circunstancia que su conducta verbal o no verbal puede ser interpretada de maneras inesperadas por sus interlocutores.

- Crear confianza, lo cual significa principalmente cumplir los compromisos y acuerdos, pero también ser puntual, respetar las reglas del juego y ser discreto. La regla de oro es prometer únicamente lo que es realizable y comprometerse a hacer sólo lo que es factible,

- Mostrar claramente una buena disposición para dedicar tiempo y esfuerzo al objetivo de lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio.

- Establecer una comunicación eficaz fomentando un diálogo constructivo a través de la retroalimentación y la solicitud de información adicional.

- Fomentar la idea de ser un equipo, poniendo énfasis en los intereses y los beneficios mutuos.

- Manifiestar claramente los propios intereses, preocupaciones y emociones.

- Mostrar comprensión, respeto e interés por la otra parte, haciendo preguntas para conocerlos mejor. Conviene llegar temprano a las reuniones o quedarse conversando después de ellas, a fin de conocerlos; también es recomendable invitarlos a un encuentro puramente social.

- Ser receptivo a las críticas y las quejas de la otra parte, escuchando con atención, haciendo preguntas y comprendiendo sus emociones.

- Estar siempre dispuesto a revisar los propios puntos de vista.

- Crear un ambiente positivo, constructivo, libre de insultos, recriminaciones, amenazas o tácticas manipuladoras.

Cabe reiterar la regla de oro de la negociación basada en intereses: Separar las personas y las emociones de los problemas. El negociador intercultural debe concentrarse en atacar los problemas y no las personas; incluso cuando es atacado personalmente, lo conveniente es redirigir los ataques (y el atacante) hacia el problema.

En resumen, un negociador consciente de las diferencias culturales debe poner en práctica medidas como las siguientes:

- Estudiar la cultura y la historia de la otra parte antes de iniciar la negociación, especialmente en lo referente a las relaciones entre ambos países. El conocimiento de la lengua de la otra parte puede ser aquí fundamental.

- Establecer una relación personal cálida con sus contrapartes. En el mejor de los casos, conocer a los otros antes de las negociaciones y cultivar la relación con ellos.

- Interpretar los mensajes de la otra parte a la luz de su contexto cultural y lingüístico y no desde la perspectiva de su propia cultura.

- Comprender las informaciones indirectas verbales y no verbales de la otra parte. Dicho de otra manera, leer entre líneas para comprender lo que espera la contraparte.

- Ser siempre consciente del propio lenguaje verbal y no verbal y de la lectura que hace la otra parte.

- No criticar en público ni perder la compostura: ¡No perder la cara!

- Utilizar con cuidado las presiones. Pueden dar resultado a corto plazo, pero también dañar la relación.

- Adaptar la propia estrategia a las necesidades culturales de la contraparte, sobre todo, identificar los principios inviolables.

- Utilizar razonablemente la flexibilidad ante la intransigencia, en otras palabras, no hacer creer a la otra parte que puede obtener siempre concesiones.

- Ser paciente. Resistir a la tentación de cumplir límites temporales artificiales. Dejar a la otra parte tomar decisiones de acuerdo con sus tiempos.

- Comprender las necesidades de la contraparte en términos de estatus y de salvar la cara: para ellos, la forma puede ser tan importante como el fondo. Dicho en otras palabras, el acuerdo debe ser honorable y presentable para la otra parte.

- Estar dispuesto a aceptar que las negociaciones pueden continuar pese a que aparentemente un acuerdo haya sido concertado. A veces la aplicación del acuerdo requiere de mayores discusiones.

Las herramientas prácticas que hemos revisado son un conjunto de habilidades que han sido definidas por los psicólogos interculturales a fin de estar en posibilidad de enseñarlas a los negociadores; existen también procedimientos para entrenar a los negociadores en el manejo de las habilidades descritas. En las páginas siguientes explica-

remos la manera como procede un entrenamiento intercultural, no sin antes aclarar que estamos hablando de un campo muy amplio, del cual sólo abordaremos una pequeña parte. Existen programas para la enseñanza de aptitudes interculturales basados en diferentes autores. Entre los modelos existentes, destaca el de Milton Bennett, llamado “Modelo Evolutivo de la Sensibilidad Inter-cultural”.

Bennett (1993) explica cuáles son las etapas por las que tiene que pasar una persona para llegar a un alto nivel de competencia en un contexto multicultural: 1) Negación de la diferencia (caracterizado por evitación, aislamiento, desinterés y tal vez agresión), 2) defensa (la persona se autodefine como miembro del *ingroup*, diferente del *outgroup* de manera crítica), 3) minimización de las diferencias (la persona trivializa las diferencias, asume una postura romántica ante ellas y subraya las similitudes), 4) aceptación de la diferencia (hay curiosidad y respeto, pero no necesariamente aceptación), 5) adaptación (la persona acepta ambas culturas, comprende las dos perspectivas) y 6) integración (la persona es capaz de cambiar alternadamente su percepción y su conducta).

Cuando una persona se enfrenta por primera vez a una cultura diferente, pasa por cuatro etapas de la comunicación:

1) *Incompetencia inconsciente* – la persona tiene problemas para comunicarse, pero no se da cuenta;

2) *Incompetencia consciente* – la persona se da cuenta de que existen dificultades de comunicación con el prójimo que le están causando problemas;

3) *Competencia consciente* – la persona maneja conscientemente y con minuciosidad las diferencias culturales, para evitar problemas.

4) *Competencia inconsciente* – la persona ha adquirido tal destreza, que se mueve en la nueva cultura sin problemas, sin percatarse de ello.

El entrenamiento de la sensibilidad intercultural es el arte de acelerar el paso por estas etapas de una manera sistemática y consciente.

El siguiente ejemplo de un taller de entrenamiento de la sensibilidad intercultural basado en Bennett puede dar una idea de la manera como procede el psicólogo.⁶ (cuadro 2).

CUADRO 2	
Análisis psicológico de las diferencias culturales: Sensibilidad cultural y comunicación intercultural	
Objetivos:	<ul style="list-style-type: none"> a) Proporcionar un conocimiento teórico del papel de la psicología en la comprensión del papel de las diferencias culturales en el surgimiento de conflictos personales y de grupo. b) Identificar semejanzas y diferencias entre la cultura portuguesa y al menos una cultura extranjera. c) Analizar situaciones de interacción social y de trabajo entre jefes y empleados portugueses y colegas extranjeros, para identificar posibles fuentes de conflicto cultural. d) Enseñar algunos conocimientos prácticos para resolver problemas originados en las diferencias culturales en situaciones de trabajo.
Programa:	<ul style="list-style-type: none"> 1. El significado de la cultura: Conferencia. 2. El concepto de distancia cultural: Conferencia. 3. Las diferencias culturales: Ejercicios. 4. Los síndromes culturales y el surgimiento de conflictos: Ejercicios. 5. La problemática intercultural en las relaciones diarias de trabajo: Conferencia. 6. Situación de trabajo en Portugal: Ejercicios. 7. Situación de trabajo en Alemania: Ejercicios.

Se trata de un taller teórico-práctico dedicado al análisis de conflictos de origen cultural en situaciones de trabajo, especialmente a las relaciones de trabajo entre empleados y patrones portugueses y alemanes. El mismo esquema puede aplicarse para relaciones de trabajo entre personas de otros orígenes culturales. Consta de pequeñas conferencias teóricas en las que el psicólogo explica las bases teóricas del procedimiento, los objetivos del taller y los procedimientos a seguir. La parte principal se dedica a ejercicios prácticos que tienen por objeto:

- Enseñar diferentes maneras de percibir la realidad.

- Enseñar a vivir las diferencias culturales.

- Explicar las diferencias de percepción moral.

- Explicar el surgimiento de conflictos.

- Reflexionar sobre casos concretos.

Obviamente, hay otros objetivos y otros ejercicios. Los ejemplos siguientes pretenden dar una idea de la manera como procede el taller (cuadros 3 y 4).

CUADRO 3

EJERCICIO: LOS PECADOS CAPITALES (4-5 PERSONAS)

1. La ira
2. La cólera
3. La lujuria
4. La gula.
5. La mentira.
6. El orgullo.
7. La pereza.

Responda a las preguntas siguientes:

En su cultura,

1. Haga una lista del peor al menos malo de los pecados.
2. ¿Cuál es el peor de los pecados?
3. ¿Cuál es el menos malo?
4. ¿Cuál es malo, pero puede ser perdonado?
5. ¿Cuál perdonaría yo a otra persona?
6. ¿Cuál me perdonaría a mí mismo?
7. ¿Cuál no perdonaría yo nunca a otra persona?
8. ¿Cuál no me perdonaría nunca a mí mismo?

CUADRO 4

EJERCICIO: PUNTUALIDAD (4-5 PERSONAS)

Lea el texto siguiente con atención:

Una joven alemana conoce a un muchacho africano. En el primer encuentro casual, en la universidad, el muchacho invita a la joven para encontrarse en el bar la semana siguiente, el viernes, a las 17:00 horas.

El viernes, la chica llega al bar a las 18:50, observa el sitio algunos minutos y se sienta a las 17:00 en una mesa. A las 17:05, la chica piensa que algo pasó, pues el muchacho no ha llegado puntualmente. A las 17:10 la chica comienza a ponerse nerviosa, piensa que el muchacho no tiene mucho interés en el encuentro. A las 17:20 está molesta por la espera. El joven llega sonriente a las 17:25, se sienta a la mesa y constata que la muchacha está molesta y nerviosa. Ella se siente insultada. Él no comprende lo que pasa.

Así puede terminar una historia que podría haber tenido un final feliz...

Responda a las preguntas siguientes:

- 1) ¿Es importante la puntualidad en su cultura?
- 2) ¿En qué situaciones (entre colegas, entre novios, en las clases, en la oficina, en los negocios)?
- 3) ¿Cuál es la tolerancia máxima de un retardo?
- 4) ¿En qué situaciones?

Las razones expuestas son suficientes para explicar la importancia que tiene estudiar las culturas para el actor de las relaciones internacionales, ya sea diplomático, hombre de negocios, estudiante o emigrante. Por ejemplo, como hemos visto, el conocimiento de los rasgos culturales de la contraparte en la mesa de negociaciones puede significar ventajas y, al mismo tiempo, facilitar el logro de un acuerdo.

Antes de iniciar una etapa de trabajo en el extranjero, toda persona debe identificar las diferencias culturales que existan entre el propio país y el de destino. Es necesario identificar las diferencias y averiguar en qué medida pueden ser adaptadas a las prácticas de nuestro propio país. Urge partir del supuesto de que las diferencias existen y no son evidentes (incluso entre culturas “semejantes”, como la alemana y la portuguesa), y de que ciertos aspectos de la otra cultura deben ser aprendidos sistemáticamente: La creación de sensibilidad intercultural no se da fácilmente, pero vale la pena lograrla.

Cabe, entonces, subrayar la importancia de incluir el manejo de los factores culturales en el entrenamiento de las personas que van a realizar algún trabajo en el extranjero o con extranjeros.

Las consecuencias de los hallazgos que hemos revisado son evidentes en la proliferación de publicaciones destinadas al entrenamiento de habilidades interculturales. En las grandes empresas se reconoce que la capacidad de comprender una cultura puede hacer la diferencia entre buenos y malos negocios. El aumento de los clientes extranjeros, de los empleados extranjeros, de los proyectos en el extranjero y la apertura de oficinas de las empresas en varios países

exige aptitudes concretas de tipo intercultural.

Sobra agregar que el conocimiento de las diferencias culturales y el entrenamiento intercultural deben formar parte de la formación del diplomático y de toda persona interesada en trabajar en contextos internacionales.

Notes

1. Una versión de este escrito es parte del libro “Psicología y Diplomacia” (por publicar), del mismo autor.
2. Profesor Asociado en el Departamento de Psicología de la Universidad de Évora, Portugal. Estudió psicología, lenguas extranjeras y diplomacia en la Universidad Veracruzana (México), la Universidad de Varsovia (Polonia), la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), El Colegio de México y el Instituto Matías Romero de Estudios Diplomáticos (México). Obtuvo el grado de doctor (Ph.D.) en la Universidad Libre de Berlín. Fue profesor de psicología en la UNAM-Iztacala (1973-1992), titular de la Cátedra Internacional Wilhelm Wundt, Universidad de Leipzig, Alemania (1988-1989), y Director del Centro de Estudios de Psicología Política de la Universidad Lusófona de Humanidades y Tecnologías en Lisboa (2002-2008). Fue miembro del Servicio Exterior Mexicano (1990-2002 y 2008-2012), con funciones diplomáticas en Alemania, Hungría, Bulgaria, Portugal y Panamá. Ha publicado libros y artículos sobre psicología, educación y política internacional.
3. Wilhelm Wundt, *Völkerpsychologie*. 10 tomos publicados entre 1900 e 1920.
4. Dada la gran cantidad de definiciones de la cultura, para nuestros objetivos, prefiero aceptar esta definición pragmática.
5. Funcionarios y obreros de multinacionales que

trabajan en el extranjero por cuenta de su compañía.

6. Este taller fue impartido por el autor en la Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, Portugal; 2003-2008.

Bibliografía

- Bennett, M.J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. En M. Paige (Ed.) *Education for the Intercultural Experience* (pp. 21-71). Yarmouth ME: Intercultural Press.
- Berry, J. W; Poortinga, Y. H.; Segall, M. H.& Dasen, P. R (2002). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Berry, J.W. & Kim, U. (1988). Acculturation and mental health. En P. R. Dasen, J.W. Berry, & N. Sartorius (Eds.) *Health and Cross-Cultural Psychology: Towards application* (pp. 207-238). Newbury Park CA: Sage.
- Brett, J.M. (2000). Culture and Negotiation. *International Journal of Psychology*. Vol.35, No.2, pp. 97-104.
- Cushner K. & Brislin, R.W. (1996). *Intercultural interactions: A practical Guide*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Fisher, G. (1995). Diplomacy. En M.K. Asante y W.B. Gudykunst (ed.), *Handbook of international and intercultural communication* (pp. 407-422). Newbury Park: Sage publications.
- Fisher, R., & Ury W. (1991). *Getting to yes*. New York: Penguin Books USA.
- Fisher, R., Kopelman E. & Schneider, A. K. (1994). *Beyond Macchiavelli. Tools for coping with conflict*. Penguin Books.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Maidenhead: The McGraw Hill Companies.
- LeBaron, M. (2003). Culture-based negotiation styles. *Beyond Intractability*. Tomado de la <http://www.beyondintractability.org/bi-essay/culture-negotiation> el 19 de octubre de 2012.
- Macomber, W. (1975). *The angel's game. A Handbook of Modern Diplomacy*. New York: Stein and Day.
- Triandis, H.C. (2000). Culture and conflict. *International Journal of Psychology*. Vol.35, No.2, pp. 145-152.
- Triandis, H.C. (1994). *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill.