

INFLUENCIA DE LAS DIFERENCIAS SOCIOCULTURALES EN LA NEGOCIACIÓN EN AMÉRICA LATINA

INFLUENCE OF SOCIOCULTURAL DIFFERENCES ON NEGOTIATION IN LATIN AMERICA

Emily Andreina JARA CARRILLO¹
Mishell Anahi REYES MOLINA²

Recibido	: 07/12/2025
Aprobado	: 02/06/2026
Publicado	: 24/06/2026

RESUMEN: El presente artículo aborda las diferencias socioculturales y su influencia en los procesos de negociación, cuyas divergencias generan malentendidos cuando se subestiman. Por lo tanto, su objetivo general es analizar la influencia de las diferencias socioculturales en las negociaciones en América Latina, mediante la revisión de estudios académicos, con el fin de determinar los valores y costumbres aplicados en los procesos de negociación. La investigación se desarrolló mediante un análisis documental riguroso, sustentado en la revisión de fuentes académicas indexadas y en la consulta de antecedentes investigativos pertinentes, constituyendo un estudio de enfoque cualitativo con alcance exploratorio-descriptivo. En el estudio se reconocieron los desafíos y la repercusión de la diversidad sociocultural en el desarrollo de la negociación, mediante una serie de tablas comparativas integradas por factores que condicionan dicho desarrollo, los cuales se respaldan en la base teórica planteada. Además, se elaboró una secuencia de estrategias orientadas a la preparación previa del negociador, que le permitía anticiparse a posibles situaciones y afinar su estrategia en función de las condiciones del contexto. Finalmente, se concluye que las diferencias culturales inciden en los resultados del acuerdo, de modo que su desconocimiento puede derivar en pérdidas significativas.

Palabras clave: negociación, diferencias socioculturales, análisis documental, estrategias de negociación, América Latina.

ABSTRACT: This article addresses sociocultural differences and their influence on negotiation processes, noting that their divergences can lead to misunderstandings when underestimated. Therefore, its overall objective is to analyze the influence of sociocultural differences on negotiations in Latin America by reviewing academic studies to determine the values and customs applied in negotiation processes. The research was conducted through a rigorous documentary analysis based on indexed academic sources and consultation of relevant research background, constituting a qualitative study with an exploratory-descriptive scope. The study recognized the challenges and the impact of sociocultural diversity on negotiation development through a series of comparative tables of conditioning factors, supported by the theoretical framework proposed. In addition, a sequence of strategies was provided to help negotiators prepare in advance, enabling them to anticipate potential situations and refine their strategies based on contextual conditions. Finally, it is concluded that

¹ Universidad Técnica de Machala, emilyjara743@gmail.com - <https://orcid.org/0009-0001-6474-0679>

² Universidad Técnica de Machala, mishellreyes740@gmail.com - <https://orcid.org/0009-0001-5823-2184>

cultural differences affect the outcomes of agreements, and ignorance of these differences can lead to significant losses.

Keywords: negotiation, sociocultural differences, documentary analysis, negotiation strategies, Latin America.

INTRODUCCIÓN

En América Latina, la diversidad sociocultural desempeña un papel clave en las negociaciones; las costumbres y tradiciones son expresiones culturales de cada país y ejercen una gran influencia tanto en la vida cotidiana como en los procesos de negociación. Planteando así la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las diferencias socioculturales en los procesos de negociación y cómo influyen en las negociaciones en América Latina? La importancia de esta interrogante radica en el aumento de los intercambios comerciales y en la búsqueda de relaciones entre las culturas de cada región (Čuhlová y Demel, 2024).

La cultura es un elemento clave para establecer relaciones entre individuos con costumbres diferentes. La falta de conocimiento sobre el tema puede derivar en confusiones, malentendidos o incluso en la obstrucción del proceso de negociación (Rueda Gómez et al., 2022). En este sentido, la brecha investigativa que aborda el presente artículo radica en la escasa clasificación de las diferencias socioculturales específicas de los países latinoamericanos en relación con sus estilos y resultados de negociación.

El estudio se enfoca en la importancia de adaptarse a las costumbres de las culturas con las que se negocia y en cómo comprenderlas puede generar resultados positivos. Para ello, se plantea el siguiente objetivo general: analizar la influencia de las diferencias socioculturales en las negociaciones en América Latina, mediante la revisión de estudios académicos, con el fin de determinar los valores y costumbres que se aplican en los procesos de negociación. Los objetivos específicos son: (a) identificar los valores, costumbres y creencias provenientes de las culturas latinoamericanas, a través de una revisión bibliográfica orientada a la clasificación de los factores socioculturales que intervienen en las negociaciones; (b) analizar las prácticas socioculturales presentes en las negociaciones, mediante la revisión de la información recopilada, que permita la determinación de su influencia en la toma de decisiones; (c) relacionar las diferencias socioculturales en América Latina mediante un

estudio comparativo en el contexto regional, dando lugar a la evaluación de su impacto en los procesos de negociación.

En este contexto, se destacan múltiples variables: la negociación, proceso en el que las partes involucradas buscan llegar a un acuerdo priorizando el beneficio mutuo; el idioma, propio de la comunicación de una nación; y las culturas, que reflejan la identidad y las creencias de sus pueblos y ejercen una influencia directa en las relaciones y negociaciones de los países latinoamericanos (Sikorski y Albrecht, 2025).

El alcance de la investigación abarca 18 de los 21 países latinoamericanos, lo que permite analizar las similitudes y diferencias entre las culturas de negociación. No obstante, la investigación se vio limitada por la escasez de información específica y concreta sobre las prácticas de negociación en algunos países de la región.

DESARROLLO

Negociación y Cultura

Dentro del entorno empresarial, la negociación no se limita a alcanzar acuerdos; también implica comprender las diferencias de cada cultura, que negocia desde su historia, sus valores y sus tradiciones. La cultura puede entenderse como un elemento intangible y actúa como guía en cada decisión de la vida cotidiana, evidenciando su influencia en las interacciones entre individuos de diferentes culturas (Restrepo, 2013).

Más allá de ser un factor económico y administrativo, la negociación es un proceso que fomenta la comprensión y el respeto, ya que durante las interacciones se aprecia el valor de las diferencias que caracterizan a cada individuo (Salcedo, 2021). Negociar interculturalmente no solo abarca alcanzar un acuerdo que satisfaga los intereses de ambas partes, sino también considerar las costumbres del otro; aun si dichas costumbres parecen irracionales desde la propia perspectiva, pueden tener un significado profundo para el interlocutor.

Abril y Toaquiza (2024) señalaron que comprender las diferencias culturales constituye un elemento esencial al negociar, ya que permite gestionar las discrepancias y fomenta la cooperación para alcanzar un beneficio mutuo. En este contexto, donde la globalización ha incrementado las relaciones comerciales en América Latina, es indispensable reconocer que negociar no se limita a proponer una oferta, sino que también implica interesarse en los valores y expectativas compartidos. En este sentido, se busca influir mediante el diálogo y la persuasión, sin imponer obstáculos, lo cual cobra una importancia significativa (Aguirre et al., 2025).

No se debe considerar la cultura un elemento sin importancia, ya que su influencia se centra en el desarrollo y en los resultados obtenidos. Es así, que existen cuatro maneras de percibirla: (1) la influencia de acuerdo a lo percibido basándose en los valores que cada persona; (2) genera resistencia a las perspectivas de la contraparte (3) afecta a la comprensión y las formas de comunicarse de cada región; llevando a interpretaciones erróneas; y (4) atribuye a intenciones basadas en suposiciones equivocadas y conocimientos limitados que dificultan el proceso de negociación (Rueda Gómez et al., 2022).

Para analizar el impacto de la cultura en los procesos de negociación, Gerlach y Eriksson (2021) resaltaron la importancia del modelo del iceberg cultural, que señala que apenas el 10% de la identidad de las personas es visible y refleja aspectos como el idioma y las costumbres, mientras que el 90% permanece oculto y se manifiesta en comportamientos y valores. Este modelo evidencia la complejidad subyacente a la negociación intercultural, dado que incluso las negociaciones entre individuos de una misma cultura pueden fracasar si no se consideran tanto los aspectos visibles como los ocultos.

Se clasifica la cultura en valores y normas: los valores constituyen las actitudes que definen el marco de legitimidad de las normas sociales; estas normas regulan, a su vez, las relaciones y los comportamientos entre individuos, caracterizados por las costumbres. En este marco, lo esencial es conservar el propio estilo de negociación mostrando respeto hacia la cultura de la contraparte, pues el respeto tiene mayor peso que el estilo negociador en sí mismo.

Considerar irrelevantes las costumbres de la otra parte puede resultar perjudicial para la empresa o institución, afectando al producto o servicio ofrecido y provocando un declive reputacional que, en ciertos casos, puede llegar al ámbito jurídico. A continuación se presentan las variables que intervienen en la relación con la contraparte (Tabla 1).

Tabla 1

Variables que ejercen influencia en el proceso de negociación

Variables	¿Cómo influye?
Idioma	Al iniciar un proceso de negociación, es importante conocer el idioma predominante en esa nación, ya que facilita la comunicación y la comprensión de los patrones culturales.
Costumbres y tabúes	Reconocer y respetar las costumbres que caracterizan a la contraparte; es decir, los países poseen códigos implícitos cuya falta de comprensión genera interpretaciones superficiales.
Valores y actitudes	Son aquellos valores que caracterizan a una comunidad y varían según la cultura predominante de cada individuo. Por ejemplo, la puntualidad o la vestimenta en situaciones específicas adquieren relevancia según el país.
Religión	En determinados países, la religión ejerce una influencia profunda en sus decisiones, hasta el punto de que está incorporada en sus leyes públicas. Es crucial respetar sus prácticas para evitar tensiones.

Nota. Adaptado de Heredia (2020, pp. 8–14).

En las negociaciones interculturales se requiere que las partes involucradas reconozcan y valoren sus costumbres y muestren respeto hacia quienes sean distintos de los propios. (Heredia, 2020).

Čuhlová y Demel (2024) señalaron las cuatro dimensiones culturales a considerar en las negociaciones, derivadas del modelo propuesto por Hofstede y validado por Gerlach y Eriksson (2021):

Distancia de Poder

Usualmente, determinadas negociaciones poseen un modelo piramidal de autoridad en el que el negociador inicial es un intermediario y puede dar inicio a una serie de niveles con quienes se deberá tratar. En contextos con alta distancia de poder, la última palabra la tiene una figura superior; en países con baja distancia de poder, el negociador inicial es quien toma la decisión directamente.

Individualismo/Colectivismo

Este aspecto se relaciona con las distintas formas en que las culturas pueden llegar a un acuerdo. Las culturas individualistas suelen orientar sus decisiones según sus intereses y beneficios personales, fomentando la autonomía de sus miembros; por otro lado, las culturas colectivas toman decisiones en conjunto, manteniendo una relación de interdependencia (Gerlach y Eriksson, 2021).

Masculinidad/Feminidad

Se asocia con los valores y estereotipos de género. El patrón cultural orientado a rasgos de alta orientación al logro se centra en la competencia, la eficiencia y el éxito; las culturas orientadas a rasgos de cooperación se enfocan en el interés colectivo y en la toma de decisiones que consideran el bienestar de los demás.

Evitación de la incertidumbre

Este factor se refiere al nivel de aceptación que una cultura tiene ante situaciones inciertas. Las culturas con alta aversión a la incertidumbre suelen preferir procedimientos y lineamientos claramente establecidos para reducir riesgos. En cambio, las culturas de baja aversión muestran mayor flexibilidad ante los cambios y se adaptan con facilidad a circunstancias inesperadas, actuando de manera más espontánea. Estas características permiten comprender los valores predominantes de cada cultura y la forma en que sus integrantes gestionan los procesos de negociación (Čuhlová y Demel, 2024). A continuación se presentan los tipos de cultura y sus respectivas formas de negociación (Tabla 2).

Tabla 2*Tipos de cultura que influyen en el modo de negociar*

Tipo de Cultura	Forma de negociar
Cultura de contexto alto	Se distingue por evitar un estilo directo o frontal, omitiendo la expresión explícita, ya que esta se percibe como una forma insensible de negociar, lo que puede provocar ofensa o tergiversación. Este tipo de cultura suele predominar en países asiáticos, africanos, árabes y latinoamericanos (Burmam y Semrau, 2022).
Cultura de contexto bajo	Esta cultura tiende a ser directa y explícita y prioriza la precisión para definir y dejar claros todos los detalles de la negociación. Es usual en países anglosajones, europeos y escandinavos (Burmam y Semrau, 2022).
Cultura policrónica	Adoptada por las culturas de alto contexto, en las que se realizan múltiples actividades simultáneamente (Tamayo y Canal, 2020).
Cultura monocrónica	Adoptada por las culturas de contexto bajo, en las que el tiempo es un recurso valioso y se realiza una actividad a la vez, siguiendo agendas estrictas (Tamayo y Canal, 2020).

Comprender los distintos tipos de cultura permite la convivencia pacífica entre las partes y evita recurrir a la imposición como medio para alcanzar objetivos, mediante el reconocimiento de las aspiraciones de cada parte involucrada.

Costumbres y Estilos de Negociación en América Latina

En América Latina se comprende una amplia variedad de antecedentes históricos, idiomas y características culturales comunes. No obstante, cada nación conserva rasgos distintivos que influyen en la manera en que se relaciona y negocia con los demás. Por ello, resulta importante reconocer las particularidades de los principales países de la región, ya que estas desempeñan un papel relevante en los procesos de interacción (Hoffmann, 2013).

Argentina

Los negociadores argentinos suelen verse profundamente influenciados por su orgullo arraigado en el legado histórico. Son personas con un alto nivel de educación formal que valoran el desarrollo de vínculos personales al cerrar acuerdos, por lo que es usual que busquen cercanía y establezcan confianza antes de concretarlo. Es común que interrumpen la conversación para formular preguntas o comentarios, a fin de hacer el proceso de negociación más participativo. Son negociadores persistentes y pasan rápidamente de la formalidad a una interacción más relajada, siempre que se haya establecido una base de confianza y respeto mutuo. Asimismo, otorgan gran importancia a la documentación detallada y esperan que el acuerdo quede por escrito.

Brasil

Los negociadores brasileños suelen mostrar una actitud flexible ante las normas y los procedimientos, adaptándose con facilidad a distintas situaciones. Se caracterizan por su capacidad para improvisar y encontrar soluciones ante circunstancias imprevistas. Además, son reconocidos por su hospitalidad y por mantener un trato cercano e informal cuando el contexto lo permite. Durante las negociaciones, se los conoce por escuchar atentamente a la otra parte, demostrando interés y atención hacia sus opiniones (Burmam y Semrau, 2022).

Chile

Los negociadores chilenos se distinguen por su sentido del humor espontáneo y su marcada inclinación al contacto físico, incluso con personas desconocidas. Es usual que, en sus reuniones, saluden con un apretón de manos, un beso en la mejilla y un contacto visual directo. Son personas que se distinguen por su cercanía en las conversaciones, un estilo que puede resultar incómodo para culturas más reservadas. Valoran el entusiasmo, el positivismo y la claridad al expresarse.

Cuba

La mayoría de los negociadores cubanos poseen formación de tercer nivel, por lo que se trata de personas con una amplia cultura general. Valoran el contacto físico, sobre todo cuando se requiere subrayar un aspecto clave, y recurren a interrumpir y a cambiar de tema de forma

inesperada. El sistema burocrático cubano es complejo y tardío, especialmente en lo que respecta a trámites escritos, por lo que es necesario contar con contactos locales para facilitar el proceso.

México

Los negociadores mexicanos se distinguen por su trato amable y cordial, aunque en determinadas situaciones pueden actuar de manera impulsiva. En el ámbito empresarial, sus reuniones de negocios suelen celebrarse en un ambiente informal, en el que se dedica tiempo a conversaciones generales antes de abordar directamente los términos del acuerdo. Asimismo, se acostumbra a negociar activamente para obtener condiciones más favorables, por lo que se valoran las oportunidades de mejorar una propuesta. Además, ofrecer información detallada y transparente sobre el acuerdo por cerrar es una señal de integridad que transmite confianza y honestidad, cualidades apreciadas en su cultura (Parrado et al., 2018).

Venezuela

Los negociadores venezolanos se distinguen por ser personas modestas; en su mayoría son jóvenes que sienten orgullo de representar a su entorno. Habitualmente negocian en grupo y toman decisiones en función del bienestar grupal, anteponiendo los intereses colectivos a los individuales.

Perú

De acuerdo con los autores Parrado et al. (2018), algunos negociadores peruanos recurren a estrategias que consisten en prolongar la conversación con la finalidad de desgastar a la contraparte, obligándola a ceder más de lo que inicialmente estaba dispuesta a ceder. Esta práctica busca generar cansancio, aumentar la probabilidad de obtener una ventaja, debilitar los intereses de la contraparte y favorecer sus propios objetivos e intereses.

Colombia

Menjura (2014) indicó que los negociadores colombianos se caracterizan por su gran capacidad de adaptación ante diversos desafíos. Se distinguen por su flexibilidad y por mantener una actitud positiva durante el proceso de negociación. Además, poseen la

habilidad de reconocer y aprovechar oportunidades estratégicas, actúan con paciencia y demuestran capacidad para enfrentar y resolver imprevistos utilizando los recursos disponibles.

Como puede observarse, las costumbres de cada país varían; no obstante, los individuos de dichos países comparten un valor común: ser hospitalarios y relajados, aunque cada uno lo demuestra a su manera. Parte de esta característica de los latinoamericanos es la excepción a la regla, pues se trata de individuos que no obedecen normas estrictas ni agendas rigurosas, sin que ello disminuya su compromiso ni su seriedad con el asunto. En relación con la gestión del tiempo, Parrado et al. (2018) señalaron que los estadounidenses suelen otorgar un alto valor a la puntualidad y a la eficiencia temporal, procurando evitar cualquier pérdida, lo cual es muy diferente de los latinoamericanos, quienes tienen una percepción más flexible del tiempo, lo que da origen a estereotipos que describen a los estadounidenses como personas apresuradas y a los latinoamericanos como impuntuales.

A partir de lo expuesto, la confianza desempeña un papel fundamental en los procesos de negociación latinoamericanos. Parte de ello también se debe a la confianza; Sikorski y Albrecht (2025) sostienen que las culturas árabes son similares a las latinoamericanas, ya que se enfocan en construir una relación de confianza entre las partes involucradas. De esta manera, se observa que el latinoamericano es muy sociable y que su cercanía con la contraparte influye en el curso del acuerdo, pues confía en quien denomina “amigo”. Ogliastrì (1998) describió al negociador latinoamericano como una persona amigable, flexible y espontánea; regateador por naturaleza. Su forma de negociar se basa en su nivel de confianza y cercanía. Prioriza los beneficios inmediatos y, al mismo tiempo, muestra poca tolerancia a las demoras. En cuanto a la toma de decisiones, se centra en su líder, quien actúa como representante y responsable final.

METODOLOGÍA

La presente investigación adopta un enfoque cualitativo con alcance exploratorio-descriptivo, dado que su propósito es identificar, describir e interpretar las diferencias

socioculturales presentes en los procesos de negociación en América Latina, sin intervenir ni manipular variables. El diseño corresponde a una revisión sistemática de la literatura, sustentada en el análisis documental de fuentes académicas indexadas.

La estrategia de búsqueda bibliográfica se ejecutó en las bases de datos Scopus, Web of Science, JSTOR y Google Académico, así como en repositorios institucionales como CLACSO y CEPAL. Se emplearon los términos de búsqueda: "negociación intercultural", "diferencias socioculturales", "América Latina", "negotiation", "cross-cultural", combinados con los operadores booleanos AND/OR.

Los criterios de inclusión aplicados fueron: (1) artículos científicos publicados en revistas indexadas; (2) libros académicos y capítulos de libro con respaldo institucional; (3) publicaciones en español o en inglés; (4) trabajos enfocados en negociación intercultural, factores socioculturales o culturas latinoamericanas; y (5) fuentes publicadas preferentemente entre 2020 y 2025, con excepción de trabajos seminales de reconocida relevancia académica en el campo. Los criterios de exclusión fueron: (1) literatura gris sin respaldo académico; (2) blogs o sitios web sin revisión por pares; (3) trabajos duplicados o sin acceso verificable. El proceso de selección arrojó 22 referencias definitivas, procedentes de un universo inicial de aproximadamente 35 fuentes consultadas.

El procedimiento de recolección consistió en la lectura analítica de los textos seleccionados, la extracción de información relevante sobre estilos de negociación, dimensiones culturales y estrategias interculturales, y la sistematización de dicha información en tablas comparativas. La validación de los datos se realizó mediante la triangulación de fuentes, contrastando los hallazgos de distintos autores para garantizar la consistencia de la información presentada.

RESULTADOS

Brechas y Similitudes en las Negociaciones Interculturales en América Latina

Si bien los latinoamericanos tienden a confiar en su intuición, esta no basta al negociar con una cultura diferente. América Latina es un subcontinente diverso, cargado de tradiciones que pueden simpatizar o chocar entre sí. En este contexto, las diferencias representan un choque cultural que puede generar desacuerdos entre las partes, mientras que las similitudes facilitan alcanzar un acuerdo al compartir rasgos culturales comunes.

Con esta base, se analiza el enfoque negociador en los países latinoamericanos, clasificándolos en: grupos colectivos, que buscan beneficios para sus grupos y mantienen un mismo objetivo; individualistas, en los que la responsabilidad y el resultado recaen en una sola persona; y el enfoque intermedio, que requiere mantener un equilibrio entre los beneficios personales y colectivos, lo que genera relaciones a largo plazo (Tabla 3).

Tabla 3

Clasificación de países latinoamericanos según su tendencia predominante

Países	Colectivista	Individualista	Intermedio
Guatemala	X		
Ecuador	X		
Argentina		X	
Colombia	X		
Perú	X		
Venezuela	X		
Brasil	X		
Chile			X
Panamá	X		
El Salvador	X		
Uruguay		X	

Costa Rica	X
------------	---

Nota. Adaptado de The Culture Factor (2023).

Como se observa en la Tabla 3, el 75% de los países latinoamericanos presentan un enfoque colectivo, caracterizado por la pertenencia a grupos con un mismo objetivo, lo cual se manifiesta principalmente en el ámbito empresarial, donde los trabajadores forman asociaciones para hacer valer sus derechos. Por otro lado, Argentina y Uruguay se clasifican como culturas individualistas, en las que los negociadores buscan el beneficio propio, aunque mantienen ciertos rasgos colectivos. Chile, por su parte, mantiene un equilibrio entre ambos enfoques.

Las diferencias reflejan la diversidad de la región. En la Tabla 4 se evidencian las variaciones que surgen en el lenguaje de los países latinoamericanos.

Tabla 4

Diversidades lingüísticas propias de los países latinoamericanos

Lenguas propias	Países con predominio del idioma
Quechua	Perú, Bolivia, Chile, Argentina, Ecuador
Guaraní	Argentina, Paraguay, Bolivia
Aymara	Argentina, Chile, Bolivia, Perú
Náhuatl	México
Maya	Guatemala, El Salvador, México
Mapundungun	Pequeña población en el sur de Chile y Argentina
Portugués	Brasil
Francés	Haití, Guayana Francesa

Nota. Adaptado de Silva (2021, p. 41).

En cuanto a las diferencias culturales, se identificaron distintos enfoques entre los países latinoamericanos al establecer relaciones y negociar, los cuales se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5

Diferencias en las relaciones culturales entre países latinoamericanos seleccionados.

Países	Diferencias
México	Enfocados en las negociaciones duraderas; para sus negociadores es importante estudiar y respetar las costumbres de la contraparte (Heredia, 2020).
Perú	Buscan debilitar a su contraparte y agotarla hasta que ceda, para asegurar sus propios beneficios (Parrado et al., 2018).
Colombia	Utilizan sus valores y atributos culturales para lograr el éxito en sus negociaciones (Menjura, 2014).
Brasil	Necesitan un líder que actúe como mediador para guiar al grupo y tomar decisiones durante la negociación (Menjura, 2014).

Otro aspecto de las culturas es la comunicación no verbal. De acuerdo con Silva (2021), los gestos, las expresiones y las manifestaciones corporales pueden interpretarse de distintas maneras según los contextos de cada país. Estas diferencias pueden generar confusión o interpretaciones erróneas que afecten negativamente el desarrollo de las negociaciones y de las relaciones comerciales. La Tabla 6 presenta el significado de algunas expresiones no verbales en los países latinoamericanos.

Tabla 6*Uso del lenguaje no verbal en países latinoamericanos*

Expresiones no verbales	Significado
OK (gesto con los dedos)	Se considera un gesto vulgar en México y en Brasil.
Chasquear los dedos	En Guatemala implica expresar sorpresa.
Mano extendida sobre el cuello	En Colombia, se expresa que algo es imposible en una situación determinada.
Beso en la mejilla	En Argentina, representa un saludo, independientemente del género.

Puño cerrado debajo del codo	Común en toda América Latina; significa "¡qué tacaño!"
------------------------------	--

Nota. Adaptado de Silva (2021, p. 41).

Las tablas comparativas evidencian que incluso el gesto más común puede adquirir un significado distinto según el país. Lo que para algunas culturas puede parecer un gesto normal, para otras puede resultar ofensivo. Esto resalta la importancia de comprender las expresiones verbales y no verbales en las negociaciones culturales, teniendo en cuenta la postura de la contraparte y mostrando respeto por cada detalle de sus tradiciones.

Barreras Culturales en la Negociación y Estrategias para Abordarlas

El líder negociador que actúa como representante en contextos multiculturales necesita desarrollar competencias de comunicación intercultural para alcanzar acuerdos exitosos. Para ello, es fundamental comprender, analizar y adaptarse a las características culturales de la persona con la que interactúa. Cada cultura se rige por normas, valores o protocolos propios que influyen en su forma de negociar; por esta razón, el conocimiento de estas características favorece las relaciones y fortalece la comunicación, mientras que su desconocimiento puede generar barreras y dificultades en la negociación (Catalá, 2024).

Asimismo, Liu (2024) destacó que la aplicación de estrategias se debe centrar en varios aspectos esenciales:

- Fomentar las relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo.
- Implementar una comunicación clara y efectiva que facilite la comprensión de sus intereses.
- Adaptarse a las costumbres de la otra parte para fortalecer la cooperación durante la negociación.
- Ser flexible ante futuras amenazas que puedan surgir durante el proceso de negociación.

De igual manera, Rendón (2007) señala que la preparación cultural desempeña un papel esencial para los negociadores que participan en el ámbito internacional, ya que les permite

anticipar diferencias culturales y adaptarse con mayor facilidad a situaciones imprevistas. Para ello se recomienda:

- Informarse sobre los aspectos más relevantes del país en el que se llevará a cabo la negociación.
- Investigar y analizar las normas y los protocolos sociales que influyen en su forma de negociar.
- Comprender y respetar las costumbres y tradiciones propias de cada cultura, evitando juicios de valor e interpretaciones erróneas.

A continuación se presenta una serie de obstáculos que dificultan las interacciones culturales y pueden limitar la comunicación y la comprensión entre las partes (Tabla 7).

Tabla 7

Barreras que obstaculizan el desarrollo de la negociación

Barrera	¿Cómo influye?
Desconocimiento del perfil del oponente	Al iniciar una negociación, es esencial investigar quién es la contraparte. No puede ignorarse su cultura, pues esta posee aspectos visibles e invisibles arraigados en su país; del mismo modo, conocer su trayectoria institucional representa una ventaja estratégica (Restrepo, 2013).
Carencia de conocimientos culturales	Un líder intercultural debe conocer y comprender las culturas con las que se relaciona, familiarizarse con ellas y ser capaz de comunicarse en el idioma nativo de dichas culturas (Aguareles y Nevado, 2024).
Escasez de formación a sus trabajadores	Se debe conocer la cultura de los socios potenciales y, del mismo modo, entender que los equipos de trabajo pueden carecer de formación que les impida comunicarse de manera asertiva (Aguareles y Nevado, 2024).
Ausencia de inteligencia cultural	Resulta esencial la formación de líderes y empleados para alcanzar la competencia intercultural y tener éxito en sus funciones (Aguareles y Nevado, 2024).

En la Tabla 7 se identificaron las barreras culturales presentes en los procesos de negociación, las cuales reflejan la diversidad de costumbres entre los latinoamericanos y cómo estos se adaptan a distintos contextos. En este sentido, conocer el idioma es una parte esencial de las negociaciones; por ello, Martinetti y Chóez (2015) recomiendan contratar los servicios de un traductor cuando surjan dificultades para comunicarse. Esta medida ayuda a comprender mejor las necesidades del cliente, favorece una comunicación efectiva y facilita la escucha activa durante el proceso de negociación.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del presente estudio guardan relación con lo señalado por Čuhlová y Demel (2024), quienes destacan que las cualidades interculturales constituyen un elemento esencial en la negociación intercultural, independientemente de los procesos de globalización o desglobalización que afecten el entorno. Asimismo, Aguirre et al. (2025) afirmaron que la cultura es un factor determinante en la construcción de relaciones con individuos involucrados en negocios internacionales en América Latina, lo cual respalda los hallazgos aquí presentados.

Respecto a las dimensiones culturales propuestas por Hofstede; Gerlach y Eriksson (2021) validaron la vigencia del modelo para analizar contextos actuales, destacando que el individualismo y la distancia de poder continúan siendo los más influyentes para explicar los comportamientos organizacionales y procesos de negociación. Esto coincide con la clasificación presentada en la Tabla 3, en la que el 75% de los países latinoamericanos presentan características colectivistas, lo que implica la toma de decisiones colectivas y la construcción de confianza antes de concretar acuerdos.

Por otro lado, la relevancia del lenguaje no verbal (Tabla 6) concuerda con los hallazgos de Burmann y Semrau (2022), quienes demostraron que las diferencias entre culturas de alto y bajo contexto se reflejan tanto en la comunicación verbal como en las señales no verbales y en los gestos de interacción. Conforme a lo expuesto, el presente trabajo contribuye a una

recopilación comparativa de expresiones no verbales propias del latinoamericano, aportando una perspectiva específica frente a estudios previos en contextos globalizados.

De igual manera, Sikorski y Albrecht (2025) corroboraron que la confianza es un factor crítico en las negociaciones interculturales, especialmente en culturas latinoamericanas y árabes, donde los acuerdos se concretan únicamente tras establecer relaciones personales sólidas. Este resultado fortalece el enfoque estratégico planteado por Liu (2024), quien identificó la construcción de vínculos como una acción prioritaria para lograr negociaciones en entornos multiculturales.

Una limitación del presente estudio es la dependencia de fuentes secundarias, lo que limita la posibilidad de analizar directamente los comportamientos estudiados. Futuras investigaciones podrían incorporar metodologías primarias como entrevistas a negociadores internacionales o estudios comparativos entre distintos países. Asimismo, la incorporación de los tres países latinoamericanos no contemplados en el presente análisis permitiría ampliar el alcance geográfico y fortalecer el estudio en América Latina.

CONCLUSIONES

La presente investigación analizó los factores socioculturales que influyen en los procesos de negociación en América Latina mediante una revisión bibliográfica y de estudios previos, y identificó los valores, costumbres y tradiciones que caracterizan a las culturas latinoamericanas. Se determinó que dichos factores ejercen una influencia directa en la toma de decisiones y en el desarrollo de los procesos de negociación, destacando que la mayoría de las culturas de la región presentan rasgos colectivistas, de alto contexto y policrónicos, lo que da lugar a estilos de negociación basados en la informalidad, la confianza y la flexibilidad temporal.

Se estudiaron las prácticas socioculturales presentes en las negociaciones mediante la clasificación de la información recopilada, lo que permitió determinar que el modelo del iceberg cultural (Gerlach y Eriksson, 2021) constituye una herramienta útil para comprender

la complejidad de las interacciones interculturales, dado que el 90% de los comportamientos de las personas permanece oculto durante la negociación.

Se evaluó el efecto de las diferencias socioculturales en los procesos de negociación mediante una comparación entre diversos contextos de la región, lo que evidenció que las divergencias en la comunicación no verbal, los estilos de comunicación y las orientaciones culturales generan malentendidos y conflictos cuando no se reconocen ni se gestionan adecuadamente. Sin embargo, cuando se gestionan adecuadamente, estas diferencias pueden convertirse en una ventaja competitiva para quienes poseen habilidades interculturales.

Se concluye que las diferencias socioculturales repercuten de manera directa en los resultados de las negociaciones en América Latina, y que el desconocimiento de estas particularidades puede generar consecuencias significativas tanto económicas como relacionales. La preparación cultural previa, la capacidad de adaptación y la construcción de confianza emergen como estrategias clave para alcanzar acuerdos exitosos en un entorno regional caracterizado por su diversidad cultural.

REFERENCIAS

- Abril, X. y Toaquiza, T. (2024). Cultura y negocios internacionales: caso de estudio Ecuador vs. China, período 2017-2021. *Comentario Internacional*, 23, 149-172. <https://doi.org/10.32719/26312549.2023.23.7>
- Aguareles, M. y Nevado, A. (2024). Liderazgo y negociación entre culturas y el papel de la competencia intercultural: resultados preliminares de un estudio centrado en el sector de la educación internacional en España. *Entreculturas. Revista de Traducción y Comunicación Intercultural*, (14), 39-56. <https://doi.org/10.24310/ertci.14.2024.17308>
- Aguirre, K., Benavides, J. y González, Y. (2025). *Análisis de la influencia de la cultura en los negocios internacionales en América Latina 2019-2024* [Trabajo de pregrado, Universidad El Bosque]. Repositorio Universidad El Bosque. <https://repositorio.unbosque.edu.co/items/e6213b2d-ec09-4e16-ab2d-8e727b819411>
- Burmann, K. y Semrau, T. (2022). The consequences of social category faultlines in high- and low-context cultures: A comparative study of Brazil and Germany. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1082870>

- Catalá, A. (2024). El conflicto intercultural en la enseñanza/aprendizaje de español de los negocios como segunda lengua: revisión de las dimensiones culturales. *Revista Española de Lingüística*, 54(2), 197-228. <http://revista.sel.edu.es/index.php/revista/article/view/2227>
- Čuhlová, R. y Demel, J. (2024). From diverse perspectives to unified agreements: Intercultural negotiation dynamics in the digital age. *Business and Professional Communication Quarterly*, 00(0), 1-23. <https://doi.org/10.1177/23294906241253516>
- Gerlach, P. y Eriksson, K. (2021). Measuring cultural dimensions: External validity and internal consistency of Hofstede's VSM 2013 scales. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.662604>
- Heredía, L. (2020). *Análisis del impacto de la cultura en las negociaciones internacionales sustentado en el estudio de las cuatro variables culturales* [Trabajo de pregrado, Universidad Técnica de Machala]. https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15283/1/E-10242_HEREDIA%20QUEZADA%20LINDA%20INES.pdf
- Hoffmann, G. (2013). *Negociaciones interculturales en América Latina: ¿cómo tratar diferentes costumbres e identidades nacionales?* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata]. <https://doi.org/10.35537/10915/34982>
- Liu, X. (2024). Effective strategies for cross-cultural business negotiations. *International Journal of Global Economics and Management*, 3(3), 189-199. <https://doi.org/10.62051/ijgem.v3n3.24>
- Martinetti, N. y Chóez, M. (2015). Importancia de la traducción e interpretación de idiomas para las empresas exportadoras de cacao. *RETOS: Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 5(9), 85-95. <https://doi.org/10.17163/ret.n9.2015.06>
- Menjura, G. (2014). *Cultura de negociación internacional: Brasil, Colombia, Perú* [Trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co/items/3807dcf4-3fec-488f-bf20-b690a1754438>
- Ogliastri, E. (1998). El estilo negociador de los latinoamericanos: una investigación cualitativa. *Colombia Internacional*, (41), 70-83. <https://doi.org/10.7440/colombiaint41.1998.04>
- Parrado, F., Cabezas, L. y Calderón, C. (2018). Estudio de estilos de negociación en Perú, México y Argentina. *Palermo Business Review*, (18), 281-298. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr18/PBR_18_14.pdf
- Rendón, J. (2007). *Colombia frente a un mundo de negociación con China, España y Estados Unidos* [Trabajo de pregrado, Escuela de Ingeniería de Antioquia]. <https://repositorio.eia.edu.co/server/api/core/bitstreams/d829bea2-48ac-421a-8717-00f4d107dd71/content>

- Restrepo, E. (2013). La negociación y la cultura: es fundamental conocerla para el éxito en el mercado. *Revista Estrategia Organizacional*, 2, 27-40. <https://doi.org/10.22490/25392786.1479>
- Rueda Gómez, N. J., Martínez Lozano, C. P. y Del Río Contreras, J. M. (2022). La competencia comunicativa intercultural como herramienta de apoyo en la negociación internacional. *TRASCENDER, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 3-33. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.160>
- Salcedo, J. (2021). *El efecto de la cultura en la negociación* [Universidad San Marcos de Costa Rica]. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/handle/11506/1767>
- Sikorski, M. y Albrecht, A. (2025). Trust in the context of intercultural negotiations: A systematic review. *Negotiation and Conflict Management Research*, 18(1), 1-41. <https://doi.org/10.34891/a0mc-jx98>
- Silva, H. (2021). *Marketing internacional en América Latina*. Alpha Editorial. https://www.google.com.ec/books/edition/Marketing_internacional_en_Am%C3%A9rica_Lati/rc16EAAAQBAJ
- Tamayo, A. y Canal, A. (2020). Análisis del impacto de la interculturalidad en las negociaciones internacionales. *Revista Visión Internacional*, 4(1), 64-70. <https://doi.org/10.22463/27111121.2366>
- The Culture Factor. (2023). *Country comparison tool*. The Culture Factor Group. <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool>