

---

# **INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE**

Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de Nivel Superior según Acuerdo Secretarial  
15018, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de noviembre de 1976

---

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS SOCIOCULTURALES  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN DE LA CIENCIA Y LA CULTURA



## **ITESO**

Universidad Jesuita  
de Guadalajara

### **Los sistemas de significación como factores para la calidad del diálogo en la comunicación intercultural**

Negociaciones entre empresarios mexicanos y estadounidenses  
en la industria turística en Los Cabos B.C.S.

Tesis que para obtener el grado de  
Maestro en Comunicación de la Ciencia y la Cultura  
Presenta

**Lic. Federico Martínez Creixell**

Director de tesis: Mtro. Enrique Páez Agraz

Tlaquepaque, Jalisco. Diciembre 2011.

---

---

# INDICES

---

---

<b>INDICES</b> .....	<b>2</b>
<b>Tablas</b> .....	<b>5</b>
<b>Ilustraciones</b> .....	<b>5</b>
<b>Glosario de siglas</b> .....	<b>6</b>
<b>I. Presentación</b> .....	<b>7</b>
<b>II. Introducción</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 El surgimiento de la investigación</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2 Pregunta de investigación</b> .....	<b>17</b>
<b>2.3 Hipótesis de la investigación</b> .....	<b>17</b>
<b>2.4 Objetivo principal</b> .....	<b>17</b>
2.4.1 Objetivos secundarios .....	18
<b>2.5 Justificación de la investigación</b> .....	<b>18</b>
2.5.1 ¿Por qué estudiar la problemática desde la cultura?.....	18
2.5.2 Cultura empresarial .....	21
2.5.3 ¿Por qué estudiar la problemática desde la comunicación intercultural?.....	23
<b>III. Contexto de la investigación</b> .....	<b>27</b>
<b>3.1 La migración extranjera y la inversión económica</b> .....	<b>27</b>
3.1.1 Períodos en la migración extranjera e inversión económica .....	31
3.1.1.1 De pescadores con fortuna 1950–1970 .....	31
3.1.1.2 De hoteleros estadounidenses 1976 – 1994.....	32
3.1.1.3 De megaproyectos internacionales 1994 – 2010.....	33
<b>IV. Estado de la cuestión</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1 Negocios transculturales</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2 Negociaciones en la industria turística y multiculturalidad en Los Cabos</b> .....	<b>44</b>
<b>4.2 Los estudios empresariales</b> .....	<b>47</b>
<b>V. Marco teórico</b> .....	<b>50</b>
<b>5.1 La cultura simbólica y las identidades</b> .....	<b>50</b>
<b>5.2 Los Cross-Cultural Business</b> .....	<b>55</b>
<b>5.3 La cultura simbólica en la organización empresarial</b> .....	<b>60</b>
5.3.1 Elementos externos de sobrevivencia .....	63
5.3.2 Elementos internos de integración .....	64
5.3.3 Concepciones profundas .....	64
<b>5.4 El concepto de diálogo</b> .....	<b>67</b>

5.4.1 Calidad del diálogo .....	70
<b>VI. Metodología .....</b>	<b>73</b>
<b>6.1 Enfoque metodológico .....</b>	<b>73</b>
6.1.1 Estrategia etnográfica.....	74
6.1.2 Delimitaciones empíricas .....	76
6.1.2.1 Universo de análisis .....	76
6.1.2.2 Temporalidad .....	79
6.1.2.3 Tipo de proyecto .....	80
6.1.2.4 Sujetos de investigación.....	80
<b>6.2 Estrategia metodológica .....</b>	<b>82</b>
6.2.1 Categorías para la recolección de información .....	82
6.2.2 Indicadores para la evaluación de los sistemas de significación .....	86
6.2.3 Recursos instrumentales para la recopilación de información .....	87
6.2.3.1 Guía de entrevista .....	89
6.2.3.2 Guía de registro de observación .....	91
<b>VII. Sistematización y análisis de datos .....</b>	<b>93</b>
<b>7.1 Los sistemas de significación en la comunicación empresarial en Los Cabos .....</b>	<b>94</b>
<b>7.2 Incidencia de los sistemas de significación en la calidad del diálogo.....</b>	<b>98</b>
I. Planeación y delimitación.....	98
a. Misión, estrategia y objetivos.....	100
i. Servicio al cliente.....	101
ii. Producto, Costos, Ganancia .....	109
iii. Contratos.....	115
II. Estructuras y operatividad .....	122
a. Procesos y sistemas .....	124
i. Seguridad jurídica .....	124
ii. Finanzas .....	133
iii. Relación con el gobierno .....	143
b. Procesos de comunicación .....	151
i. Comunicación manifiesta - no manifiesta.....	152
c. Modelos de negocios .....	159
i. Referentes nacionales .....	159
III. Entorno humano.....	168
a. Naturaleza humana .....	170
i. Confianza.....	170
b. Relaciones humanas .....	179
i. Cumplimiento .....	180
ii. Relación Personal .....	186
c. Concepción del tiempo .....	190

i. Tiempo crítico / adaptable .....	191
<b>VIII. Conclusiones .....</b>	<b>199</b>
<b>IX. Bibliografía .....</b>	<b>211</b>
<b>X. Anexos.....</b>	<b>221</b>

---

---

## TABLAS

---

Tabla 1: Sujetos de estudio.....	81
Tabla 2: Guión de Entrevista.....	90
Tabla 3: Guión de de la observación .....	92
Tabla 4: Condiciones contextuales en interacciones simbólicas .....	205

---

---

## ILUSTRACIONES

---

Ilustración 1: Categorías de análisis .....	97
---	----

---

---

## GLOSARIO DE SIGLAS

---

ALC	: América Latina y el Caribe
B.C.S.	: Baja California Sur
CIP	: Centro Integralmente Planeado
CEPAL	: Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CTLC	: Corredor Turístico Los Cabos
EFI	: Escuela de Fútbol Infantil
EEUU	: Estados Unidos de América
FONATUR	: Fondo Nacional de Fomento al Turismo
ICEX	: Instituto Español de Comercio Exterior
IMSS	: Instituto Mexicano del Seguro Social
INAFED	: Instituto para el Federalismo y Desarrollo Municipal
INEE	: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación
INEGI	: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Información
ISABI	: Impuesto sobre Adquisición de Bienes Inmuebles
ITESO	: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
NAFTA	: North American Free Trade Agreement
SAT	: Servicio de Administración Tributaria
SECTUR	: Secretaría de Turismo
UE	: Unión Europea
URSS	: Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas

---

## I. PRESENTACIÓN

---

LA INTENCIÓN QUE HA IMPULSADO este trabajo durante casi dos años ha sido comprender cómo los empresarios mexicanos y estadounidenses de la industria turística ponen en juego sus referentes culturales para la construcción del diálogo en una negociación. Esta investigación pretende reconocer cómo la cultura, en tanto sistemas de significación “históricamente transmitidos y encarnados en formas simbólicas, en virtud de las cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias” (Thompson, 1998:197), organiza, modela y confiere sentido al diálogo que grupos de contextos diferentes llevan a cabo.

El interés por las negociaciones, y particularmente por el diálogo que se gesta en ellas, ha sido un tema fascinante para mí. Acostumbrado a las quejas del *gringo* porque la carne que importa a nuestro país no puede ser pesada en libras, al bramido de la profesora porque el chico de Alabama no puede recitar la *Suave patria* y, en general, al cotidiano *What did you say?* / *¿Qué carajos dijo?*, me he preguntado si tras este tipo de disonancias en el diálogo hay algo más que el choque común entre dos lenguas distintas. Particularmente, el mundo empresarial me ha parecido un contexto particularmente interesante para estudiar este tipo de situaciones: ante la existencia de proyectos más amplios —llamados también de largo plazo—, la disonancia por incomprensión del idioma pierde centralidad (hay que tener en cuenta además el aceptable conocimiento de gran parte de los empresarios sobre el idioma inglés) y surgen otros factores que inciden en la calidad del diálogo.

En esta investigación se estudia la relación entre dos grupos asentados actualmente en Los Cabos, Baja California Sur, México. Por una parte encontramos a empresarios estadounidenses, población de alto poder adquisitivo y capacidad de inversión, asociada a puestos de mando en diferentes empresas hoteleras, arrendadoras de transportes, operadoras turísticas y representantes de negocios. Por otra parte están los empresarios

mexicanos, tanto locales como provenientes de diferentes partes del país, que establecen negocios orientados a proporcionar servicios a los turistas y migrantes extranjeros.

Cada grupo comparte en su interior sistemas de significación (valores, creencias, tradiciones, instituciones, lenguajes diversos) que les llevan a tener una cierta unidad colectiva. Los sistemas de significación aparecen en la negociación en una doble tensión: son factores de contraste entre las posiciones de unos y otros grupos, pero a su vez, buscan establecerse como elementos constitutivos de la misma, tanto en el proceso como en el resultado final.

Con base en lo anterior, el objeto de estudio de este trabajo son entonces los sistemas de significación que los grupos comparten a fin de entablar procesos de comunicación. Interesan a esta investigación aquellos sistemas de significación que funcionan en relación con la interacción entre grupos de distintas culturas. Particularmente, se estudiará aquellos que se presentan entre empresarios mexicanos y estadounidenses de la industria turística en Los Cabos, B.C.S. con el fin de determinar su incidencia en la calidad del diálogo acontecido.

El término *sistemas de significación* refiere a una concepción simbólica de la cultura, esto es, la posibilidad teórico-metodológica de interpretar la experiencia subjetiva del sujeto a la luz de las prácticas sociales mediante las cuales interactúa, “asumiendo que éstas incorporan la subjetividad de los sujetos al dar sentido a sus acciones” (Hernández, 2004:12). El abordaje de esta concepción cultural obliga al investigador a recuperar el significado que es dado por los individuos a una situación (proceso conocido como reinterpretación). Las referencias realizadas en esta investigación a nociones como *modelo simbólico*, *códigos comunes* y *representaciones sociales compartidas* refieren al paradigma previamente explicado.

El problema que subyace a esta investigación son las dificultades que se producen al momento de reconocer los sistemas de significación por parte de los distintos grupos partícipes en una interacción, que incide en la calidad del diálogo, entendido éste como proceso de comunicación que implica una construcción colectiva de sentido. Este problema está vinculado con la falta de reconocimiento recíproco que empresarios



mexicanos y estadounidenses evidencian sobre los mundos concretos de sus contrapartes durante la negociación, lo que impide la existencia de diálogos cuya calidad refleje los intereses y necesidades de ambos grupos.

El tema de la presente investigación puede presentarse de la siguiente manera: la calidad del diálogo intercultural entre empresarios de turismo de Los Cabos, B.C.S. Este tema se estudiará desde la incidencia que los sistemas de significación de dos grupos culturalmente distintos, vinculados en virtud de negociaciones dentro de la industria turística, tienen en la calidad del diálogo. En estas negociaciones cada grupo recurre, a través del diálogo, a sus maneras de trabajar, modos de comportamiento, organización del espacio y del tiempo entre otros elementos, pero reconocen la necesidad de entender al otro con sus propios deseos, preocupaciones y objetivos, a fin de llegar a acuerdos.

Este proceso no es unilateral, por el contrario, se trata de una dinámica, como lo establece Michele Gelfand (Gelfand, 2004), en la que los empresarios enfrentan dificultades para reconocer los sistemas de significación de sus contrapartes durante el proceso de negociación, al tiempo que tratan de confrontarlos con sus propios referentes culturales (Gelfand, 2004:45). Los referentes culturales se ponen en juego en las sociedades multiculturales a través del surgimiento “de una serie de conflictos, de negociaciones, de acuerdos y desacuerdos sociales, económicos y políticos” (Almada, 2006:23)

Esta investigación aborda la calidad del diálogo intercultural entre empresarios de turismo de Los Cabos, B.C.S. desde un enfoque interpretativo, con particular interés en la acción social. Si bien el objeto de estudio son los sistemas de significación que tienen por cuna la cultura, éstos no pueden ser analizados más que a través de su externalización en prácticas culturales realizadas por sujetos con intereses políticos, económicos y sociales diversos. En particular interesa la puesta en juego de estos sistemas de significación en el diálogo referido, no sólo desde su comprensión como modelo económico de comportamiento, en el que impera una lógica ganar-perder, sino sobre todo desde la intención por explicitar lo que William H. Sewell Jr. denomina

“mundos culturales concretos” (Giménez, 2007:30), esto es, creencias, valores y prácticas de los grupos estudiados.

Para fines prácticos, a lo largo de este documento se utilizarán las expresiones *los mexicanos* y *los estadounidenses* para referir a las nacionalidades (mexicanos/estadounidenses) de los sujetos específicamente estudiados durante el trabajo de campo. Es decir, el uso de estas expresiones no representa una generalización aplicable a la totalidad de la población de México o de EEUU.

*Desde mi experiencia, la idea de que “en los negocios todo está dicho”* está muy lejos de la experiencia cotidiana en el mundo empresarial. Durante los años que viví en Los Cabos pude constatar que lo inesperado en las negociaciones suele ser el tema preferido de las sobremesas en las que arquitectos, hoteleros e ingenieros recogen las experiencias que han tenido en todas las horas dedicadas a sus contrapartes estadounidenses alrededor de los planes financieros que discuten. Esta dosis de desconocimiento, que bien puede llevarlos a lamentarse por una oportunidad de negocios perdida o, por el contrario, a sorprenderse por el éxito de su reunión sin saber del todo las razones, me parece un tema relevante para investigarlo desde la relación analítica entre comunicación y cultura.

Más allá de los objetivos propios de la investigación, establecidos en el capítulo siguiente, la realización de la misma pretende convertirse en un aporte valioso para la mejora en la calidad del diálogo en las negociaciones turísticas entre empresarios mexicanos y estadounidenses de Los Cabos, B.C.S. Analizar y comprender los sistemas de significación que se activan en los procesos de comunicación de distintos grupos empresariales, posibilita la construcción de herramientas teórico-metodológicas que favorezcan el reconocimiento de las partes en una relación intercultural de carácter empresarial. Por tanto, esta investigación puede contribuir para la existencia de un mejor clima de negocios en las relaciones entre empresarios mexicanos y estadounidenses ocurridas en la región.

---

---

## II. INTRODUCCIÓN

---

LA INTENCIÓN DE ESTE CAPÍTULO es ilustrar, de manera breve, cómo una preocupación visceral pudo convertirse en un objeto de estudio propicio para estudiarse desde la cultura y la comunicación. Se describe el camino recorrido desde la concepción de la investigación como una idea, hasta su consolidación en una pregunta de investigación abordable desde referentes teóricos y metodológicos. El interés de reconocer dicho proceso no está puesto en desvincular los apegos personales de los anhelos investigativos, por el contrario, su puesta en escena responde a una necesidad por evidenciar que toda investigación incorpora, en el sentido más estricto de la palabra, a su autor. De la misma forma que todo investigador abre las puertas de su casa a su quehacer analítico.

### 2.1 EL SURGIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

TODA INVESTIGACIÓN SURGE DE ALGUNA inquietud por descubrir y comprender un fenómeno que resulta desconocido. Gran parte de ellas están además ligadas a las vivencias personales de sus autores y a los contextos que los rodean. Esta investigación no es la excepción, pues si bien inició formalmente en agosto de 2009, su gestación comenzó durante los años que viví en Los Cabos, B.C.S. En ese tiempo, la década de los noventa y principios de este siglo, aquellos que vivimos en Los Cabos presenciamos un fenómeno social particular: el Municipio se convirtió en una de las regiones con mayor crecimiento poblacional en México. En 1990 Los Cabos contaba con una población de 43 920 personas, misma que para el final de esa década ya era de 105 469 habitantes (INEGI, 2003). Este crecimiento se ha mantenido en la última década alcanzando una tasa de 8.22% en el año 2010 (INAFED, 2010). En un período de mayor duración, Los Cabos ha presentado en los últimos veinte años un crecimiento exponencial superior al 8.0% anual, favorecido por la constante migración poblacional de otras zonas del país y el extranjero (INEGI, 2003).

En 2009, el 31.2% de la población que habitaba la entidad había nacido en otros estados del país o en el extranjero (INEGI, 2010), lo que ha convertido a B.C.S. en el estado con la tasa neta de migración interestatal de la población en edad escolar normativa básica más alta del país con un 14.3%, por encima de Quintana Roo (8.6) y Colima (7.0) quienes ocupan el segundo y tercer lugar respectivamente (INEE, 2007:60). Aunado a estas características migratorias, la fuerte presencia de extranjeros, y particularmente de estadounidenses, en el Municipio le imprime características particulares a este fenómeno de expansión poblacional. Es difícil contar la cantidad de extranjeros que hay en el estado, debido en gran medida a la superposición entre las categorías de turistas y migrantes extranjeros, pero datos como la existencia de 2,117 empresas con capital no nacional en la entidad (Secretaría de Economía, 2006), enuncian la relevancia de una comunidad proveniente de otros países en B.C.S.

Este mosaico poblacional conformado por choyeros<sup>1</sup>, foráneos y extranjeros fue el detonante de mi interés por estudiar la interculturalidad. Si bien, cuando uno es niño tiende a valorar en menor medida aspectos como la nacionalidad o el idioma, yo solía prestar atención a todo aquello que ayudaba a distinguir a cada uno de los grupos mencionados. Las placas de los carros estadounidenses, los *Hot Wheel* inalcanzables para quienes no tenían primos viviendo “fuera” y las cañas de pescar propias de los chicos locales, se convirtieron en objetos que a los ojos de un niño marcaban el *yo* y *el otro* de manera significativa.

Una de las experiencias que recuerdo con frescura son los torneos de fútbol. Lo que ahora interpreto como formas de construcción de la identidad, era en aquellos partidos de *fútbol 7* una imperiosa necesidad de hacer notoria la diferencia de origen. Así, en la conformación de los equipos existían *Los Rams*, un equipo de güeritos estadounidenses que llegaron a perder 29 - 0 algún partido; *Los primos* que, haciendo honor a su nombre, eran todos de la misma familia choyera; y *El EFI*, equipo al que yo pertenecía, repleto de mexicanos provenientes de otras entidades que vestían la camiseta de la selección

---

<sup>1</sup> Adjetivo con el que se suele denominar a las personas oriundas de Los Cabos, Baja California Sur.

nacional con ciertos aires de grandeza. Estas y otras experiencias me permitieron desde muy temprana edad crecer en un ambiente de notable diversidad cultural.

La firma del Tratado de Libre Comercio en 1994 y la posterior crisis económica acontecida en el país, fueron factores relevantes para acelerar la migración de personas a Los Cabos B.C.S. La organización social del Municipio se transformó en menos de diez años. Nuevas formas de vivir el territorio tuvieron lugar; las escuelas se convirtieron en su gran mayoría en centros de educación bilingüe, las tiendas de autoservicio incorporaron productos típicos de otras regiones y la presencia de periódicos con cobertura nacional aumentó. En el encuentro cotidiano con otras formas de ver el mundo, las identidades se ampliaron, obligando a los diferentes grupos que forman parte de esta complejidad social a actuar políticamente en una eterna negociación con el resto de los grupos con los que compartían el territorio (Almada, 2005: 23).

Lejos de las connotaciones folclóricas o las evocaciones a conflictos raciales que los contextos multiculturales pueden suponer, lo que yo percibía desde joven, era que en Los Cabos la interculturalidad se constituía como un elemento propio del entramado social. Esta característica se convirtió *a posteriori* en un elemento desafiante para la investigación, porque las diferencias culturales en el Municipio no tienen un *apellido* común como pudiese ser el racismo, el credo, el mestizaje, entre otros. Sin embargo, también permitió buscar las preguntas en una multitud de escenarios en permanente construcción, cuyo único rasgo común era la lucha “por el reconocimiento y la aceptación de quiénes somos y cómo somos frente a los 'otros' que no son como nosotros, pero que forman parte del mismo juego” (Almada, 2005: 24). Es posible decir entonces que, antes de la construcción formal de esta investigación ya existían ciertas claridades que permitían delimitar mi interés hacia temáticas de interculturalidad en Los Cabos y particularmente hacia las estrategias que cada grupo social ponía en marcha para la construcción de su identidad.

Una de las primeras dificultades que enfrenté al convertir dicho interés de carácter visceral en un objeto de estudio analizable desde presupuestos teórico-metodológicos, fue la amplitud del fenómeno sociocultural. En ese punto de la investigación fue

necesario reconocer que las identidades colectivas hasta entonces enunciadas (locales, foráneos nacionales y extranjeros) correspondían a grupos que durante veinte años de crecimiento poblacional sostenido, habían consolidado en su interior otra gran cantidad de colectividades disímiles entre sí, por lo que su estudio como posibles identidades étnicas era difícil en una investigación como la que aquí se expone.

Lo que en un principio se había pensado como un mosaico de diversos grupos sociales, ahora se asemejaba a un caleidoscopio de identidades que multiplicaban el fenómeno de la interculturalidad. La cultura, hasta ese momento entendida como un factor dado y más o menos estático, se veía ahora de manera dinámica, cómo estrategias que cada identidad colectiva recuperaba para dar sentido a lo que le rodeaba. Esa distinción fue fundamental en el desarrollo de la investigación, pues permitió colocar la mirada analítica en los sistemas de significación de distintos grupos sociales y ya no en su origen étnico o migratorio.

La identidad colectiva que mayor interés despertaba para la investigación por su relación histórica en la región con el fenómeno de la interculturalidad, era la de los empresarios turísticos. Desde 1976, Los Cabos es uno de los siete Centros Integralmente Planeados (CIP) por el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR). La eminente vocación turística ha dado como resultado que el Municipio se convierta en un importante receptor de visitantes tanto del interior de la república como de países vecinos (EEUU y Canadá). El flujo migratorio extranjero ha tenido un acelerado ritmo de crecimiento, llegando en el período 1990 – 2000 a un aumento del 308% (Lizárraga, 2008: 100). En el año 2005 llegaron un total de 861,000 visitantes al Municipio, de los cuales el 19% fueron turistas nacionales y el restante 81% fueron extranjeros (FONATUR, 2005). Este creciente desarrollo turístico ha estado acompañado por la creación de una infraestructura de servicios en distintas áreas (hotelería, restaurantes, construcción, entre otras) que permite atender las demandas de los viajeros. La constitución de un amplio sector empresarial durante la década de los noventa, con la creación del Consejo Coordinador de Los Cabos y la reestructuración de la Cámara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo de Los Cabos, ocurridas en 1997, permitió a los empresarios situarse como un grupo importante

para responder a la creciente llegada de turistas y ordenar el crecimiento intercultural del Municipio.

La existencia de un grupo empresarial turístico constituido con elementos identitarios definidos, y además, cuyas prácticas de diálogo intercultural se llevan a cabo de manera frecuente, institucionalizada, y que son fundamentales para su quehacer como grupo, alentó mi interés por conocer cómo los sistemas de significación de este grupo daban sentido a su existencia en el fenómeno de la interculturalidad. No es el único grupo que llamó mi atención; los maestros de educación primaria y secundaria que atienden frecuentemente a niños extranjeros en las aulas y los trabajadores del Aeropuerto Internacional de Los Cabos también despertaban mi curiosidad, pero el grupo empresarial tenía como distintivo un factor que se había mantenido latente a lo largo de la investigación; al encontrarse constantemente en situaciones de negocio, los empresarios entablaban diálogos en los que sus sistemas de significación podían ser estudiados como elementos de incidencia en la calidad de procesos de comunicación. La interculturalidad dejó de ser un fenómeno aislado en mis intereses y se convirtió en un objeto de estudio que podía ser estudiado desde el lazo de la comunicación y la cultura.

En este momento de la investigación se hizo evidente que la interculturalidad debía ser analizada como una problemática relacional, más allá de que la palabra misma lo enunciara, esto había pasado inadvertido para mí. No bastaba entonces con reconocer la existencia de una identidad colectiva (empresarios turísticos), sino que se hacía necesario identificar otras colectividades con sus propios sistemas de significados que participaban en los procesos de comunicación. La búsqueda resultó relativamente sencilla, pues a la par de la conformación del grupo empresarial turístico local, se había conformado en Los Cabos un grupo empresarial extranjero deseoso de aprovechar las oportunidades que el destino turístico ofrecía; desarrolladores inmobiliarios, hoteleros, restauranteros entre otros, conformaban una identidad colectiva de extranjeros igualmente partícipes en la dinámica intercultural del Municipio.

A fin de reconocer la forma en que se daban las relaciones entre empresarios turísticos mexicanos y empresarios turísticos extranjeros (particularmente estadounidenses) se

decidió realizar un trabajo de pre-campo, con el objetivo de establecer si las negociaciones entre los dos grupos mencionados podían ser estudiados como procesos de comunicación en donde las diferentes identidades colectivas ponían en juego sus sistemas de significación, “como configuraciones culturales sujetas al cambio, con 'zonas de estabilidad' dotadas de mayor solidez y consistencia, y 'zonas de movilidad' caracterizadas por la mayor celeridad y frecuencia del cambio” (Giménez, 2007: 93). Los resultados fueron alentadores, pues además de ayudar a definir la construcción del objeto de estudio, permitieron delimitar la investigación hacia el estudio de los sistemas de significación en la cultura empresarial y su incidencia en la calidad del diálogo.

Durante el primer semestre de 2010 la investigación estuvo consagrada a la conceptualización teórica de términos como sistemas de significación, identidades colectivas y calidad del diálogo. Fue entonces necesaria la recuperación de planteamientos teórico-metodológicos tales como los aportes de Gilberto Giménez (Giménez, 2007) y Raúl Acosta (Acosta, 2010), para poder esbozar una pregunta de investigación que guiara el desarrollo de la investigación en los siguientes meses. Desde la perspectiva que adopté, me incliné por retomar una concepción simbólica de la cultura que permitiera entender a los sistemas de significación en tanto “la interpretación típica, recurrente y ampliamente compartida de algún tipo de objeto o evento, evocada en cierto número de personas como resultado de experiencias de vidas similares” (Giménez, 2007: 56) en virtud de las cuales las personas logran comunicarse. A su vez, asumí el concepto de diálogo como punto de encuentro entre los distintos sistemas de significación que existen en las relaciones interculturales. De tal manera, se asume que una interacción logra su calidad ideal cuando los participantes logran el reconocimiento del otro, permitiendo así la construcción colectiva de sentido. Estos y otros conceptos se estudian con mayor profundidad en el capítulo titulado *Marco teórico*, particularmente en el apartado *Calidad del diálogo*.

El camino aquí descrito me permitió a mediados del año 2010 establecer una pregunta de investigación que aglutinaba las distintas inquietudes descritos con anterioridad, a la vez que posibilita el posible hallazgo de evidencias que ofrecieran una respuesta a la misma.



La pregunta de investigación puede ser formulada de la siguiente manera: ¿Cómo inciden los sistemas de significación en la calidad del diálogo en una negociación entre empresarios estadounidenses y mexicanos en la industria turística?

A la par del establecimiento de la pregunta de investigación, surgió la posibilidad de que el contenido de esta investigación ofreciera elementos útiles para un modelo de análisis que permita evaluar la calidad del diálogo en relaciones empresariales interculturales. Pese que en este caso la investigación se centra únicamente en grupos empresariales situados en Los Cabos, considero que sus hallazgos pueden servir para estudiar otras comunidades empresariales en las que grupos diversos se vean en la necesidad de reconocer la calidad de sus procesos comunicativos. Aunque este objetivo rebasa las limitaciones de la investigación, se ha convertido durante todo el proceso de la investigación en un faro que ha guiado eficazmente el destino de la misma.

## 2.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

COMO SE ACABA DE MENCIONAR, la pregunta central de la investigación se puede formular de la siguiente manera:

¿Cómo inciden los sistemas de significación en la calidad del diálogo en una negociación entre empresarios estadounidenses y mexicanos en la industria turística?

## 2.3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

EN UNA NEGOCIACIÓN ENTRE EMPRESARIOS mexicanos y estadounidenses en la industria turística los diferentes sistemas de significación impiden la construcción colectiva de sentido, incidiendo así en la calidad del diálogo.

## 2.4 OBJETIVO PRINCIPAL

EL OBJETIVO PRINCIPAL DE LA INVESTIGACIÓN es aportar elementos explicativos para entender cómo inciden los sistemas de significación —en términos de comunicación

intercultural— en el diálogo empresarial entre actores mexicanos y estadounidenses dentro de la industria turística.

#### 2.4.1 OBJETIVOS SECUNDARIOS

PARA ALCANZAR EL OBJETIVO PRINCIPAL de la investigación, se exponen tres objetivos secundarios a cumplir:

- I. Analizar las prácticas de comunicación entre empresarios estadounidenses y mexicanos en el marco de negociaciones interculturales.
- II. Comprender la incidencia de los sistemas de significación en la construcción del diálogo existente en las relaciones interculturales.
- III. Proponer alternativas para la mejora del diálogo empresarial entre actores mexicanos y estadounidenses en un contexto de negocios.

### 2.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.5.1 ¿POR QUÉ ESTUDIAR LA PROBLEMÁTICA DESDE LA CULTURA?

A MEDIDA QUE LAS NEGOCIACIONES en la industria turística se han convertido en eje principal del desarrollo económico de Los Cabos, el interés en ellas ha crecido notablemente en distintos campos. En el contexto político el sector turismo es considerado objeto central de desarrollo por parte de las autoridades federales (Secretaría de la Presidencia, 2007) y las autoridades locales (H.X. Ayuntamiento de Los Cabos, 2008:17). De igual manera ha crecido el interés en el área de estudios medio ambientales, particularmente a raíz de inversiones turísticas realizadas en la reserva de Cabo Pulmo (Cariño, 2004). Además, en años recientes, estudios de corte geográfico han destacado la relación entre demografía y turismo en la región (Gámez 1993, López-López 2002a, Milner 1997). En el área de comunicación y cultura se destaca la primera Cumbre Empresarial UE-ALC en mayo de 2006. En ella más de 350 líderes empresariales de la Unión Europea, América Latina y el Caribe se reunieron a fin de debatir, entre otros temas, la mejora del diálogo entre empresarios turísticos y sectores políticos (Cumbre empresarial UE – ALC, 2006).

En consecuencia, esta investigación aborda un aspecto particular del amplio panorama de las negociaciones en la industria turística: la falta de reconocimiento recíproco que empresarios mexicanos y estadounidenses evidencian sobre los mundos concretos de sus contrapartes durante la negociación y particularmente en el diálogo. Es pertinente preguntarse entonces qué puede aportar esta investigación a dicha problemática, si se analiza desde los referentes de la comunicación y la cultura.

La primera dimensión analítica que se considera relevante al estudiar los referentes de la comunicación y la cultura aparecidos en el diálogo entre empresarios mexicanos y estadounidense durante las negociaciones en la industria turística, es el acervo de conocimientos de cada grupo, “determinado en formas internalizadas de la cultura, resultantes de la interiorización selectiva y jerarquizada de pautas de significados por parte de los actores sociales” (Giménez, 2007: 45). De lo anterior se desprende que, un grupo social afronta un universo simbólico amplio desde una interpretación particular, asignando al mismo, una significación propia a su identidad. Esto lo diferencia de otros grupos en su entorno, pues su apropiación de la realidad le es única. En el caso de los empresarios esto se conoce con el nombre de *cultura empresarial*. En la medida que los empresarios se apropian de mayor manera de esta cultura, su posibilidad de participar en diálogos interculturales crece. Esta dimensión permite a la investigación establecer cómo es que cada uno de los grupos participantes en ella ha logrado construir una realidad propia, tanto en lo cognitivo como en su sistema de valores, dependiendo de su historia y del contexto ideológico que lo envuelve.

Una segunda dimensión analítica corresponde a la cultura como visión del mundo que cada grupo tiene, y su manifestación en la interacción de los actores. Esta investigación pretende reconocer cómo esa construcción de la realidad se pone en juego durante el diálogo en el desarrollo de la negociación y adquiere la forma de un conocimiento práctico que regula el desarrollo mismo de la negociación. Uno de los objetivos es tratar de explicar cuáles de los elementos culturales de cada grupo están dispuestos a negociar y cuáles mantendrán a toda costa ajenos a la negociación.

Se recupera la definición de cultura aportada por Gilberto Giménez, en la que se entiende a la misma como “pautas de significado históricamente transmitidas y encarnadas en formas simbólicas, en virtud de las cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias” (Giménez, 2007: 31) porque permite reconocer los dos hemisferios que se pretenden colocar en tensión durante la investigación:

- I. Reconocer las condiciones históricas, sociales e ideológicas de ambos grupos, para responder a la pregunta: ¿Qué elementos permiten definir a los empresarios como un grupo? Interesa saber si comparten ciertos elementos objetivados como anécdotas, reglamentos, instituciones y, más relevante aún, entender cómo se conforma su cultura internalizada; ¿Qué le permite a cada grupo establecer un “nosotros” frente a los “otros”? (Torres, 2008: 90).
- II. Un segundo interés se centra en establecer cómo se lleva ese sistema simbólico a la negociación, en otras palabras, de qué manera se construye esa cultura en instrumentos de ordenamiento de la conducta de un grupo de empresarios, y se concretan en las prácticas sociales que llevan a cabo durante la negociación. La comprensión del sistema simbólico como representación (“modelos de”) pasa a tener un interés en tanto orientaciones para la acción (“modelos para”) (Geertz, 1992: 91).

Una de las autoras que relaciona de mejor manera estos dos elementos es Rossana Almada, en su texto *Juntos, pero no revueltos. Multiculturalidad e Identidad en Todos Santos B.C.S.* (Almada, 2006). En dicha investigación, Almada comprende a las identidades locales desde su lealtad con el pasado, pero siempre en función de la posibilidad que este apego al pasado aporta a la explicación del presente. “Las identidades locales son significativas porque se convierten en arenas de negociación... como son construcciones sociales y culturales, lo importante no es describir si son fieles al pasado sino la manera como logran activar los arraigos” (Almada, 2006: 19). Si a partir de esta investigación se logra comprender de qué manera el repertorio de significados de ambos grupos se activa durante el diálogo en la negociación, para dar forma a la misma,

entonces se habrá aportado cierta luz, desde la cultura y la comunicación, a la problemática mencionada, y en un sentido más amplio se podrá “conocer profundamente la esencia y la praxis de la empresa a través de sus actos y sus comunicaciones, con el fin de hacerlas más eficaces” (Costa, 1999: 55).

#### 2.5.2 CULTURA EMPRESARIAL

Como se estableció en la presentación, esta investigación propone estudiar a los empresarios en un contexto histórico-social determinado. Si bien se reconoce lo vasta que es la cultura en su concepción simbólica, es pertinente precisar que este trabajo se limitará a estudiar las relaciones comunicativas acontecidas dentro del marco de las negociaciones en la industria turística que llevan a cabo los empresarios mexicanos y estadounidenses en Los Cabos B.C.S. Para ello es relevante retomar elementos propuestos por la llamada *cultura empresarial*, línea de investigación que ha estudiado a profundidad los vínculos entre empresarios y negociaciones.

Estudiar la cultura empresarial permite reconocer de qué manera las estrategias, objetivos y modos de operar de los empresarios están permeados por pautas de significados comunes. Edgar Schein, en su libro *The Corporate Culture* (Schein, 1999:21) reconoce tres niveles de análisis interrelacionados en este sentido:

- I. El primero de ellos corresponde a los *artefactos*; estructuras y procesos visibles de la organización que fungan como carta de presentación ante otros.
- II. Un segundo nivel de análisis propone reconocer estos artefactos en relación con las *estrategias y valores* de la organización empresarial. En este nivel son estudiados elementos como la misión y la visión de la empresa, en constante vínculo con las prácticas de los sujetos.
- III. Un tercer nivel requiere profundizar en las *condiciones históricas* de la organización, las *lógicas de poder* y la manera en que la empresa *concibe la realidad* en la que está inserta.

Los niveles ofrecidos por Edgar Schein tienen un correlato con la distinción expuesta por Gilberto Giménez entre *formas interiorizadas* y *formas objetivadas* de la cultura. Desde esta perspectiva la cultura empresarial se entiende como esquemas cognitivos, ideologías, mentalidades, actitudes y creencias (Giménez 2007:44) que son evidenciados en la arena de la negociación mediante prácticas, en permanente interacción con otro grupo de empresarios distinto e igualmente dispuesto a poner en juego sus repertorios de significados. De esta manera la cultura empresarial se constituye como un factor incidente sobre el curso de la negociación. Recordemos que esta investigación se propone exponer la relación entre los modelos simbólicos de los empresarios (estructuras mentales interiorizadas) y los símbolos objetivados expuestos en las negociaciones, bajo la premisa de que “no existe cultura sin actores ni actores sin cultura” (Giménez, 2007:44).

A la comprensión de las empresas en términos de economía, organización, producción y administración, se le agrega un eje transversal de cultura y comunicación, con la intención de estudiar los sistemas de significación en su dimensión internalizada / objetivada para entender al diálogo como práctica cultural (actuada y vivida) resultante de la interiorización selectiva y jerarquizada de pautas de significados (Giménez, 2007:46).

Cuando dos empresarios procedentes de diferentes culturas están en situación de interacción, llevan consigo su bagaje cultural, pero también salen de su propio medio cultural y de negocios y crean una nueva situación y contexto que nunca son estáticos (van Hooft, 2001:51). Algunos autores destacan que al momento de encontrarse dos empresarios de distintas culturas, hay al menos tres posibles resultados:

- I. Las culturas pueden permanecer independientes y coexistir.
- II. Una de ellas puede dominar, e inclusive, absorber a la contraparte.
- III. Las culturas pueden integrarse en una sola.

Aunque estas perspectivas aportan una visión sobre los posibles escenarios en el resultado de las negociaciones interculturales, me parece relevante recuperar una cuarta postura a estos debates, retomada del antropólogo social Fredrik Barth (Giménez,

2005b:4), quien asume una perspectiva histórica, en la que se establece que los grupos étnicos al negociar con otros, pueden y suelen modificar los rasgos fundamentales de su cultura manteniendo al mismo tiempo sus fronteras, es decir, sin perder su identidad<sup>2</sup>.

### 2.5.3 ¿POR QUÉ ESTUDIAR LA PROBLEMÁTICA DESDE LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL?

Una tercera dimensión analítica de la cultura refiere a la *dimensión comunicativa de la cultura*, esto es, “un conjunto de sistemas de símbolos, signos, emblemas y señales compartidos...” que permiten el acuerdo social en un grupo (Giménez, 2007: 124). En esta investigación, la dimensión comunicativa de la cultura retoma un interés aún mayor al tratarse de un contexto en el que dos culturas con repertorios de significados distintos se ven en la necesidad de comunicarse para lograr reconocer sus diferencias de interés en materia de negocios con el objetivo de tomar decisiones. Autores como Miquel Rodrigo Alsina (Rodrigo, 1999) y Néstor García Canclini (García, 2004) han llamado a este tipo de relación cultura-identidades diversas con el nombre de *comunicación intercultural*.

Aunque los inicios de la comunicación intercultural como objeto de estudio varían según las delimitaciones conceptuales y geográficas que se realicen, su punto de partida puede colocarse después del final de la Segunda Guerra Mundial. En un principio, las investigaciones al respecto estuvieron fuertemente ligadas al interés militar que despertaba durante la guerra fría la negociación entre países hegemónicos como EEUU y la URSS, y aquellos países que se adhirieron a alguno de los bloques políticos existentes.

*“En la comunicación intercultural pueden darse con bastante facilidad situaciones conflictivas antes, mientras y después de una negociación que*

---

<sup>2</sup> Se trata de la tesis clásica de F. Barth en su obra *Los grupos étnicos y sus fronteras* (Barth, 1976), que él refiere sólo a identidades étnicas pero que, en opinión de muchos autores, también puede generalizarse a todas las formas de identidad (Giménez, 2008)

*van más allá del nivel de corrección de uso de una lengua extranjera. El nivel de conocimientos, la comprensión adquirida y el nivel de aceptación de las diferencias o divergencias culturales, es decir, la competencia intercultural, son necesarios para, entre otras cosas, reducir el nivel de inseguridad de los interlocutores” (van Hooft, 2001:s/n).*

En este trabajo, los procesos de comunicación intercultural son estudiados como procesos de diálogo interpersonal en detrimento de la comunicación de masas. Este campo de estudio tiene sus inicios en los setenta, con el estudio titulado *Relating International and Intercultural Communication* (Western Speech Communication Association, 1974), promovido por la Western Speech Communication Association. Desde su concepción como comunicación interpersonal, el diálogo es “una interacción que implica una disposición a entender lo que los demás participantes buscan comunicar y la influencia que esto tiene en el propio pensamiento” (Acosta, 2010: 3).

Reconocer el uso y el lugar de los diálogos en los entramados performativos y estructurales de la negociación, es insumo necesario para la comprensión de la incidencia de los sistemas de significación en el curso de la mismas. Aunque existe una cierta tendencia a recuperar diálogos hablados en investigaciones sobre negociaciones interculturales, también es pertinente considerar la comunicación no verbal, los elementos para verbales y la comunicación escrita para tener una comprensión total de los procesos de comunicación.

El investigador de la comunicación Joan Costa ofrece un panorama tripartito para situar la existencia de diálogos en las empresas (Costa, 1999:55):

- I. Las relaciones institucionales, caracterizadas por decisiones políticas y estrategias orientadas al mercado.
- II. La comunicación interna, con énfasis en los procesos organizacionales de la empresa.
- III. La comunicación externa, destacándose las relaciones de la empresa con su entorno próximo. En este último polo podemos identificar con mayor énfasis a



los diálogos acontecidos durante las negociaciones entre los grupos de empresarios estudiados.

La relación entre comunicación y cultura no ha sido el eje paradigmático de los estudios sobre empresas y negociaciones. Ese honor pertenece a la concepción de la empresa como organización técnico – económica. En relación a ello Joan Costa se pregunta en su libro *La Comunicación en Acción*; “¿Por qué las ciencias empresariales se han aferrado a la ciencia económica, organizativa y administrativa, a la filosofía del resultado y los números, y se han saltado olímpicamente las ciencias humanas y sociales, la ciencia de la comunicación y de la acción?” (Costa, 1999:17). En entrevistas realizadas para la investigación, los empresarios manifiestan opiniones respecto a la creciente relevancia de la comunicación y la cultura en los procesos de negociación. Frases como “*Yo sabía que con ese empresario no iba a ganar, pero quería conocer cómo son ellos*”, o bien, “*Insistió más en conocer a mi familia, que en ver la cotización*”, despiertan el interés por analizar el diálogo más allá de su entendimiento como recurso para lograr un objetivo económico, y llevan a estudiarlo en tanto estrategia para el reconocimiento del *otro* como actor social. En un segundo término, y visto como interacción, evidencia las formas en que cada grupo coloca en la negociación sus propios referentes culturales, con el objeto de cumplir sus objetivos.

El estudio de los sistemas de significación en el diálogo durante una negociación permite reconocer que el objetivo de estas no se encuentra únicamente determinado por el resultado concreto de la negociación, sino por el proceso en el que se llevaron a cabo. “Un diálogo no necesariamente funciona para lograr una meta concreta... se le puede utilizar para ello, pero no es un requisito indispensable... la repercusión central que tiene, sin embargo, es un carácter pedagógico; su uso lleva a los participantes a la reflexión para aprendizajes sobre el diálogo mismo” (Acosta, 2010:5). Esta perspectiva procesual de la negociación es relevante al estudiar el carácter diacrónico del diálogo. Cada diálogo tiene precedentes que le proveen cierta densidad de significados, lo que resulta determinante al estudiar aspectos fundamentales de las negociaciones en la industria turística como la confianza entre los grupos que participan en ellas. En los

primeros acercamientos a los empresarios, ha sido notoria la concreción de negociaciones debido a la existencia de referencias pasadas sobre ambos grupos. Algunos empresarios suelen decir al respecto, “en turismo una negociación nunca se cierra”.

---

### III. CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

---

CON LA INTENCIÓN DE EXPLICITAR el entorno en el que se desarrolla la investigación, se presentan elementos históricos, geográficos y demográficos que favorecen la comprensión del proyecto y permiten reconocer con mayor claridad los alcances del mismo. Particularmente, conviene revisar los aspectos relacionados con la migración y su relación con el desarrollo regional, con la vocación original del sitio, así como el desarrollo turístico que ha vivido.

#### 3.1 LA MIGRACIÓN EXTRANJERA Y LA INVERSIÓN ECONÓMICA

LOS CABOS, UBICADO EN EL extremo sur de la península de Baja California, se ha convertido en uno de los desarrollos turísticos más importantes del país. El municipio se encuentra inmerso en un proceso de transnacionalización de la economía, que lo ha convertido en un polo de atracción para el desarrollo y la inversión extranjera y, por lo tanto, generando un saldo migratorio positivo. Las corrientes migratorias que encontramos en el estado son de tres tipos: migración al interior entre los distintos municipios, migración interestatal y migración internacional (Cabral, 2006). En el siguiente apartado se precisan las características de éste último, por considerarlo parte fundamental de la comprensión de las relaciones estudiadas en la investigación.

La vinculación de Los Cabos con las actividades económicas extranjeras ha sido parte de su existencia, como lo menciona Francisco Atable en el libro *Historia General de Baja California Sur*, “Todas las expediciones durante los siglos XVI y XVII, fueran del tipo que fueren llevaban implícita una razón económica...” (Trejo, 2002:55). En los últimos veinte años el fenómeno ha tenido una vitalidad a raíz de la apertura económica, la modificación de leyes para promover la inversión extranjera y las modificaciones al ejido, en el contexto de la profundización del proceso de integración de Los Cabos a la economía de libre mercado.

Es imposible entender a Los Cabos sin advertir la relevancia de sus relaciones con el exterior y su presencia histórica. La situación geográfica del municipio, alejado del centro del país por el Golfo de Cortés, lo condicionó como un enclave económico en muchas ocasiones más cercano a EEUU que al propio territorio nacional. La migración se convirtió en el eje central para la configuración de la dinámica demográfica a lo largo de su historia; aunque es difícil establecer el número de inmigrantes extranjeros establecidos en el municipio debido a una superposición en las categorías de turista e inmigrante, se calcula que el flujo migratorio desde otros países ha tenido un acelerado ritmo de crecimiento, llegando a un crecimiento de 308% en el período 1900-2000 (Lizárraga, 2008:100), superior al 44.5% de crecimiento en el flujo de inmigrantes internacionales en ese mismo período a nivel nacional (INEGI, 2003).

*“En la actualidad, la relativa cercanía de Los Cabos respecto a Estados Unidos de América y la lejanía del macizo continental de México, hace que los turistas nacionales tengan ligas débiles con la zona; en contraste, los visitantes de la costa occidental de los Estados Unidos de América han mantenido, desde hace varios decenios, estrechos vínculos de comunicación con la península de Baja California” (López-López, 2002a:136).*

La presencia extranjera, en la que destacan mayoritariamente migrantes llegados de estados norteamericanos como California y Texas (López-López, 2002a:138) tiene una notoria incidencia en el sector empresarial. Al mes de septiembre de 2006 se localizaban en B.C.S. 2 117 empresas con inversión externa estadounidenses, esto es el 6.1% del total de sociedades con participación extranjera registradas en el país (34,535). El 60% de estas empresas extranjeras, (1,287), se encontraban en el municipio de Los Cabos. En el año 2010 el 72.7% de la población económicamente activa en Los Cabos se desempeñaba en actividades relacionadas con el sector terciario, en el que se incluye al turismo (INEGI, 2010).

El monto de la inversión extranjera directa en el Estado llegó a ser de 179.4 millones de dólares en 2006, 1.15% de la inversión extranjera directa total en México. El 82.3%

provino de EEUU. En lo que refiere a la distribución sectorial de la inversión extranjera directa en el estado, la preferencia de los inversionistas se dirigió ese año al sector servicios que captó el 75.3% de la inversión extranjera (de este porcentaje el rubro de *Hoteles y otros servicios de alojamiento temporal* recibe el 74.6%) (Secretaría de Economía, 2006).

En un período más amplio, entre enero de 1999 y septiembre de 2006, las empresas con inversión extranjera en B.C.S. materializaron inversiones por 1,214.0 millones de dólares, monto que equivale al 0.8% de la Inversión extranjera directa en ese lapso. En lo que refiere específicamente a las ramas hoteleras y otros servicios de alojamiento temporal, durante el mismo periodo, la inversión extranjera directa tuvo a nivel estatal 72.7%, (882,511.4 millones de dólares), del total de la inversión directa extranjera (Secretaría de Economía, 2006). Estos datos son aún más relevantes si se considera que B.C.S. es la entidad con menor densidad de población en el país, así como con el menor número de habitantes.

Algunas fuentes presentan datos referentes a períodos anteriores, tal es el caso del artículo titulado, *La economía urbana y el desarrollo sustentable – Inversión Pública y turística en Los Cabos: 1976-2006*, escrito por José Manuel Orozco Plascencia<sup>3</sup> (Orozco, 2008a), en el cual se establece que la inversión extranjera en Los Cabos fue aproximadamente de 1290.1 mdd. (107.6 mdd. en promedio anual). Dichos recursos fueron captados en dos momentos, en el período 1993-1998 se ejecutó una inversión de 881.1 millones de dólares, mientras que entre 1999 y 2003 la inversión de empresas extranjeras en los Cabos fue de 409.1 mdd (Orozco, 2008a: 20).

Los datos estadísticos presentados con anterioridad ilustran una situación conocida en B.C.S.: la inversión extranjera se ubica principalmente en el sector terciario, también llamado *de servicios*, en especial dirigida a las actividades turísticas (destacan la compra, renta, reconstrucción, remodelación de la oferta de alojamiento y los campos de golf entre otras actividades). Este contexto despierta en la investigación una inquietud por

---

<sup>3</sup> Profesor de la Facultad de Economía de la Universidad de Colima.

reconocer cómo la dinámica intercultural juega un papel decisivo en la configuración de las actividades económicas en el Municipio, y por ende en las negociaciones que se llevan a cabo. Entendiendo que el panorama aquí planteado sólo refiere a los elementos primarios de un escenario de desarrollo turístico sumamente complejo, destacaremos algunos puntos que se presentan a modo de desafíos para la investigación:

- I. Los desarrollos turísticos en Los Cabos suelen constituirse en una tensión entre lo local y lo global: el enorme flujo de productos, pero también de información, que existe en el municipio, permite entender que las negociaciones entre empresarios estadounidenses y mexicanos requieren de una comprensión tanto del entorno específico como de contextos internacionales.
- II. A medida que estos desarrollos han pasado de atender necesidades de corta duración, para constituirse en proyectos de gran infraestructura, la investigación se enfrenta con relaciones que involucran un gran número de actores y procesos comunicativos. “El aporte de capital y la popularidad de las grandes cadenas hoteleras actúan como atracción para otros inversionistas, aseguran una cierta viabilidad de los proyectos y el interés de realizar una serie de actividades conexas que contribuyen a enriquecer el producto turístico” (CEPAL, 2009: 123).
- III. Las relaciones interculturales entre empresarios estadounidenses y mexicanos son un fenómeno con una notable incidencia en la realidad social del municipio de Los Cabos; se trata de un “copiosa comunidad de extranjeros residentes, temporales o permanentes con fuerte injerencia económica, social, política y cultural cada vez mayor en toda la región” (López-López, 2002b: 135). A partir de las estimaciones realizadas por FONATUR para el Centro Integralmente Planeado Los Cabos para el año 2012, que proyectan atraer 4,500 nuevos turistas internacionales para ese año, adicionar 174 cuartos a la oferta actual y generar ingreso por divisas de 5.2 millones de dólares (FONATUR, 2010), es previsible que las relaciones de comunicación intercultural entre los dos grupos estudiados continúe y se intensifique. Se puede predecir que los resultados de la investigación corresponderán a un fenómeno tanto local como nacional con constante evolución en la próxima década.

### 3.1.1 PERÍODOS EN LA MIGRACIÓN EXTRANJERA E INVERSIÓN ECONÓMICA

Aunque se ha dicho anteriormente que la presencia de migración extranjera en B.C.S., y particularmente en Los Cabos ha sido una constante desde la existencia de las primeras poblaciones en el lugar, ésta no ha tenido siempre la misma relación con las actividades turísticas en la región. Se pueden destacar al menos tres grandes etapas en el vínculo entre migración extranjera e inversión económica en Los Cabos.

#### 3.1.1.1 DE PESCADORES CON FORTUNA 1950–1970

Las inversiones extranjeras turísticas que tuvieron lugar durante el período 1950- 1970 correspondieron a la construcción de hoteles que servían a los turistas estadounidenses para la práctica de la pesca. Se trataba de construcciones con menos de 30 habitaciones y pistas de aterrizaje para sus avionetas privadas.

No existía un proyecto gubernamental respecto al turismo, ni organizaciones de carácter privado que aglutinaran la industria turística. En consecuencia, con la escasez de vías de acceso terrestre, el acceso inicial a Los Cabos fue por mar, lo que favoreció la llegada de turistas que practicaban la pesca deportiva. **“Si se considera que el origen de los turistas era sobre todo estadounidense, se infiere que el canal creado daba inicio en localidades cercanas a las costas de ese país, como Los Ángeles, y se prolongaban hasta los hoteles de Los Cabos” (López-López, 2002b: 57).**

Al ser prácticamente imposible traer mercancías de otros lugares, se estableció un entorno de negociaciones entre la gente local y los nuevos empresarios extranjeros. Se trataba de inversiones económicas que involucraron relaciones de negocios entre turistas estadounidenses con un alto nivel económico y algunas familias locales. En esos años, algunos de los turistas estadounidenses con mayores recursos económicos se convirtieron en los primeros empresarios extranjeros en el municipio. “Dada la ineficiencia o carencia de puertos públicos los hoteleros de Palmilla, Chileno, Hotel del

Cabo y Cabo San Lucas, pronto construyeron sus propios puertos” (López-López, 2002b: 57).

### 3.1.1.2 DE HOTELEROS ESTADOUNIDENSES 1976 – 1994

El detonante para el establecimiento de las negociaciones turísticas en Los Cabos es el establecimiento del FONATUR en 1976. Se trata de una entidad gubernamental que tiene como función principal el desarrollo de Centros Integralmente Planeados (CIP), mediante la creación de áreas con negocios turísticos, acordes con las demandas de un mercado mundial altamente competitivo. En este sentido cabe recordar que la llegada de FONATUR coincide con la política federal de transformación de los dos últimos territorios nacionales, Baja California Sur y Quintana Roo, en entidades federativas en el año de 1974.

La llegada de FONATUR permitió al municipio contar con un plan maestro de desarrollo turístico, de manera que una gran parte de los proyectos, incluidos aquellos extranjeros, debieron formalizarse respecto a él. Esto no significó una homogeneización en las negociaciones turísticas, ni mucho menos en los procesos comunicativos que se dan en ellas, pero sí representa un referente indispensable para comprender ciertas características de las mismas.

En este período aparecen las primeras manifestaciones del gobierno mexicano para establecer en Los Cabos un desarrollo turístico ampliamente abierto a las inversiones extranjeras. Las construcciones de la carretera Transpeninsular, el Aeropuerto Internacional de Los Cabos y la Marina de Cabo San Lucas, significaron obras de infraestructura que facilitaron la llegada de inversiones de capitales internacionales, particularmente de EEUU.

*“El año de 1974 marca el período moderno en la organización de los canales y articulación de Los Cabos, entre sí, y hacia el exterior; fueron inauguradas, con intervención del gobierno federal, la carretera que unió a Los Cabos con el resto de la península, y con transbordadores de frecuencia regular...” (López-López, 2002b:56).*



Esta segunda etapa, significativa por el establecimiento de FONATUR, provocó un nuevo escenario en las relaciones de negocios interculturales, caracterizadas por dos aspectos:

- I. De una primera etapa caracterizada por relaciones de negocios entre familias locales y turistas estadounidenses devenidos en empresarios, se pasó a una segunda fase en la que los negocios interculturales se realizaban entre empresarios locales y grupos hoteleros de importancia mundial. La oferta turística contó destacadas cadenas hoteleras como Hilton, Fiesta Americana, Meliá, Westin Regina, Royal Solaris, Sheraton y Presidente Intercontinental, entre otros.
- II. Las vías de comunicación construidas, tanto portuarias como aeroportuarias, permitieron la llegada de materia prima para el establecimiento de nuevos negocios en Los Cabos, sin embargo, paralelamente permitieron a los empresarios extranjeros segmentar sus negociaciones entre la oferta local y extranjera.

#### 3.1.1.3 DE MEGAPROYECTOS INTERNACIONALES 1994 – 2010

Una tercera etapa en el desarrollo de negociaciones turísticas en Los Cabos se sitúa a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio entre México, EEUU y Canadá. Este período, conocido como el *Boom* de las actividades turísticas, es caracterizado por el aumento en infraestructura hotelera (Cruz, 2009:1), y un notable crecimiento en el establecimiento de empresas multinacionales de turismo en Los Cabos. Los desarrollos turísticos realizados en las últimas dos décadas cuentan con las mayores inversiones económicas a nivel nacional, y sus planes estratégicos están destinados a una duración de largo plazo en la región.

*“...En el último decenio, los grandes grupos hoteleros internacionales han vuelto su mirada hacia esta parte del mundo con el fin de expandir sus intereses, animados por las reformas neoliberales, puestas en marcha recientemente en distintos países y que favorecen la llegada de capital extranjero” (Propin-Frejomil, 2004: 123).*

El Plan Maestro de FONATUR para el Centro Íntegramente Planeado (CIP) de Los Cabos, creado en 1976, considera actualmente un polígono de 915.78 ha, de las cuales el 6.32% se destinan a la zona urbana, 76.96% a la zona turística y 16.72% zona de conservación (FONATUR, 2010). En conjunto la oferta del destino integra más de 8,755 cuartos, que registran una ocupación anual promedio cercana al 70%. La meta global de la región es atraer 4,500 nuevos turistas internacionales para el 2012, adicionar 174 cuartos a la oferta actual y generar ingreso por divisas de 5.2 millones de dólares (FONATUR, 2010). La inversión acumulada durante el periodo 1976 – 2004 para la realización del Centro Integralmente Planeado por parte de FONATUR fue de 2,572.1 millones de pesos (mdp.) corrientes (FONATUR, 2010).

*“De una actividad destinada a prestar servicios a una pequeña elite acomodada, el turismo se masificó y estandarizó dándole a los principales agentes de la oferta (como operadores turísticos, líneas aéreas, cadenas hoteleras) una gran relevancia, hasta llegar finalmente a ser una industria altamente segmentada donde progresivamente la demanda, es decir el turista, incrementa su protagonismo.” (CEPAL, 2009:155).*

Algunas de las características que esta tercera etapa aporta a la comprensión de las relaciones de negocios turísticas en Los Cabos son:

- I. La concreción de desarrollos turísticos enfocados a un segmento de altos ingresos, caracterizado por la hotelería de lujo. Los cabos cuenta con más de 30 complejos turísticos “muchos de los cuales semejan villas autosuficientes que ofrecen desde buceo hasta supermercados en el sitio mismo” (Mira, 2006:s/n).

*“Casi el 90% de los propietarios de casas de temporada o de tiempos compartidos en la región son norteamericanos que viven en la costa oeste o en el sudeste de los Estados Unidos. De acuerdo a algunos estudios, la mayoría de ellos son profesionales de 50 años o más que ganan un promedio de US\$ 110000 al año, lo que los convierte no sólo en propietarios de lujo, sino en potenciales consumidores de alta gama, que contribuyen a la prosperidad del lugar” (Mira, 2006:s/n).*

- II. La inserción de Los Cabos en los circuitos turísticos internacionales, obliga a la industria turística, no solamente a responder a las expectativas nacionales o estadounidenses, sino a un contexto global.
- III. En las negociaciones turísticas participan empresas de diverso tamaño y complejidad (infraestructura hotelera, complejos inmobiliarios, transporte, campos de golf, tiendas departamentales, marinas de lujo, clubes campestres).

*“En este escenario, y dada la magnitud de los proyectos, han comenzado a aparecer nuevos actores que desplazan a las cadenas hoteleras internacionales del papel protagónico que tenían en el pasado, particularmente en lo referente a su compromiso financiero. Las empresas inmobiliarias y constructoras, entidades financieras de diversa índole e inversionistas institucionales e individuales se han convertido en los principales agentes articuladores de estos megaproyectos” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2009:129).*

Como corolario al panorama de la migración extranjera y la inversión económica en Los Cabos, es relevante mencionar la organización del Foro Económico para Asia – Pacífico realizado en octubre de 2003. El evento significó una inversión de 976.6 mdp por parte del gobierno federal (Orozco, 2008a:21) destinada a la remodelación del Aeropuerto Internacional, la construcción de un libramiento carretera, y la restauración de vialidades, que, sumada a la inversión privada, según la revista *Negocios en México*, representan 10 años de progreso. Además se estima que la difusión internacional del destino traerá consigo una fuerte derrama económica en los próximos años.

---

---

## IV. ESTADO DE LA CUESTIÓN

---

EL PRESENTE ESTADO DE LA Cuestión ofrece una síntesis de la literatura revisada en torno al tema de las negociaciones turísticas entre empresarios mexicanos y estadounidenses durante la investigación. Los textos analizados fueron publicados en distintas revistas arbitradas, periódicos, *journals* y libros de reconocido prestigio.

### 4.1 NEGOCIOS TRANSCULTURALES

LOS NEGOCIOS TRANSCULTURALES, MEJOR CONOCIDOS por su terminología en Inglés como, *Cross-cultural Business*,<sup>4</sup> han tenido una presencia notable y en crecimiento en las publicaciones sobre negocios y empresas en las últimas dos décadas, como lo menciona Sergio Olavarrieta, “dada la creciente globalización de las compañías y los mercados, la investigación de carácter internacional en las diversas disciplinas empresariales (por ejemplo, marketing, gestión de recursos humanos, teoría de la organización, estrategia) se ha incrementado en las revistas científicas” (Olavarrieta, 2009: 55).

Para la construcción de este apartado se realizó, a partir del servicio de información *Ebscohost Research Databases*, una búsqueda de información<sup>5</sup> en referencia al tema mencionado. Utilizando las bases de datos; Business Source Complete, Risk Management Reference Center, Regional Business News, Economía y Negocios, Research Starters – Business, Research Starters – Sociology y Business Book Summaries se dio cobertura a los principales *Journals* arbitrados en temas de interés empresarial, así como artículos, reportes de investigación, libros, publicaciones periódicas, entre otras.

---

<sup>4</sup> “Cross - cultural se refiere a la investigación de un fenómeno o teoría, comparando al menos dos culturas diferentes” (Olavarrieta, 2001). En este trabajo se utilizará el término en su versión original en inglés, ya que el prefijo trans- en español tiene acepciones diversas y no es equivalente.

<sup>5</sup> La recolección de información tuvo lugar el día 23 de marzo de 2010.

El término de búsqueda seleccionado para la obtención de la información dependió de los propios intereses de la investigación, considerándose oportuno el término *Cross-cultural* que, como menciona el mismo Olavarrieta, “se refiere a las investigaciones de un fenómeno o teoría en el contexto de otra nación o cultura” (Olavarrieta, 2009: 57). En este tipo de investigaciones se encuentran inscritos los trabajos académicos en relación a las prácticas y procesos comunicativos entre empresarios mexicanos y estadounidenses. Es importante destacar que el término *Cross-cultural* tiene como sinónimo la expresión *Cross National*, pero dado el énfasis sociocultural de la propia investigación se decidió utilizar el primero. No se utilizó el término *communications* debido a su polisemia en el idioma inglés, que sesgaba los resultados.

Al existir algunas acepciones del término *Cross-cultural* que lo vinculan con estudios comparativos más cercanos a la distinción entre géneros, zonas geográficas o episodios históricos, se optó por agregar a la frase de búsqueda la palabra *Business*, a fin de relacionarlo con temas de negocios a nivel empresarial. De igual manera se incluyó la palabra *México*, respondiendo a una categoría heurística que permitiera acortar los resultados a las delimitaciones de contextualización geográfica de la investigación. En este punto es importante destacar que no se decidió incluir un criterio para la delimitación geográfica de empresarios norteamericanos (como podría ser *Estados Unidos*, *U.S.A.*, *United States*, *Border*, entre otras) debido a la falta de unificación de criterios existentes en la literatura revisada sobre negocios y empresas.

La construcción del término de búsqueda, con base en las delimitaciones previamente expuestas, se estableció de la siguiente manera; *Cross-cultural Business México*. A partir de la búsqueda realizada en las siete bases de datos seleccionadas, se obtuvieron un total de 101 *abstracts*, de las diferentes publicaciones. Es pertinente reconocer que ese *corpus* de datos no corresponde con precisión al interés del presente estado de la cuestión, puesto que muestra un universo de datos que incluye relaciones de México con otros países. Sin embargo, sí podemos afirmar que, dentro de la totalidad de estos resultados, se encuentra el universo de datos que nos interesa, aquellos que contienen la relación México – EEUU. De tal manera, y a fin de salvar las inconveniencias provenientes de la

falta de definición sobre un término unívoco para el concepto *Estados Unidos*, se decidió conservar únicamente aquellos *abstracts* que explicitaran cualquiera de sus siguientes acepciones; *U.S.A., United States, Estados Unidos, Americans, Border Relationships*.

El *corpus* de resultados con el que se trabajó fue de 52 abstracts<sup>6</sup>, dentro de los cuales se pueden identificar cuatro temáticas generales:

- Mercadotecnia y publicidad (5): Uso de las marcas en ambas naciones, las percepciones éticas de los comerciantes y consumidores, y la realización de publicidad en México y EEUU.
- Empresas y negocios (40): Toma de decisiones, empresas híbridas, entrenamiento de gerentes, alianzas comerciales.
- Educación (3): Preparación de estudiantes universitarios en la vida laboral transcultural.
- Gobierno / Leyes (1): La necesidad de los turistas por conocer el contexto legal de países extranjeros.
- Otros (3): Experiencias particulares de índole diversa.

Para los objetivos que el proyecto de investigación busca, y en particular para los fines que este Estado de la cuestión persigue, es de especial interés la categoría de *Empresas y negocios*, puesto que en ella se desarrollan las prácticas y procesos de comunicación entre empresarios mexicanos y estadounidenses, bajo los presupuestos enunciados en la investigación. Ahora bien, dentro de esos 40 abstracts, es posible enfatizar las siguientes temáticas;

- Cultura gerencial (18): Seguridad laboral, paternalismo, reglamentos y políticas empresariales, salarios, entre otros.
- Tecnologías de información (4): Uso de las nuevas tecnologías de la información en las empresas, particularmente Internet.

---

<sup>6</sup> El número de resultados se expone en los paréntesis

- Cultura empresarial de negocios (13): valores éticos en las negociaciones, conflicto en las relaciones transculturales, alianzas estratégicas, toma de decisiones empresariales, entre otros.
- Recursos humanos (5): Reclutamiento de personal, capacitación de trabajadores, actividades lúdicas en las empresas transculturales.

En tanto este Estado de la Cuestión pretende presentar una síntesis de la literatura encontrada en torno al tema de los negocios transculturales entre empresarios mexicanos y estadounidenses, se considera que la categoría de *Cultura empresarial de negocios*, es aquella que aporta la información pertinente para los objetivos mencionados.

Dadas las condiciones propias de la investigación, y a fin de realizar un análisis de la información que ofrezca una visión precisa sobre los temas, perspectivas, postulados teóricos y referentes empíricos que conforman el universo literario sobre los negocios transculturales entre empresarios mexicanos y estadounidenses, se consideró pertinente el análisis de los siguientes siete textos en sus formatos completos;

- National Culture, Trust, and Perceptions About Ethical Behavior in Intra- and Cross-Cultural Negotiations: An Analysis of NAFTA Countries (Elahee et al., 2002)
- Process Standardization across Intra and Inter-cultural Relationships (Griffith et al., 2000)
- The Mexican – Japanese – Us Model for Auto Assembly in Northern Mexico (Muller, H. et al., 1998)
- Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S. -Mexican Channel Relationship Performance (LaBahn et al., 1997)
- Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences (Stephens et al., 1995)
- Business ethics in the Nafta Countries: A cross-cultural comparison (Hood et al., 2002)
- Assessing the effects of culture on managerial attitudes: a three-culture test (Lane et al., 1987)

En la construcción del Estado de la Cuestión sobre los *Cross-cultural Business* entre empresarios mexicanos y estadounidenses, es necesario reconocer las pautas desde las cuales están partiendo los autores para investigar dicho fenómeno. Se distingue una tríada de elementos en los textos revisados:

- I. Una creciente economía global, particularmente evidenciada en la proliferación de convenios internacionales.
- II. Un escenario económico – político – social regional sustentado en el tratado de Libre Comercio (NAFTA por sus siglas en inglés).
- III. Un reconocimiento sobre México como socio comercial de EEUU, aunque no se evidencien situaciones de coinversión específica.

Bajo estas condiciones, se puede afirmar la existencia de un marco histórico-contextual que rige las investigaciones en torno a los *Cross-cultural Business* entre los actores mencionados, caracterizado por una creciente economía bilateral. Sin embargo es destacable que, salvo el texto *The Mexican – Japanese – Us Model for Auto Assembly in Northern México* (Muller, H. et al., 1998), situado en Hermosillo, México, ningún artículo hace referencias específicas sobre ciudades mexicanas. Las investigaciones empíricas que construyeron utilizaron metodologías que descartaban un mayor acercamiento a los sujetos o territorios nacionales, optando por el uso de los cuestionarios enviados por correo electrónico hacia los empresarios y, en limitadas ocasiones, las entrevistas telefónicas.

En la investigación a realizar se prioriza un acercamiento mayor con el objeto de estudio al mostrado en los artículos revisados. Para ello se ha establecido un marco geográfico-histórico delimitado en el municipio de Los Cabos, B.C.S, México, dentro del sector turismo. Esta construcción espacio-temporal no pretende reducir la pertinencia de los resultados de esta investigación al contexto mencionado, por el contrario, se considera que dichas delimitaciones favorecerán la obtención de datos precisos para la elaboración de un modelo teórico-práctico aplicable a otros contextos.

Desde un posicionamiento científico, el tema de los *Cross-cultural Business* es abordado en los textos analizados desde la sociología. Entendiendo el interés de esta investigación



por los procesos y prácticas de comunicación, es útil recuperar los postulados de Gregory K. Stephens (Stephens et al., 1995), referentes a la necesidad de analizar las particularidades culturales de cada nación y evitar, en la medida de lo posible, construir estrategias conceptuales desde estructuras globales estandarizadas. De igual forma, parece adecuado retomar el concepto de *Open Communications*, propuesto por David A. Griffith (Griffith et al., 2000), en torno a la necesidad de estudiar la sensibilidad cultural de cada empresario para construir un diálogo abierto entre ambos. Esta investigación se desmarca del abordaje ético propuesto por autores como Mohammad N. Elahee (Elahee et al., 2002) cuya principal línea de investigación es la construcción de la *verdad* en los negocios puesto que, al menos en un primer momento, su relación con la comunicación no es explícita.

Otra característica destacable en la literatura revisada es el sector empresarial al que pertenecen los sujetos de las investigaciones; en su gran mayoría se trata de empresarios pertenecientes al ramo manufacturero, particularmente en las maquiladoras de textiles y ensambladoras de automóviles. No se encontraron investigaciones dirigidas hacia el sector turismo, en ninguna de sus diferentes actividades; hotelería, servicios de transporte, actividades lúdicas, entre otras. En tanto esta investigación está dirigida a empresarios del sector turismo, se destaca la existencia de un área de oportunidad para el desarrollo de la investigación sociocultural ligada al los *Cross-cultural Business* en los distintos destinos turísticos del país.

En lo correspondiente al análisis de la cultura, cada uno de los textos revisados, recuperó las dimensiones de la cultura propuestas por Geert Hofstede (Hofstede, 1999), autor que propone el análisis de los *Cross-cultural Business* desde cuatro características:

- I. Las diferencias de poder en las relaciones
- II. Individualismo y colectividad
- III. La anulación de incertidumbre,
- IV. La masculinidad.

Para la investigación a realizar se han considerado otros marcos teóricos, particularmente la propuesta sobre *Culturas e identidades sociales* de Gilberto Giménez

(Giménez, 2007), y la comprensión de la *cultura en las organizaciones*, de Edgar Schein (Schein, 1999). No se descarta hacer una revisión más detallada a los contenidos ofrecidos por Geert Hofstede para reconocer cuáles elementos son adecuados en la construcción del proyecto de investigación.

En un sentido amplio se destacan durante el desarrollo de los textos tres perspectivas culturales sobre los negocios internacionales, de la siguiente manera:

- I. Una visión de carácter instrumentalista, en la que se prioriza el estudio de la competitividad, los riesgos en las inversiones y las disputas entre empresarios. En este marco, referido principalmente en el texto *National Culture, Trust, and Perceptions About Ethical Behavior in Intra- and Cross-Cultural Negotiations: An Analysis of NAFTA Countries* (Elahee et al., 2002), los sujetos son personas en oposición, que buscan generar estrategias a fin de que sus objetivos se cumplan. En este sentido es digno de mencionar que ninguno de los textos presentó una mirada de corte *imperialista*, en la que se precisara la imposición de una cultura sobre otra, utilizando por el contrario expresiones como *choque cultural* o *diferencias culturales insostenibles* para evidenciar las divergencias entre países.
- II. Una mirada hacia los *Cross-cultural Business* que centra sus esfuerzos en el análisis de las interacciones ocurridas entre las dos partes, originadas desde dos culturas nacionales diferentes, que pretenden definir su interdependencia en un asunto de negocios. Existe un énfasis en las prácticas y procesos comunicativos, y no sólo en factores operacionales. En este sentido es destacable la propuesta del texto *Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S.-Mexican Channel Relationship Performance* (LaBahn et al., 1997). Probablemente esta perspectiva es la más útil para la presente investigación.
- III. Una postura hacia las culturas híbridas en los *Cross-cultural Business* en la que se enfatiza el estudio de las alianzas estratégicas, la aparición de mediadores culturales, las relaciones de negocios contextualizadas (se incluye el vínculo con las autoridades gubernamentales) y el desarrollo de coinversiones entre distintas culturas. El texto *The Mexican – Japanese – Us Model for Auto Assembly in*

*Northern México* (Muller, H. et al., 1998) retoma el caso de una fábrica automotriz ocurrido en Hermosillo, México, para ejemplificar el desarrollo de este tipo de culturas.

A partir de los postulados teóricos de Gilberto Giménez (Giménez, 2007) y Alejandro Grimson (Grimson, 2001) (explicitados con mayor amplitud en el esbozo teórico), y en reconocimiento de las propias características contextuales de la investigación, se considera que una postura centrada en el análisis de las interrelaciones, y particularmente enfocada al estudio de los procesos comunicativos, puede favorecer la comprensión sobre los *Cross-cultural Business* entre empresarios mexicanos y estadounidenses. De igual forma, y dado que se estudiarán relaciones entre empresarios homólogos, es necesario reconocer la posible utilidad del análisis de las culturas híbridas, particularmente en aquellas relaciones de negocios que impliquen coinversiones para el desarrollo turístico de Los Cabos.

En lo correspondiente a la metodología, son destacables dos constantes en la literatura revisada: todas las investigaciones presentaron resultados de carácter cuantitativo y, en su mayoría, descartaron enfatizar los elementos cualitativos. Además, ninguna entrevista evidenció la realización de observaciones etnográficas y sólo en una de ellas se mencionó la realización de pláticas informales para la obtención de datos. Estas consideraciones son útiles a fin de evaluar la pertinencia de la metodología propuesta, reconocer sus ventajas y desventajas en el universo de trabajos académicos realizados respecto al tema, e identificar las posibilidades de innovación al implementarlas.

Una última consideración se centra en el rigor ético con que se realiza cada una de las investigaciones encontradas en la literatura. En tanto los sujetos e instituciones que participaron en ellas tienen, por lo general, una relevancia social importante en sus distintas comunidades, es destacable la confiabilidad con la que se manejan los nombres, estadísticas y documentos, entre otros elementos, que conforman los artículos revisados. Este apego a la ética en la labor investigativa debe ser considerado en el proyecto como un elemento transversal, que condicione su construcción permanentemente.

## 4.2 NEGOCIACIONES EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y MULTICULTURALIDAD EN LOS CABOS

ESTE APARTADO PRETENDE RECONOCER INVESTIGACIONES que abordan la problemática de la investigación desde una perspectiva local. Se trata de una revisión de investigaciones y tesis que refieran específicamente a actores, espacios y prácticas sociales acontecidas en Los Cabos en pertinencia con el tema de las negociaciones y/o la multiculturalidad. Se priorizó la búsqueda de investigaciones y tesis a fin de obtener trabajos académicos con un grado de profundidad relevante. En este apartado la indagación se realizó en tres distintos lugares; la Biblioteca Dr. Jorge Villalobos Padilla S.J. (ITESO), Biblioteca Dr. Rubén Cardoza Macías (Universidad Autónoma de Baja California Sur), y por último una búsqueda en Internet con artículos procedentes de revistas pertenecientes a universidades nacionales.

Esta búsqueda tiene una doble finalidad; reconocer las temáticas vinculadas a negociaciones y multiculturalidad que han despertado interés a nivel local, para articular los hallazgos de las publicaciones con los de la investigación. Considero que al hacer un *Estado de la Cuestión* es posible identificar vértices entre la investigación y lo ya estudiado, a fin de articular el trabajo académico con la problemática. Además de evidenciar aspectos de la problemática que no han sido investigados, y, desde el planteamiento teórico – metodológico de la investigación, brindar claridad a ellos. Para su realización se decidió utilizar los términos; Negociaciones, turístico y/o turismo, multiculturalidad, interculturalidad, Estados Unidos y/o estadounidenses, Los Cabos.

La búsqueda arrojó los siguientes resultados:

*Biblioteca Dr. Rubén Cardoza Macías (6):*

- Desempeño y perspectivas del polo turístico de Los Cabos (Gámez, 1993)
- Subsecretaría de Asuntos y Coordinación de Desarrollo Municipal Baja California Sur Municipio de Los Cabos: situación socioeconómica y sus perspectivas (Secretaría General de Gobierno de Baja California Sur, 1992)

- La soberanía y el fideicomiso de inmuebles para extranjeros en Baja California Sur (Cabral, 1998)
- Migración y desarrollo: el contexto nacional y estudios de caso en Los Cabos y La Paz, Baja California Sur (Cabral, 2006).
- Expansión demográfica y urbana en Los Cabos: 1990 – 2006 en Seminario-Taller Internacional de la Red Mexicana de Ciudades hacia la Sustentabilidad (Orozco, 2008b)
- Sudcalifornia: el rostro de una identidad (Castorena, 2003)

*Biblioteca Dr. Jorge Villalobos Padilla S.J. (3):*

- La economía urbana y el desarrollo sustentable – Inversión pública y turística en Los Cabos: 1976 – 2006 en, Seminario-Taller Internacional de la Red Mexicana de Ciudades hacia la Sustentabilidad (Orozco 2008a)
- Globalización y regionalismo: economía y sustentabilidad, Coloquio Internacional Globalización e Integración Económica después de Busan y Mar del Plata (Ivanova, 2008)
- Juntos, pero no revueltos: multiculturalidad e identidad en Todos Santos, BCS (Almada, 2006)

*Artículos en Internet / Universidades nacionales (6)*

- Desarrollo Económico en la Región Turística de Los Cabos, Baja California Sur, Segundo Coloquio Interdisciplinario de Doctorado Universidad Popular Autónoma del estado de Puebla (Cruz, 2009)
- Análisis de los flujos turísticos en el corredor Los Cabos, Baja California Sur (López-López, 2002a)
- Población y problemas urbano-ambientales. Diagnóstico ambiental de Baja California Sur (Martínez, 1998)
- La industria de tiempo compartido en Los Cabos: descripción e impacto económico (Milner, 1997)

- America's Emigrants. US retirement migration to Mexico and Panama, Migration Policy Institute (Papademetriou, 2006)
- Territorios preferenciales de los grupos hoteleros internacionales en América Latina y el Caribe, a principios del siglo XXI (Propin-Frejomil, 2004)

El primer elemento destacable del análisis, es la baja producción académica sobre la relación entre negociaciones en la industria turística y multiculturalidad en Los Cabos. Esta tendencia es correspondiente con la ya mencionada por Patricia Safa Barraza (Almada, 2006). La investigación propuesta pretende abonar a un campo de estudios aún reducido, con la intención de propiciar, a raíz de este trabajo, una articulación para futuros proyectos tanto propios como ajenos.

Remitiéndonos al análisis de las investigaciones localizadas podemos establecer tres grandes áreas de estudio:

- I. Problemáticas referentes al carácter multicultural del municipio, que dan énfasis al análisis del efecto que ello tiene en la disociación de su espacio regional y la pérdida de soberanía nacional (Orozco 2008a, Cabral 2006, Papademetriou 2006). Los trabajos insertos en esta línea de estudio tienen una estrecha relación con coyunturas políticas y jurídicas referentes a la normatividad pública a favor de la inversión extranjera turística y la apropiación que empresas extranjeras han tenido sobre el corredor turístico que va de San José Del Cabo a Cabo San Lucas. Una subdivisión de esta línea de investigación es la relacionada con el vínculo entre desarrollo turístico y efectos medio ambientales en el municipio (Martínez, 1998). Aunque estos temas guardan una cierta vinculación con el quehacer empresarial del municipio, marcan un distanciamiento con el enfoque sociocultural que el proyecto de investigación pretende desarrollar, a cambio de una visión crítica a la esfera gubernamental.
- II. Otra gran área de estudios retoma las características demográficas de Los Cabos, interesadas por la actividad turística que tiene lugar en él, particularmente en su relación con la costa occidental de EEUU (Cabral 2006, Gámez 1993, Ivanova 2008, López-López 2002a, Miner 1997, Orozco 2008b, Propin-Frejomil 2004). Este tipo de

trabajos, si bien integran al cúmulo de investigaciones la variante del turismo (insumo importante para la comprensión del tipo de negociaciones que se estudian), lo hacen únicamente desde la comprensión del fenómeno como actividad económica, sin abundar en la relación que el turismo guarda con la conformación de relaciones sociales en la comunidad.

- III. Por último, es necesario nombrar otro grupo particular de investigaciones que abundan en temáticas relacionadas con el papel que juega la multiculturalidad en la conformación social y cultural de B.C.S (Almada 2006). Una de las líneas de investigación más importantes en este sentido es el estudio de la expansión demográfica y urbana en Los Cabos a raíz del crecimiento del municipio como centro turístico (Orozco 2008b). Además existe un área de estudio referente a trabajos que han analizado la construcción de identidades locales (Castorena, 2003). La presente línea de investigación pretende aportar a una vertiente de las investigaciones en torno al fenómeno multicultural; los procesos de diálogo acontecidos en las negociaciones turísticas entre empresarios mexicanos y estadounidenses.

## 4.2 LOS ESTUDIOS EMPRESARIALES

Un último aporte al estado de la cuestión refiere a aquellos trabajos que tienen como objeto de estudio la acción de los sujetos empresariales, también llamados *entrepreneurial history*. Existen al menos tres corrientes<sup>7</sup> en las que se insertan estos trabajos:

- I. *La tradición francesa societal*, derivada de los trabajos de la sociología francesa (Bourdieu, Weber, Bowers). En esta perspectiva el empresario es estudiado desde las relaciones que guarda con su contexto, sin embargo hay un fuerte peso

---

<sup>7</sup> Un análisis de estudios empresariales en México, en su mayoría derivado de estas corrientes, puede encontrarse en: Hernández M. (2004) La cultura empresarial en México, Las ciencias sociales, Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

estructuralista: “la cultura es vista como sistema de normas y valores que son interiorizados por los actores de manera directa, sin mediaciones, asumiendo la cultura como estructura independiente de los actores...” (Hernández, 2004: 22). La propuesta de la investigación requiere considerar los procesos de significación del sujeto, por lo tanto su desvinculación con la cultura parece inapropiada. El trabajo se despega de la tradición francesa societal al carecer ésta de un interés por la interpretación que los individuos le dan a sus actos.

- II. *La corriente neoinstitucionalista* retoma al empresario como un sujeto social inserto en un marco institucional que regulan su actividad. Sus acciones deben verse reflejadas en datos económicos cuantitativos que permitan explicar el comportamiento de la empresa (cambio y desarrollo institucional en el tiempo). Es una postura de corte estructuralista, en la que las prácticas del sujeto están determinadas a la funcionalidad de la misma. Desde esta perspectiva, los acuerdos instituciones, las reglas de la empresa y las dinámicas preestablecidas marcan la pauta para la acción del empresario. Por lo tanto se puede hablar que la corriente neoinstitucionalista, acerca al sujeto a una “normatividad” más que a una “subjetividad”. Si bien el análisis estructural no es despreciable, en la investigación pretendemos siempre abordarlo en una relación tensionante con los propios sistemas de significación del sujeto.
- III. *La historia social y la historia cultural*, estrechamente relacionada con la historiografía francesa inscrita en el movimiento de los *Annales*, estudia actualmente a la cultura como “un conjunto de significaciones que se enuncian en los discursos transmitidos históricamente, objetivados en símbolos” (Hernández, 2004:26). En esta corriente el empresario está puesto en el centro del análisis desde su comprensión como sujeto activo, que construye sus acciones y relaciones. Aunque esta investigación aspira a realizar un análisis que relacione al sujeto en acción con la estructura de su contexto determinado, tiende por su objeto propio de estudio, los sistemas de significación, a colocar al empresario como eje indiscutible.



En el capítulo *Marco teórico de la investigación* se abordarán con detenimiento algunos de los referentes presentados en estas tres líneas de investigación, con el objetivo de vincularlos a los postulados teórico- metodológicos de la misma.

---

---

## V. MARCO TEÓRICO

---

DURANTE EL DESARROLLO DE LA investigación, han surgido diversas inquietudes respecto a los objetivos y alcances de la misma, que posteriormente, se han transformado en áreas de interés para su estudio teórico. El presente marco teórico propone un planteamiento que responde a tres elementos considerados indispensables para la mejor comprensión de la investigación:

- I. El complejo problema de la cultura, particularmente desde su concepción simbólica, como productora de sistemas significantes que influye en el diálogo intercultural.
- II. El papel del significado en la vida social, específicamente en la cultura empresarial, y su relación con la construcción del diálogo en las negociaciones interculturales.
- III. La existencia de un modelo o matriz que posibilite identificar la calidad del diálogo en las negociaciones en la industria turística. Este último punto permite conectar los referentes teóricos expuestos en este marco, con una metodología adecuada para realizar el trabajo de campo.

### 5.1 LA CULTURA SIMBÓLICA Y LAS IDENTIDADES

En la búsqueda de un planteamiento teórico que permitiera comprender la cultura y, por ende, los sistemas de significación como factores condicionantes en las finalidades, normas y valores que dan forma al diálogo entre distintos grupos, el análisis ofrecido por Gilberto Giménez, en su libro *Estudios sobre la cultura y las identidades sociales* (Giménez, 2007), significa un insumo relevante para la investigación. De igual manera resulta enriquecedora la propuesta del investigador Ricardo Pozas Horcasitas, en la presentación del mismo libro, quien coloca el debate sobre la cultura desde la convergencia de grupos distintos, invitando a pensar la cultura en relación al aprendizaje de vivir junto a otro diferente. Este punto de partida, que se mantiene a lo largo del texto,

corresponde a la intención de la investigación por comprender como la cultura es una clave indispensable para descifrar la calidad del diálogo ocurrido entre dos identidades culturales distintas.

La propuesta de esta investigación recupera los aportes del paradigma interpretativo como la posibilidad teórico-metodológica que permiten retomar la experiencia subjetiva del sujeto a la luz de las prácticas sociales mediante las cuales interactúa, “asumiendo que éstas incorporan la subjetividad de los sujetos al dar sentido a sus acciones” (Hernández, 2004: 12). El abordaje de esta concepción cultural obliga al investigador a recuperar el significado que es dado por los individuos a una situación (proceso conocido como reinterpretación). En esta investigación se pretende reconstruir el sentido mismo de la producción de sentido, a partir de la interacción social de los sujetos.

El estudio de la cultura desde su fase simbólica tiene sus orígenes con la aparición de la obra de Clifford Geertz, *The Interpretation of Cultures* (Geertz 1973). Esta obra es un parte aguas para la comprensión de la cultura, pues ésta deja de ser entendida desde el estudio de los modelos de comportamiento, independientes de toda práctica social (fase abstracta), y coloca el énfasis en la interpretación de las estructuras de significación socialmente establecidas. La pregunta que guía los estudios de la cultura simbólica será: ¿Cómo los sistemas de signos organizan, modelan y confieren sentido a la totalidad de las prácticas sociales? Esta pregunta es relacionable con el objetivo principal de la investigación que busca ofrecer elementos explicativos para entender cómo inciden los sistemas de significación —en términos de comunicación intercultural— en el diálogo empresarial.

Desde este planteamiento teórico la cultura se entiende como un proceso de continua producción, actualización y transformación de modelos simbólicos, en contextos históricos y espaciales específicos, organizados socialmente “en virtud de las cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias” (Thompson, 1998:197). El aporte que ofrece la concepción simbólica de la cultura a esta investigación es la posibilidad de vincular las representaciones socialmente compartidas, entendidas como “esquemas cognitivos, ideologías,

mentalidades, actitudes, creencias y *stock* de conocimientos” (Giménez, 2007:45) de un grupo de empresarios, con sus prácticas rituales y sus objetos cotidianos, particularmente con el diálogo en una negociación.

Comprender de esta manera la cultura conlleva una distinción entre formas interiorizadas y formas objetivadas de la cultura. Las formas interiorizadas son esquemas o representaciones compartidas por un grupo cultural. Estos esquemas construyen significados con un cierto grado de estabilidad entre los integrantes de una comunidad, lo que permiten la existencia de acuerdos sociales en el interior del grupo. Esta producción de significados tiene un soporte en la realidad empírica, conocido como formas objetivadas de la cultura: artefactos, discursos, vestimentas, espacios, entre otras materialidades, que posibilitan su puesta en común en el mundo social, para el reconocimiento de los demás.

Desde la concepción simbólica de la cultura, esta investigación se propone reconocer la manera en que cada grupo, tanto empresarios mexicanos como estadounidenses, comparten ciertos acuerdos o reglas que ayudan a fijar su organización. Ese repertorio de códigos comunes, permite reconocer la existencia de mundos culturales concretos con creencias, valores y prácticas específicas en cada grupo. En la cultura empresarial estos elementos compartidos suelen traducirse *a posterior* como la misión, la visión y los valores de las organizaciones.

Es pertinente aclarar que no se trata de una consideración estática de la cultura. Los modelos culturales (de tipo simbólico-expresivo) con los que cuenta cada grupo, no están exentos de contradicciones. Por el contrario, éstos “están más o menos institucionalizados u organizados, pasan por fases de extraordinaria cohesión y solidaridad colectiva, pero también por fases de declinación y decadencia” (Giménez, 2007:67). Esta problemática es conocida con el término *cambio cultural*; en las configuraciones culturales se pueden distinguir “zonas de estabilidad” dotadas de mayor solidez y consistencia, y “zonas de movilidad” caracterizadas por la mayor celeridad y frecuencia del cambio (Giménez, 2007: 93).

Se retoma la problemática del cambio cultural, en tanto permite reconocer a los sujetos de estudio de la investigación como actores cuya integración como grupo ha variado en

distintos períodos temporales. A la luz de las primeras exploraciones empíricas, los sujetos aluden a períodos temporales en los que han gozado de elementos institucionales de cohesión (organizaciones, foros, documentos), pero también, a tiempos en los que la ausencia de mecanismos de integración es notoria. Es destacable además, que la pertenencia de los sujetos a un grupo al cual hemos llamado a lo largo de la investigación *empresarios* (ya sean mexicanos o estadounidenses) no los exime de pertenecer, simultáneamente, a otros grupos culturales (partidos políticos, organizaciones religiosas, asociaciones no lucrativas). Habría que agregar que esta adherencia a otros grupos coloca en ocasiones a empresarios de la misma nacionalidad, en confrontación: así un empresario del ramo de la construcción y otro del sector hotelero pueden formar parte de un grupo (*empresarios mexicanos*), al tiempo que cada uno pertenece a otras colectividades (*empresarios urbanistas vs. empresarios turísticos*).

Hasta el momento se ha establecido que los grupos de empresarios estudiados comparten ciertos elementos comunes (los hemos llamado modelos simbólicos, códigos comunes, representaciones socialmente compartidas) que les permiten presentarse como una colectividad con cierta coherencia. En lo siguiente les llamaremos *sistemas de significación*, entendiéndolos como “la interpretación típica, recurrente y ampliamente compartida de algún tipo de objeto o evento, evocada en cierto número de personas como resultado de experiencias de vidas similares” (Giménez, 2007: 56). Estos sistemas de significación conforman lo que Gilberto Giménez llama “identidades colectivas” (Giménez, 2007: 69), en tanto son procesos sociales que permiten a los individuos que conforman un grupo: diferenciarse de los demás, establecer sus propios límites, y conferir un sentido colectivo a sus acciones.

La investigación tiene como objetivo la comprensión de la identidad colectiva en relación con su incidencia en lo social. Para tal objetivo es relevante retomar la propuesta ofrecida por Alberto Melucci para el estudio de las identidades colectivas: en tanto categoría analítica, la conformación de una identidad colectiva requiere la existencia de un conjunto de personas con una cierta contigüidad temporal y espacial que mantienen vínculos con el fin de dotar un sentido común a sus prácticas (Giménez,

2007:69). Al recuperar esta definición, es necesario reconocer cuales son los procesos histórico – sociales que llevan los grupos de empresarios al construir su identidad, y qué es aquello que los mantiene juntos, *la unidad distintiva* según Melucci (Melucci, 2001).

Para Melucci la unidad distintiva se encuentra “en la definición *interactiva y compartida*, producida por cierto número de individuos (o grupos en un nivel más elevado), concernientes a las orientaciones de su acción y al *campo* de oportunidades y constreñimientos dentro del cual tiene lugar la acción” (Giménez, 2007: 69). De tal manera los integrantes de un grupo se relacionan para construir y negociar los elementos constitutivos de sus acciones. Bajo este presupuesto, tanto empresarios mexicanos como estadounidenses, se relacionan al interior de sus grupos para establecer los fines, los medios y el campo de acción en el que despliegan su producción de sentido. El diálogo en las negociaciones se convierte en el escenario donde ambos grupos activan sus sistemas de significación, con la intención de ser reconocido por el otro.

La comprensión de la cultura en su fase simbólica no sólo permite el estudio de la vida social en tanto sistema articulador de símbolos que funciona para la producción de sentido, y por lo tanto de comunicación. Es además posible desde esta concepción teórica, analizar el uso que los sujetos dan a la cultura para “intervenir en el mundo” (Giménez, 2007:51). La cultura así entendida ofrece a la investigación la posibilidad de describir la construcción de sentido de cada grupo de empresarios y, además, permite observar cómo es que esta construcción de sentido se pone en juego al contraponerse con otras culturas. La organización social de sentido se recrea en las prácticas sociales de los sujetos de estudio: acciones, discursos, conductas, entre otras. En una investigación que pretende reconocer la incidencia de los sistemas de significación en el diálogo, es necesario entenderlos a estos como instrumentos que orientan las conductas y las acciones de los grupos culturales.

En resumen, el análisis de la realidad social a partir de la cultura simbólica permite reconocer que los grupos culturales, empresarios mexicanos y estadounidenses, tienen una organización particular de sentido que permea sus prácticas culturales y les permite definirse como identidades colectivas. Esta construcción social de sentido posibilita la

comunicación, pues se trata de una convención de códigos y reglas que un determinado grupo acuerda para poderse comprender. Además, es necesario precisar que la capacidad de estas identidades colectivas requiere obligatoriamente del reconocimiento de los demás grupos, para constituirse como tal.

*“Para comprender la relación existente entre la identidad y el reconocimiento tenemos que tener en cuenta el carácter dialógico de la vida humana... A partir del reconocimiento interno y externo podemos definir quiénes somos y quiénes son los “otros” que no son como nosotros; esto lo logramos gracias a la adquisición de lenguajes humanos que nos permiten expresarnos” (Almada, 2005:138)*

Sin embargo, la cultura así entendida recubre una realidad tan vasta que sería inabordable, al menos en una investigación con las delimitaciones aquí expuestas. Teniendo en cuenta la imposibilidad de analizar la cultura en tan amplio panorama, esta investigación aborda un conjunto de símbolos relacionados entre sí que contribuyen a producir diálogo en las negociaciones interculturales en la industria turística. Este acercamiento a la cultura, en el que se estudian fragmentos limitados de la realidad social, llamados *textos culturales*, invita a pensar la existencia de sistemas de significación relacionados con una función u objetivo. Los empresarios mexicanos y estadounidenses buscan colocar sus maneras de trabajar, modos de comportamiento, organización del espacio y del tiempo, entre otros elementos, en virtud de la construcción de un diálogo que permita el reconocimiento entre ambos grupos.

## 5.2 LOS CROSS-CULTURAL BUSINESS

Se ha hecho énfasis sobre la comprensión de las identidades colectivas de dos grupos culturales distintos: empresarios mexicanos y estadounidenses. Sin embargo, por sí sólo el entendimiento de ambas culturas, no atiende al objetivo de la investigación. El interés de la investigación está en analizar su incidencia durante sus encuentros, mejor llamados negociaciones turísticas, y particularmente en el diálogo acontecido en ellas. Atañe a la investigación estudiar los procesos de interacción entre estas dos culturas, lo que autores

como Miquel Rodrigo Alsina (Rodrigo, 1999) y Néstor García Canclini (García Canclini, 2004) llaman *interculturalidad*.

En un sentido más amplio, se puede entender a la interculturalidad como el entramado de relaciones entre grupos de distintas culturas, en diversos aspectos de la vida social; política, economía, etnias, lenguas. Estos grupos suelen compartir un territorio, pero se relacionan con él de manera diferente, según los mundos culturales que los identifican, y la forma en que internalizan los de otros. La interculturalidad ha sido objeto de estudio de la comunicación desde fines de la Segunda Guerra Mundial. En su comprensión como comunicación interpersonal, su presencia cobra relevancia a partir de los años setenta con el estudio titulado *Relating International and Intercultural Communication*, promovido por la *Speech Communication Association* (WCSA, 1974). Aunque su abordaje como objeto de estudio se ha realizado desde múltiples perspectivas<sup>8</sup>, para los fines de esta investigación interesa entenderla en su comprensión de relaciones comunicativas interpersonales entre pueblos con diferentes sistemas socioculturales (Rodrigo, 1999).

Se trata de un proceso que ha acompañado a la humanidad a lo largo de su historia: guerras, relaciones comerciales, migraciones, han provocado el acercamiento de identidades colectivas distintas. Un fenómeno presente en casi todas las sociedades humanas, y que en la actualidad encuentra un nuevo alcance gracias a los crecientes movimientos migratorios, favorecidos por una mejora en los medios de transporte y en “la velocidad de flujo de imágenes, discursos y sensaciones difundidos a través de los medios de comunicación” (Almada, 2006:45). En el caso estudiado se ha señalado la importancia que tuvo la infraestructura marítima para la llegada de turistas estadounidenses a Los Cabos a partir de los años setenta.

En este contexto los sujetos conviven con un mayor número de culturas distintas, no sólo en su entorno geográfico, sino en un espacio social ampliado a partir de las nuevas tecnologías de información. Aunque no es propósito de esta tesis presentar una postura

---

<sup>8</sup> Se puede encontrar una clasificación sobre áreas de estudio en la interculturalidad en: Gudykunst (1987) *Cross Cultural Comparisons*, en C.R. Berger y S.H. Chafee (eds.) *Handbook of Communication Science*, Londres, Sage.



sobre los debates de la *modernidad* y la *posmodernidad*<sup>9</sup>, sí es relevante mencionar que la interculturalidad ha alcanzado una presencia notable en sociedades como la sudcaliforniana, reconfigurando la manera como vivimos nuestras sociedades y nuestros territorios: “ampliamos nuestras identidades, mismas que chocan y negocian cotidianamente con otras identidades y formas de ver el mundo...” (Almada, 2006:45). En esta investigación se prioriza identificar los elementos socioculturales que permitan analizar la riqueza simbólica de estas relaciones interculturales en lo que Giménez llama “el péndulo de la tradición y la innovación”, esto es, analizar la situación de la cultura bajo el impacto de la globalización, sin dejar de considerar, que ella necesita de la comprensión de los territorios internos y los arraigos locales para ser explicada.

Las relaciones interculturales ocurren dentro de un espacio compartido, pero este puede ser vivido y recordado de distinta manera por los diversos grupos que lo habitan. En el caso particular de Los Cabos, la nacionalidad y la lengua, por ejemplo, son factores que median una significación distinta de la realidad. Estas divergencias tienen una incidencia en las prácticas culturales por las cuales cada grupo objetiva su cultura; “los significados de las formas simbólicas son producidos por las diversas culturas íntimas para después ser transmitidas en el espacio de interacción denominado cultura de las relaciones sociales” (Almada, 2006:55).

El concepto de *espacio de interacción* (Almada, 2006:55), en donde las diferentes identidades colectivas ponen en juego sus formas simbólicas, interesa a esta investigación al ser entramados de interacción cultural con una gran densidad simbólica. Las relaciones interculturales se concretizan en escenarios donde los sistemas de significación de dos o más grupos están en permanente tensión; en ciertos períodos de tiempo se repelen y en otros se atraen.

---

<sup>9</sup> Una reflexión al respecto se puede encontrar en: Giménez G. (2007), Estudios sobre la cultura y las identidades sociales, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, Tlaquepaque, ITESO, México.

*“Las formas simbólicas en contextos socialmente estructurados; además de ser expresiones de un sujeto, son producto de individuos o de grupos que se han formado dentro de un contexto socio histórico específico y cuentan con los recursos y las habilidades necesarias para esta labor; de la misma manera, son recibidas e interpretadas por individuos contextualmente ubicados, que tienen los recursos, las aptitudes y actitudes necesarias para aceptarlas, rechazarlas o modificarlas” (Almada, 2006: 56).*

En estos espacios de interacción los grupos de empresarios interactúan para tomar decisiones. El diálogo, necesario para la puesta en común de ambos grupos, suele ser afectado por los mundos concretos de cada uno: “la forma de llevar a cabo alguna actividad y los objetivos que con ella se persiguen están íntimamente relacionados con la concepción que cada grupo tiene de sí mismo y de los otros” (Almada, 2006: 79).

Los sistemas de significación compartidos por una identidad colectiva dan coherencia a sus prácticas sociales, en un espacio que se define y delimita “a partir de las relaciones sociales significativas y reconocibles de los diversos grupos sociales” (Arias, 2004:87). En el caso particular de esta investigación, se analizarán los sistemas de significación de empresarios mexicanos y estadounidenses, en Los Cabos, en razón de los encuentros que ambos grupos llevan a cabo en sus negociaciones turísticas.

La identificación de los sistemas de significación de empresarios mexicanos y estadounidenses en la trama de la interculturalidad sólo cumple su objetivo si éstas son externalizadas en las relaciones sociales que establecen; se manifiestan a través del diálogo; acercamientos, discusiones, choques, acuerdos y desacuerdos que evidencian la calidad del mismo en las negociaciones turísticas. “Se trata de la construcción de esa serie de consensos de un grupo de actores sociales que, en una perspectiva histórica, han contribuido de una manera peculiar, ampliamente compartida de concebir y hacer negocios, que es a lo que llamamos cultura empresarial” (Arias, 2004:87).

Esta construcción compartida de concebir y hacer negocios, a la que se denomina cultura empresarial, no puede ser estudiada únicamente desde la racionalidad de la ganancia. Es necesario incorporar al entendimiento de la cultura empresarial, la capacidad de los

sujetos por interpretar su realidad desde otras posibilidades: valores, cognición, razonamiento cotidiano... en general una “acumulación de significados socialmente entendidos que emplean para configurar significados en la actividad diaria, movilizandolos estos códigos, recreando significados y legitimando valores colectivos, dando así sentido al mundo de la empresa...” (Hernández, 2007:22) No se pretende negar la racionalidad del empresario, sino incorporar a esa perspectiva largamente estudiada una postura en la que sus decisiones ponen en juego procesos de producción de sentido que configuran sistemas de significación. El interpretar, comprender y poder dar cuenta de ello se vuelve tarea de este trabajo.

Si con anterioridad se ha definido a la cultura como un proceso de acumulación de significados socialmente entendidos, entonces es posible concebir al empresario como un actor mediado por su contexto (familia, salud, presiones económicas y políticas), cuyas decisiones no sólo se fundamentan en la razón instrumental, sino también en un mundo valorativo. Al hablar de cultura empresarial, se considera la existencia de un espacio social que permite pensar al empresario “como un sujeto inmerso dentro de un contexto lleno de contradicciones y disyuntivas, donde las dimensiones sociales, económicas, culturales y psicológicas se encuentran inexorablemente entrelazadas” (Hernández, 2003:21). Así entendida, la cultura empresarial debe ser estudiada como una trama de relaciones e instituciones en la que el actuar del empresario le implican procesos de construcción de sentido.

El empresario es un actor social<sup>10</sup> dentro de una estructura productiva (ya sea el dueño de los medios de producción o por delegación cumpla dichas funciones), que toma decisiones, realiza tareas y prácticas diferenciadas de otros actores de la empresa; resuelve problemas, planea estrategias, guía las negociaciones, organiza las labores productivas, y ejecuta las acciones que dan rumbo a la empresa. “La recompensa recibida por las funciones empresariales ejercidas es monetaria, aunque también puede

---

<sup>10</sup> Una amplia descripción sobre el empresario mexicano puede ser consultado en: Hernández M. (2006) La estructura del empresariado en México, en “La situación del trabajo en México 2006” Carlos Salas (coordinador), México, Instituto de Estudios del Trabajo / Universidad Autónoma Metropolitana.

ser en poder y prestigio social” (Hernández, 2007:232). Las prácticas sociales del empresario se estructuran a partir de sus sistemas de significación, pero siempre puestos en interacción con otros actores y contextos. Entendido así, el empresario es capaz de generar cultura, pues comparte con una colectividad ciertos modos de pensar, creer, comprender y sentir las prácticas laborales. Además estos elementos compartidos, se transforman en hábitos y rutinas institucionalizadas.

*“Lo empresarial se convierte en una actividad que incorpora aspectos cognitivos, sentimientos, razonamiento cotidiano, estética, creencias e interpretación de normas, es decir el empresario interactúa con un mundo cotidiano que adquiere sentido a través de su subjetividad y puede llevarlos a ciertas acciones que modifiquen en parte esa misma realidad”.*  
(Hernández, 2003:21)

Dentro de la amplia cantidad de acciones que el empresario lleva a cabo en su cotidianidad, interesa en particular los procesos de comunicación acontecidos en las negociaciones, llamados también diálogos. En el diálogo los sistemas de significación aparecen en una doble tensión: son factores de contraste entre las posiciones de unos y otros grupos, pero a su vez, buscan establecerse como elementos constitutivos de la misma, tanto en el proceso de la misma como en el resultado final. De manera particular, este trabajo busca reconocer cómo inciden los sistemas de significación en un diálogo intercultural ¿Qué se reapropia, qué se pierde, qué se reconfigura, que aspectos culturales se ponen en juego? (Hernández, 2004:24).

### 5.3 LA CULTURA SIMBÓLICA EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

CUÁNDO EL INVESTIGADOR DECIDE ABORDAR la realidad desde la concepción simbólica de la cultura, se enfrenta a una problemática evidente: el mundo social está lleno de significados, rituales y prácticas. El abordaje analítico de tan vasto universo simbólico se hace inalcanzable si se pretende un análisis sin un objetivo en particular. Para los fines de esta investigación, la cultura, o más precisamente los significados culturales entendidos como “la interpretación típica, recurrente y ampliamente compartida de algún

tipo de objeto y evento, evocada en cierto número de personas como resultado de experiencias de vida similares” (Giménez, 2007:56) se aborda en relación a su existencia en las negociaciones turísticas que los empresarios mexicanos y estadounidenses llevan a cabo. Particularmente, el estudio de estos se da conforme a su incidencia en la calidad de diálogo acontecido en las negociaciones. Por lo tanto, aún cuando se reconoce que los empresarios son sujetos con identidades multidimensionales, partícipes en numerosos grupos sociales y diversas actividades, en esta investigación se estudiarán únicamente aquellos significados culturales que mantengan una estrecha relación con su pertenencia a la cultura empresarial de la que forman parte.

Al estudiar los significados culturales que existen en un contexto empresarial, se puede reconocer cómo se construyen las estrategias, las metas y los modos de operar de una organización. La cultura se convierte en el nutriente principal para la conformación de una identidad colectiva con creencias, valores y prácticas que ofrecen un cierto orden y estabilidad a la organización. Como se ha descrito con anterioridad, la cultura existe tanto en un nivel interiorizado, como de manera objetivada en formas simbólicas. Tal distinción es también asequible cuándo se estudia la cultura empresarial; la propuesta de Edgar Schein, en su texto *The Corporate Culture Survival Guide* – (Schein, 1999) distingue tres niveles en dónde la cultura se manifiesta dentro de una organización:

- I. *Artefactos*: Es el nivel más visible de la cultura organizacional. Se trata de aquellas herramientas y procesos en la cotidianidad de la organización. Los instrumentos con los que se trabaja, las pertenencias de sus miembros y los comportamientos que estos llevan a cabo. El reconocimiento de estos elementos objetivados permite descifrar sólo una dimensión de los significados culturales de la organización, por lo que es necesario profundizar en un siguiente nivel.
- II. *Valores*: En este nivel se enfatiza la existencia de valores, objetivos y metas de la organización. Se trata de supuestos que miembros de la organización tienen sobre la propia empresa, pero responden en mayor medida a coyunturas o problemáticas circunstanciales, sin llegar a convertirse en presunciones o creencias arraigadas en la identidad colectiva de la organización. Schein advierte

que, a pesar de que cada empresa asume como únicos estos valores, es común encontrar una gran cantidad de organizaciones con los mismos valores, por lo que estos no son suficientes para determinar la identidad cultural de la empresa y, por lo tanto, sus significados culturales (Schein, 1999).

- III. *Concepciones y fundamentos compartidos*: En este nivel es necesario reconocer a la organización como una identidad colectiva con una concepción sobre su entorno y la forma de desarrollarse en él. En otras palabras, “la identidad colectiva implica, en primer término, definiciones cognitivas concernientes a las orientaciones de la acción, es decir, a los fines, los medios y el campo de la acción” (Giménez, 2005b:16). Se requiere una visión histórica sobre la conformación de la identidad cultural de la organización; quiénes fueron sus fundadores, en qué contexto tuvo lugar su nacimiento, y que objetivos persiguió la creación de la misma. Para Schein, estas concepciones y fundamentos compartidos son los que se manifestarán en artefactos y valores *a posteriori* (Schein, 1999). Es posible reconocer, a partir de las concepciones de una organización, cuáles significados culturales fundamentan la toma de decisiones en una empresa, su manera de relacionarse con otras organizaciones y su determinación sobre aquellos aspectos de su identidad que no son negociables.

A partir de los distintos niveles en la cultura organizacional ofrecidos por Schein, se puede definir a la misma como;

*“Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988:25).*

Al asumir la propuesta de Schein existen ciertas implicaciones a tomar en consideración; la cultura es estable y difícil de cambiar, pues a nivel empresarial, representa todo el conocimiento acumulado de una colectividad —las maneras de pensar, sentir y percibir

el mundo— que les permite distinguirse de los demás y lograr sus objetivos. Lo anterior no exime a esta configuración cultural de poderse transformar, evolucionar o adaptar, sin embargo pareciera que, al menos por lo que respecta a concepciones y fundamentos de las organizaciones, se trata de “zonas de estabilidad” con mayor solidez y consistencia (Giménez, 2007:93). La cultura de una organización no puede ser entendida al reconocer un par de concepciones sobre ella, sino que requiere de su análisis como una identidad multidimensional en la que cada uno de los fundamentos compartidos en la organización está relacionado con los demás.

Se pueden distinguir ciertos planos de mayor relevancia para la existencia de significados culturales en el mundo empresarial. Aunque esta clasificación es limitada, y debe ser contrastada con los contextos particulares estudiados en la investigación, sí ofrece un panorama amplio sobre aquellos segmentos en donde las concepciones antes mencionadas marcan una diferencia notable para la configuración de la cultura empresarial. La clasificación las áreas se dividen en tres escenarios (Schein, 1999:21).

#### 5.3.1 ELEMENTOS EXTERNOS DE SOBREVIVENCIA

- I. Misión, estrategia y objetivos: Se trata de aquellas concepciones que brindan a la empresa certidumbre sobre lo que tiene que hacer y cómo debe hacerlo. En esta área se distingue la forma en que la empresa organiza sus tareas y obligaciones. Además, se establecen los fundamentos que definirán que producto o mercado atiende la organización, y bajo que contexto se desarrolla la misma.
- II. Estructura, sistemas y procesos: En esta área es posible distinguir cómo una organización pone en marcha sus estrategias y objetivos, es decir, cómo vuelve operacionales las concepciones expuestas en el punto anterior. Los hábitos, modos de conducta, procedimientos de trabajo aprendidos en la vida de la organización.
- III. Normatividad, restricciones y penalizaciones: Esta área se distingue por la creación de mecanismos de autoevaluación, así como la puesta en marcha de medidas correctivas para corregir aquellos procedimientos inadecuados a los objetivos planteados por la organización. En términos generales se trata de

aquellos fundamentos que permiten a la empresa definir cuál es la manera correcta de funcionar, o bien, cuál es un estado de ineficacia.

### 5.3.2 ELEMENTOS INTERNOS DE INTEGRACIÓN

- I. Lengua y conceptos comunes: Toda organización desarrolla un lenguaje común para describir su manera de pensar y sus formas de trabajo. Se trata de un código compartido, que incluye un lenguaje verbal particular, pero también una serie de elementos de identidad, que permiten a los miembros de la empresa distinguirse de aquellos que no lo son.
- II. Autoridad y rango: En esta área se enfatiza la manera en que las relaciones humanas se llevan a cabo, con especial énfasis en los roles que se instalan para mantener cohesionados a los distintos miembros de la empresa, y en la valoración de sus puestos de trabajo. Se analiza la jerarquía, definida como la clasificación de posiciones sociales que responden a comportamiento en función de conceptos como la clase social, el poder, las asignaturas laborales. ¿Qué relevancia conlleva la jerarquía de poder en el devenir de la empresa? ¿Cuál es la concepción que se tiene sobre la autoridad de los integrantes? ¿Cómo debe comportarse cada miembro en su relación con los otros? son cuestionamientos que se definen en esta área.
- III. Recompensas y estatus en la organización: Se destacan las concepciones que la organización tiene sobre aquello que merece ser reconocido o premiado. Se definen las expectativas sobre los comportamientos de los integrantes de la organización, y se establecen límites respecto a sus acciones. En términos generales, la organización tiene una concepción sobre que significa hacer lo correcto, y cómo actuar ante el exceso o disminución de su cumplimiento.

### 5.3.3 CONCEPCIONES PROFUNDAS

- I. Relación humana con la naturaleza (mercado): En una organización existen concepciones sobre como posicionarse ante el ambiente externo. Algunas empresas asumen que tienen la capacidad para dominar el mercado en el que



compiten, e inclusive son capaces de definir las reglas del mismo. Otras, por el contrario, buscan ajustarse a un nicho de mercado y cumplir con sus objetivos en relación a las condiciones del mismo. Un aspecto frecuentemente relacionado con el mercado, son las políticas institucionales y organizacionales en las que este se inserta. En este rubro son analizables tanto las relaciones burocráticas en dónde participa alguna instancia terciaria, por lo general de carácter gubernamental.

- II. La naturaleza humana: En este segmento se destaca la concepción que la organización tiene sobre la propia condición humana de sus integrantes. ¿El hombre es bueno o malo por naturaleza? ¿Es posible que un hombre cambie, o por el contrario, es inmutable? ¿El individuo necesita ser controlado o debe gozar de libertad?, son algunas preguntas que permiten a la empresa definir cómo debe comportarse un miembro de la organización, las tareas que le pueden ser asignadas, y su relación con los demás miembros. Se enfatizan la comprensión que se tiene sobre las reglas y todas las situaciones que surgen a partir de ello. Estos acuerdos o reglas permiten estructurar y legitimar las acciones de cada individuo. Se distinguen aquellas reglas explicitadas formalmente (mediante documentos o convenios) y las no escritas (con una fuerte carga de subjetividad).
- III. Relaciones humanas: En este nivel se observa como la empresa se organiza respecto a los intereses individuales y colectivos. Cómo actúa la organización cuando estos se encuentran en conflicto; ¿Se da prioridad al interés personal, o bien, se considera de mayor relevancia el bien común? De igual forma se define la relación entre la organización y el individuo; ¿Se pondera la lealtad a la empresa, o por el contrario, se favorece la libertad y la autonomía del individuo? Otro aspecto relevante refiere al tiempo personal que dedican los sujetos a las personas con quienes están trabajando. Dos aspectos se desprenden de ello; el nivel de confianza que puede existir en una relación de trabajo y la existencia de límites en las relaciones laborales.
- IV. Realidad y verdad: Desde esta perspectiva la organización define cuáles son sus fuentes de verdad y realidad; la experiencia de la empresa, las tradiciones del

contexto social en el que se encuentra inserta, doctrinas religiosas, leyes y reglamentos, la ciencia, ciertas figuras de autoridad, son algunos de los orígenes de certitud para las empresas.

- V. Concepción del tiempo: En este nivel la organización asume una comprensión sobre el valor del tiempo. Según la distinción trazada por Edward Hull, éste se puede vivir de manera mono crónica o poli crónica. En la primera, cada unidad de tiempo corresponde a una única acción. Las agendas y los calendarios se vuelven herramientas indispensables para destinar a cada momento una actividad en particular. En la segunda, una unidad de tiempo puede ser destinada para realizar diversas acciones. Los sistemas automatizados adquieren relevancia bajo esta conceptualización. De tal manera la organización decide sobre la forma en que vive el tiempo, según las propias circunstancias que enfrenta. La relación entre actividad y tiempo suele ser un área valiosa para la organización empresarial. Las empresas dan un significado distinto a lo que implica cumplir con ciertos horarios o no hacerlo; en algunas de ellas la rigurosa planeación de actividad con un tiempo determinado implica el logro de objetivos, mientras que en otras se trata de un elemento subordinado a la realización de procesos con otro tipo de condicionantes.
- VI. Concepción del espacio: La concepción del espacio, y particularmente de su uso, es relevante para reconocer el significado que la organización da a términos como privacidad, intimidad, formalidad, entre otros. Como se ha mencionado con anterioridad, ninguna de las concepciones aquí expuestas puede entenderse por sí sola, sino por el contrario, en permanente relación con las demás; de tal manera el uso del espacio en cada empresa es relacionable con su comprensión sobre las relaciones humanas o los rangos de poder.
- VII. Lo impredecible y lo incontrolable: En esta área se encuentran las concepciones profundas que la empresa tiene sobre aquellos sucesos que no puede controlar en su cotidianidad. Las acciones que la organización lleva a cabo para lograr cierto grado de certitud ante situaciones que no son comunes en la vida de la

organización, y la manera que asumen la imposibilidad de prever todas sus consecuencias.

El aporte que ofrece la propuesta de Edgar Schein (Schein, 1999) a la investigación es la posibilidad de reconocer, en primer término, ciertas áreas de la organización en dónde los individuos, agrupados colectivamente, construyen concepciones que fundamentan las prácticas cotidianas de la empresa. No se trata de un listado sobre significados que existen en una u otra organización, sino en la posibilidad de enunciar aquellas dimensiones de la cultura empresarial que suelen detonar la construcción de los mismos. En segundo término, lo expuesto por Schein nos obliga a entender a la cultura empresarial como una trama de significados. Las múltiples concepciones que la organización posee, no tienen valor alguno de manera unitaria o autónoma, sino únicamente en su permanente relación, no exenta de conflictos. Se trata de un sistema de significados aceptados públicamente y colectivamente operando para guiar las actividades, normas y comportamientos de los miembros de una organización. Esta concepción es también referida por autores como Linda Smircich (Smircich, 1983), Andrew Pettigrew (Pettigrew, 1979), Donald Carbaugh (Carbaugh, 1986) y Schermerhorn (Schermerhorn, 1987).

#### 5.4 EL CONCEPTO DE DIÁLOGO

El diálogo se estudia en esta investigación como punto de encuentro entre los distintos sistemas de significación que existen en las relaciones interculturales. De tal manera, se asume que una interacción logra su ideal cuando cada uno de sus participantes logra el reconocimiento del otro, permitiendo así la construcción colectiva de sentido. Para que dicha interacción se lleve a cabo es necesario entonces la plena disposición para considerar opiniones, reflexiones o reacciones de otros participantes (entender lo que los demás participantes buscan comunicar) y la influencia que esto tiene en el propio pensamiento.

En este trabajo se examinan procesos de comunicación acontecidos en las negociaciones que llevan a cabo dos grupos culturales distintos: empresarios estadounidenses y

mexicanos. Ambos grupos requieren la existencia de diálogos productivos, esto es, interacciones comunicativas que permitan a los participantes reconocerse y entenderse, para llegar a acuerdos comunes. Se asume la existencia de diálogos en la que las necesidades e intereses de cada grupo no pueden ser ignoradas por la contraparte. Los grupos de distintas culturas inmersos en un proceso de comunicación, y particularmente aquellos que participan de una negociación, interactúan teniendo como punto de partida sus propias culturas internalizadas, “las cuales operan como pantallas preceptuales de los mensajes que intercambian” (Rodenburg, 2011: 132). A través de la cultura, en tanto principio rector del comportamiento, el sujeto decide a cuáles aspectos dará mayor importancia en los procesos comunicativos, y cuáles desestimará. “La cultura de un individuo o de un grupo crea una realidad que da estructura y significado a su mundo” (Rodenburg, 2011:132). Algunas de las características propias de todo diálogo son (Acosta, 2010:6):

- I. Elementos constitutivos: Un diálogo necesita al menos dos personas. Los participantes pueden asumir una postura activa, como puede ser el papel de moderador del diálogo, o bien, pasiva, en tanto participan complementando en reacción a lo dicho por los demás. En cualquier caso existe una disposición a entender lo que otros buscan comunicar. Las personas pueden pasar de un rol a otro en el transcurso del diálogo. El diálogo se compone de elementos verbales, no verbales y para verbales: los primeros son las palabras u oraciones, los segundos complementan la comunicación verbal (gesticulaciones faciales, movimientos con las manos, posturas del cuerpo, etc.), y los para verbales acompañan la expresión verbal (volumen, tono, ritmo de voz, etc.).
- II. Delimitaciones espacio-temporales: Todo diálogo tiene ciertos precedentes que lo condicionan. Los participantes tienen experiencias que dan forma al proceso de comunicación, se trata de un fenómeno diacrónico, que hace del diálogo un escenario con cierta densidad de significados. En la cultura empresarial en Los Cabos este punto tiene una relevancia específica, al tratarse de un contexto intercultural en el que ambos grupos, carentes de referencias sobre el otro, buscan en los antecedentes de sus contrapartes, datos que les permitan

conocerlos. Así las redes de contactos, los currículos y los portafolios de proyectos se convierten en insumos indispensables para entablar un diálogo. Cabe destacar que los diálogos estudiados no se presentan únicamente en una comunicación *cara a cara*, por el contrario, la cantidad de recursos tecnológicos e informáticos con los que cuentan ambos grupos de empresarios los lleva a tener a menudo conversaciones mediadas por tecnologías: las teleconferencias, los correos electrónicos, y las comunicaciones telefónicas forman parte del paisaje rutinario de las negociaciones.

- III. **Carácter pedagógico:** En el trabajo pre-exploratorio de campo los empresarios comentaron que solían asistir a negociaciones en las que, de antemano, sabían que no obtendría los resultados económicos deseados, pero que sin embargo, le interesaban pues “aprendía sobre los demás”. Esta anécdota evidencia lo que autores como Acosta han planteado respecto al carácter pedagógico del diálogo (Acosta, 2010). No es indispensable para la existencia del diálogo, el que haya una meta concreta, si bien esta puede existir. La repercusión central se encuentra en la posibilidad de que un diálogo lleve a la reflexión sobre el mismo a los participantes. Esta reflexión posibilita el análisis de lo acontecido y la creación de nuevas estrategias de comunicación para futuros diálogos. Este carácter pedagógico es particularmente visible en las negociaciones que involucran el desarrollo de un proyecto subdividido en fases o etapas: los empresarios manifiestan que la posibilidad de realizar negociaciones con la misma persona, en un lapso de tiempo cercano, permite poner en juego los aprendizajes ya hechos sobre las negociaciones anteriores.
- IV. **Asimetrías de poder:** Se ha establecido con anterioridad que el diálogo se gesta en un entramado de relaciones en las que participan una gran cantidad de actores. En el caso estudiado estos diálogos se encuentran en un espacio de interacción más o menos institucionalizado, definido por vínculos de poder, al que hemos llamado negociación. Durante el desarrollo de la negociación los empresarios emplean diversos mecanismos para evidenciar su grado de legitimidad: algunos de carácter visible (portafolio de trabajo, certificados de calidad, infraestructura

de la empresa), y otros menos tangibles (conocimiento específico del área, relaciones públicas, recomendaciones informales).

El diálogo estudiado en esta investigación conlleva, además de las características antes mencionadas, su condición de interculturalidad. Se trata de procesos de comunicación entre personas de diferentes nacionalidades con una forma de concebir, ordenar o expresar el sentido de algo de manera distinta. Los empresarios, tanto mexicanos como estadounidenses, pertenecen a culturas con distintos valores, que les hacen abordar las negociaciones y en particular los diálogos acontecidos en ellas, de manera distinta.

El objetivo de esta investigación es reconocer cómo los sistemas de significación de cada grupo, inciden en la calidad de su relación comunicativa. A fin de cumplir con dicho propósito, se retoman de manera preliminar dos propuestas teóricas – analíticas; la primera de ellas, antes mencionada, corresponde a la propuesta de Edgar Schein (Schein, 1999), y permite reconocer características de la cultura laboral en relaciones interculturales. Cabe destacar que las categorías presentadas Schein se recuperan en este trabajo como referencias que permiten orientar el trabajo metodológico de la investigación, debiendo dicho modelo ser contrastados con los hallazgos empíricos propios del caso particular estudiado. La segunda ofrecida por el Dr. Raúl Acosta (Acosta, 2011), brinda una matriz que posibilita la evaluación de un proceso de comunicación intercultural, explicada en el siguiente apartado.

#### 5.4.1 CALIDAD DEL DIÁLOGO

La calidad del diálogo se entiende como el grado de reconocimiento y entendimiento que los participantes alcanzan en una interacción comunicativa. El interés de su análisis radica en reconocer cómo los sistemas de significación están permeando su configuración, y de qué manera incide ello en los proceso de construcción colectiva de sentido. Su evaluación permite “analizar la distancia entre las aspiraciones de los participantes con respecto a los resultados de los diálogos” (Acosta, 2011:9). Las gradaciones que se ofrecen a continuación van del mínimo posible, cuando el diálogo es *inexistente*, hasta el máximo definido como *ideal* (Acosta, 2010:6). Entre estos extremos

se encuentran los diálogos *simulados*, en los que se legitiman los actores que tienen cierto poder, los *desordenados*, en los que existe la intención de dialogar pero cuyo desorden imposibilita la comunicación, y los *prósperos* que permiten a los actores entablar un diálogo (Acosta, 2010:6). A partir de los factores de calidad mencionados y las dimensiones establecidas se pretende construir una matriz<sup>11</sup> que permita evaluar el diálogo en las negociaciones entre empresarios mexicanos y estadounidenses. Los indicadores para la evaluación del diálogo se describen a continuación:

- I. **Inexistentes:** En este nivel la existencia del diálogo es imposible, ya que una o ambas partes no reconocen la posición de sus interlocutores como válida. No existe un nivel de confrontación argumentativa mínimo, sino la imposición de una postura o visión única que evita la puesta en común de información necesaria. Se desprecia la posibilidad de reconocer las necesidades o inquietudes del otro, por lo que predomina la incertidumbre y la ausencia de intercambio de documentos o datos mínimos.
- II. **Simulados:** Existe un nivel mínimo de diálogo, en el que ambos grupos reconocen a sus contrapartes, aunque no encuentran beneficio común en la relación, por lo que no existe confianza mutua. A pesar de que pueden encontrarse elementos compartidos, las partes se encuentran enfocadas en colocar sus prioridades como los objetivos que deben ser atendidos. Se trata de una desatención hacia los planteamientos del otro, pues se les observa desde los prejuicios y preconcepciones existentes antes de iniciar el diálogo.
- III. **Desordenados:** En este nivel intermedio el diálogo existente ofrece una cantidad de información, aunque aún no está claro si la misma será útil para los grupos participantes, o al menos para uno de ellos. La posibilidad de reconocer al otro existe al mostrar interés por sus propuestas, aunque aún existen divergencias relevantes. Se trata de una disposición para ser partícipes de una interacción

---

<sup>11</sup> La matriz aquí presentada retoma elementos de la elaborada por el Dr. Raúl Acosta (Acosta, 2010), adhiriendo a ella el elemento de performatividad particular de la situación estudiada.

comunicativa, aún cuando los propósitos del diálogo y los mecanismos para compartir información no estén contruidos conjuntamente.

- IV. Prósperos: En los diálogos prósperos surge el interés común. Se discuten asuntos que competen a beneficios compartidos, lo que conlleva un grado alto de confianza entre ambos grupos, inexistente en los anteriores diálogos referidos. Los actores comprenden el papel de cada uno de los involucrados en el diálogo. La información que se coloca en el diálogo es relevante para ambas partes, aunque pueden seguir existiendo elementos que cada grupo se reserve. Por lo tanto, en este tipo de diálogos los esfuerzos están puestos en encontrar nociones compartidas sobre los objetivos y metas de la relación, y la necesidad de encontrar cierto grado de equidad en ella.
- V. Ideales: En los diálogos ideales el reconocimiento entre las partes es pleno; “lo que predomina es una estrategia común que permite a todos los involucrados estar de acuerdo con el propósito del diálogo” (Acosta, 2011:14). La información que se comparte es relevante y completa, es decir, que el proceso de comunicación contribuye en su totalidad a las metas conjuntamente planteadas. Se llega a la creación de acuerdos duraderos, independientemente de las distintas visiones y perspectivas que tenga cada uno.

Es necesario considerar que tanto los indicadores previamente presentadas (Acosta, 2010), como las áreas de la cultura empresarial expuestas en el apartado anterior (Schein, 1999) son referentes de carácter teórico, y de ninguna manera enuncian un abordaje metodológico definitivo para la investigación. Se trata de insumos que pueden ser útiles para el desarrollo del trabajo, pues permiten reconocer un panorama amplio del objeto de estudio, pero su utilidad para los objetivos de la investigación dependerá en todo momento de su correlación con la metodología y los referentes empíricos analizados.



---

---

## VI. METODOLOGÍA

---

EN EL TERRENO DE LAS CIENCIAS sociales la forma en que se enfocan los problemas y se buscan las respuestas se designa con el término metodología (Taylor, 1995:15). El mundo empírico puede ser abordado tradicionalmente desde dos perspectivas metodológicas: una postura cuantitativa, dispuesta a analizar los hechos desde el punto de vista de la frecuencia de su presentación, y una de corte cualitativa interesada en “el sentido y la significación de las representaciones sociales y los discursos” (Pérez, 2002:375). Conforme a los objetivos descritos en la investigación, se planteó la necesidad de utilizar esta última, pues permite reconocer, a partir de la experiencia de los sujetos de estudio, sus sistemas de significados, y en particular, la incidencia de estos en una práctica cultural específica, el diálogo.

### 6.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

LA APROXIMACIÓN CUALITATIVA DA CUENTA DE significados, acciones e interacciones cotidianas de los sujetos, comúnmente observados en contextos específicos. “Esta perspectiva de investigación es eminentemente interpretativa y trata de penetrar en el mundo personal de los sujetos, busca la objetivación en el ámbito de los significados” (Reynaga, 2003:126). En otras palabras, en el enfoque cualitativo, el investigador se da a la tarea de *interpretar* la realidad con la intención de indagar sobre las causas, la naturaleza y las consecuencias de un fenómeno social particular, produciendo así datos descriptivos. Para lograr tales objetivos es necesario realizar una doble hermenéutica, esto es, una interpretación plausible de los propios procesos de producción de sentido que los sujetos de estudio han hecho con anterioridad sobre su realidad. En una metodología cualitativa es posible entonces observar la vida de los sujetos sociales construyendo su propia vida cotidiana.

Desde la concepción simbólica de la cultura que retoma esta investigación, los actores sociales se encuentran permanentemente insertos en una red de significados que no sólo

les permite interpretar su realidad, sino que también les permite intervenir en ella. Una metodología cualitativa permitirá interpretar en esta investigación, las concepciones y fundamentos compartidos que conforman los sistemas de significados de los sujetos de estudio, particularmente aquellos que corresponden a su identidad de empresarios. Se busca “la comprensión en un nivel personal de los motivos y creencias que están detrás de las acciones de la gente” (Taylor, 1995:16), sin que dichas concepciones simbólicas sean estudiadas como variables aisladas, por el contrario, se trata de un entramado de relaciones sociales existentes entre los sujetos de estudio en un contexto socio – histórico particular.

#### 6.1.1 ESTRATEGIA ETNOGRÁFICA

La presente investigación asume a la etnografía como estrategia metodológica que permite dar cuenta de la experiencia de los sujetos de estudio a través de las prácticas culturales que realizan. Desde la perspectiva etnográfica el investigador social accede a las estructuras de significado de sus sujetos de estudio al participa en contextos empíricos en donde estos están insertos. Por lo tanto, una estrategia etnográfica es aquella que permite estudiar la cultura simbólica en acción, esto es, la perspectiva de los actores sociales “en los contextos en los que se da la acción que se analiza” (Jalile, 2003:3).

En tanto la investigación busca entender cómo los sistemas simbólicos de dos grupos culturalmente distintos inciden en la calidad del diálogo que llevan a cabo, se plantea la necesidad de recuperar la experiencia de los propios actores sociales. Como se describió en el marco teórico de la investigación, la cultura empresarial puede ser estudiada desde la existencia de sistemas de significados diversos que soportan un marco de supuestos y concepciones simbólicas históricamente arraigadas en las organizaciones, y que dan sentido a las prácticas acontecidas en ellas.

*“Lo que en realidad encara el etnógrafo (...) es una multiplicidad de estructuras conceptuales complejas, muchas de las cuales están superpuestas o enlazadas entre sí, estructuras que son al mismo tiempo*

*extrañas, irregulares, no explícitas, y a las cuales el etnógrafo debe ingeniarse de alguna manera, para captarlas primero y para explicarlas después” (Geertz, 1992: 23).*

A través de la mirada etnográfica se propone un trabajo de de-construcción de los sistemas de significados presentes en el diálogo intercultural. El objetivo es desentrañar el sistema de signos y la cobertura simbólica existente en una práctica, para lograr reconocer como dichos universos simbólicos inciden en la calidad del diálogo intercultural, en otras palabras, se visualiza la subjetividad de los actores que, al operar en la dinámica de la cultura empresarial, se convierten en prácticas culturales analizables. Cuando las estructuras de significados se activan en la interacción que llevan a cabo los actores, estas se convierten en un fenómeno empírico socialmente localizado posible de ser estudiado.

Al utilizar una estrategia etnográfica, se parte de la premisa por la cual la fuente primaria de datos es la expresión de las subjetividades de los actores sociales en la realidad empírica. Sin embargo, estos datos no pueden ser asibles para el investigador si no es mediante un proceso de interpretación propio. De la inmersión profunda que el investigador hace en la realidad empírica, se desprende la necesidad de entender al investigador como un sujeto con un “bagaje teórico, cultural, social y psicológico” (Jalile, 2003:4) inherente a la conformación del dato, y en mayor medida, del conocimiento producido. La mirada etnográfica conlleva una permanente vigilancia epistemológica, esto es, una puesta en cuestión sobre la mirada particular que damos al objeto de estudio y los supuestos particulares que lo constituyen, proceso conocido como reflexividad. En un artículo titulado *Films etnográficos. La construcción audiovisual de las otras culturas*, aparecido en la Revista Comunicar la autora Ángeles Montes del Castillo (Montes del Castillo, 2001) menciona al respecto: “Con cámara o sin cámara, con bloc de notas o con grabadora, ya no se trata de hacer pasar a los informantes ante el investigador, sino de que el investigador se adentre en los hechos con su presencia hasta donde los nativos se lo permiten” (Montes del Castillo, 2001:85).

## 6.1.2 DELIMITACIONES EMPÍRICAS

En este apartado se exponen las precisiones en torno al objeto de estudio. Las delimitaciones se constituyen por las siguientes coordenadas: universo de análisis, temporalidad, tipo de proyecto y sujetos de investigación. En cada una de ellas se establece el por qué de los recortes realizados y las decisiones tomadas. Estas delimitaciones responden al lugar en que se lleva a cabo la investigación, los tiempos que se prevén abarcar en la investigación y los sujetos-objetos con que se pretende trabajar.

### 6.1.2.1 UNIVERSO DE ANÁLISIS

La elección del universo de análisis de la investigación estuvo condicionado, desde un principio, al objetivo de seleccionar una comunidad en las que se conjuntaran dos dinámicas sociales complementarias; una de índole socio demográfica que permitiera abordar la relación entre dos grupos culturales distintos, específicamente empresarios estadounidenses y mexicanos, y otra característica socioeconómica que presentara un contexto de negociaciones interculturales inserto en un proceso histórico relevante. Además la elección partió del supuesto de que el lugar donde se llevara a cabo la investigación no fuera concebido como un fenómeno natural, sino como un territorio constituido y sostenido por definiciones culturales y estrategias sociales. Un espacio en el que “las fronteras no están fijadas, cambian de una ocasión a otra y también de grado, a través de procesos de redefinición y negociación” (Hammersley, 1994: 60). Por lo tanto, los sujetos de estudio no pueden ser entendidos desde una concepción naturalista, sino como actores sociales quienes se encuentran permanentemente redefiniendo y negociando sus estructuras de significación social. “Estos procesos, se asume, pueden ser estudiados en el contexto de prácticas sociales objetivamente observables, aproximándose a los significados que las componen como un sistema más o menos equilibrado de interacción social” (Estrada, 2006: 128).

Bajo estos presupuestos, la investigación tiene lugar en el municipio de Los Cabos, en el extremo sur de la península de Baja California. Este municipio posee una extensión de 3451.51 km<sup>2</sup>, correspondientes al 4.69% del territorio total del estado de B.C.S. La cabecera

municipal es San José del Cabo, que junto a la ciudad de Cabo San Lucas, conforman las dos comunidades más importantes del municipio. Como se explicitó en el apartado *Contexto de la investigación*, Los Cabos es uno de los destinos turísticos más importantes del país. Particularmente, las actividades relacionadas con el turismo se llevan a cabo en una franja costera conocida con el nombre de *Corredor turístico Los Cabos* (CTLC).

*“El corredor turístico Los Cabos es uno de los espacios turísticos más dinámicos de México. En torno a él se generan intensos flujos de población, turistas, mercancías e información que, aunque tienen distintos alcances territoriales, predominan aquellos que vinculan el extremo de la península de con el suroeste de Estados Unidos de América.” (López-López, a. 2002: 131)*

El CTLC, con una extensión de 354 km<sup>2</sup>, es en la actualidad una franja costera destinada a la realización de actividades económicas relacionadas con el turismo de acuerdo con el Plan de Desarrollo Urbano de San José Del Cabo – Cabo San Lucas. Este corredor se divide estratégicamente en cuatro sectores:

- I. “...La porción de San José del Cabo corresponde al 43.87% del área total del CTLC. Ocupa la parte final de la extensa cuenca del río San José y colinda, al sur, con la Bahía de San José y un corredor llamado Intermedio; al norte, con el valle San José; al este y oeste, con los piedemontes de las sierras de La Trinidad y La Laguna, respectivamente; en la parte central se ubica la conurbación de San José Del Cabo, que se alarga por la carretera Transpeninsular.
- II. El predio de Cabo San Lucas, con una extensión de 80.03 km<sup>2</sup>, que representa el 22.65% del CTLC, ocupa el valle de San Lucas y parte del piedemonte de la sierra La Laguna y, como en el caso de San José Del Cabo, casi todos los complejos turísticos, aquí contenidos, se ubican hacia la costa; y la ciudad se extiende hacia el interior del valle.
- III. Ubicado entre las bahías de San Lucas y San José, el Corredor Intermedio es una franja de tierra de diez kilómetros de ancho, en promedio, con un área de 59.51

km<sup>2</sup> que representa el 16.84% de la superficie del CTLC; tiene un relieve intrincado, caracterizado por la sucesión de montículos y valles separados entre sí, en los que se ubican grandes proyectos turísticos.

- IV. Por último, el Corredor Extremo es la porción territorial más pequeña del CTLC, con un área de 58.75 km<sup>2</sup>, que representan el 16.63% de éste; se extiende a lo largo de quince kilómetros de la costa y tiene unos diez kilómetros de ancho. Aunque ya se emplazan a lo largo de su superficie varios establecimientos turísticos, este corredor está considerado por el Plan de Desarrollo Urbano local, como una zona para el crecimiento económico y poblacional futuro. (López-López, b. 2002: 54).

Las actividades económicas que tienen lugar a lo largo del CTLC corresponden en su mayoría a servicios turísticos: hotelería, bares y restaurantes, actividades lúdicas. La existencia de dos marinas, nueve campos de golf, y más de una treintena de hoteles conforman una franja de 33 Km. de largo que recibe a más de un millón de visitantes por año. Con una oferta hotelera de 11,783 cuartos, Los Cabos se ha colocado como un destino de lujo a nivel internacional. La llegada de turistas mostró un incremento del 60% del año 2000 al 2005 en el Estado. De éstos, la mitad son de origen extranjero, y la tendencia sugiere que aumentarán (FONATUR, 2010).

*“Los estadounidenses representan el 88% de los 10 millones de turistas que recibe México cada año. Cabe destacar que Baja California Sur cuenta con cuatro de las 21 colonias de retirados internacionales de México. Según los parámetros elegidos por la revista estadounidense “Where to retire”, Baja California Sur muestra una competitividad alta con tres centros turísticos incluidos entre los 19 más competitivos de México” (ICEX, 2007: 2).*

La inversión destinada por parte del FONATUR en los últimos 35 años (1975- 2010) alcanza los 335 millones de dólares. En los últimos cuatro años (2007-2011) la cifra alcanza cerca de 30 millones de dólares. (FONATUR, 2010). Además habrá que añadir a dicha inversión, lo destinado por parte de la iniciativa privada;

*“Baja California Sur fue el séptimo estado con mayor inversión privada en 2008, según SECTUR, con 284.6 mdd. Sólo en Los Cabos se invirtieron 148,22 mdd. De la inversión conjunta en el estado, 52.5% proviene de inversionistas de EEUU y 39.5%, de mexicanos. El resto viene de Canadá e Inglaterra” (CNN Expansión, 2009).*

La inversión extranjera se ha concentrado en los últimos diez años en el crecimiento de fideicomisos inmobiliarios, en detrimento de otros como el destinado a servicios hoteleros. “El crecimiento de la inversión en fideicomisos de inmuebles ubicados en la zona restringida ha crecido extraordinariamente en Baja California Sur. Del año 2000 al 2005 se invirtieron por este concepto más de 600 millones de dólares, constituyendo un 42% del total en México y creciendo a una tasa del 78%” (ICEX, 2007: 2). Este tipo de inversiones aglutinan, en un solo complejo turístico, la construcción de residencias de lujo, campos de golf, centros comerciales, hoteles y marinas. La mayor inversión de este tipo apunta a Puerto Los Cabos, un Desarrollo de Grupo Questro, cuyo principal atractivo es la construcción de una marina con capacidad para 535 embarcaciones, además de dos campos de golf, una zona comercial, cuatro clubes de Playa, cuatro restaurantes, parque temático, seis Lotes Hoteleros y 2,000 unidades inmobiliarias en una extensión territorial de 728 hectáreas. Este desarrollo se une a más de una quincena de complejos turísticos de similares características ya establecidos en el CTLC (ICEX, 2007: 2).

#### 6.1.2.2 TEMPORALIDAD

El estudio de campo se realizó en las primeras tres semanas del mes de marzo del año 2011. Este tiempo fue óptimo para realizar las entrevistas y observaciones que permitieron obtener la información necesaria para responder tanto a la pregunta de investigación como a los objetivos planteados. La temporalidad estuvo fuertemente restringida por las agendas de los propios sujetos de investigación, ya que los mismos carecían de un tiempo amplio para ser entrevistados u observados. A pesar de ello, existió la posibilidad de realizar una segunda etapa en el estudio de campo.

#### 6.1.2.3 TIPO DE PROYECTO

El proyecto fue de carácter sincrónico, debido al abordaje del objeto de estudio en un espacio y tiempo determinado, y no en un proceso histórico de larga duración. Las condiciones de la investigación no permitieron proponer una temporalidad diacrónica, que pudiera evidenciar las transformaciones de estos sistemas de significación a lo largo de un lapso de tiempo amplio. Este análisis puede ser abordado en un futuras investigación pues posee relevancia absoluta para entender la relación entre cultura empresarial y la comunicación en Los Cabos, B.C.S.

#### 6.1.2.4 SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada contempla dos sujetos susceptibles de ser abordados durante la misma: a) Empresarios del ramo turístico de nacionalidad mexicana con una amplia experiencia en negociaciones con sus contrapartes estadounidenses, que hayan residido en Los Cabos durante al menos los últimos diez años, y cuya actividad empresarial se mantenga vigente. b) Empresarios estadounidenses del ramo turístico que de igual forma hayan participado ampliamente en negociaciones con sus contrapartes mexicanos, y cuya estancia en Los Cabos pueda considerarse frecuente, manteniéndose vigentes en el sector empresarial. Por respeto a la identidad de los entrevistados, la identificación de los sujetos de estudio se señalará a partir de sus iniciales, nacionalidad y género cada vez que sean citados en el análisis de información. Aquellos textos que citen a los sujetos de estudio se presentarán en negritas. La siguiente tabla (Tabla 1) muestra el detalle de los sujetos entrevistados de acuerdo a estas características.



**Tabla 1: Sujetos de estudio**

Sujetos de estudio			
Iniciales	Nacionalidad	Género	Fecha de la entrevista
M.S.	Estadounidense	Masculino	3 de marzo 2011
J.C.	Mexicana	Masculino	6 de marzo 2011
C.G.	Mexicana	Femenino	7 de marzo 2011
M.G.	Mexicana	Masculino	9 de marzo 2011
R.H.	Estadounidense	Masculino	9 de marzo 2011
C.L.	Mexicana	Masculino	9 de marzo 2011
C.S.	Estadounidense	Masculino	10 de marzo 2011
R.Q.	Mexicana	Masculino	10 de marzo 2011
F.P.	Mexicana	Masculino	3 de junio 2011
J.H.	Estadounidense	Masculino	4 de junio 2011

El corpus de información obtenida fue de 10 entrevistas de carácter individual, (9 hombres y 1 mujer). Las edades de los entrevistados oscilaron entre los 38 y los 65 años. Todas las entrevistas tuvieron lugar en la ciudad de San José Del Cabo; cinco de ellas fueron realizadas en las oficinas de los empresarios entrevistados, dos en sus casas particulares, y una más en una cafetería. Por las restricciones propias de las empresas a las que pertenecían los sujetos de estudio, no se obtuvo registro de video sobre los lugares antes citados. Además se sostuvieron pláticas de carácter informal con otros miembros de la comunidad (especialmente empresarios jóvenes y autoridades gubernamentales), que a pesar de no estar contempladas en la metodología, fueron registradas en un diario de campo, al poder ser útiles en el análisis de los datos.

Las entrevistas tuvieron una duración promedio de una hora cada una, en sesiones individuales. Ninguna de ellas sufrió interrupciones relevantes, y sólo una de ellas tuvo que ser reprogramada. La disposición de los sujetos de estudio permitió además de la realización de la entrevista, la visita a las instalaciones de su empresa, lo que fue un elemento sumamente enriquecedor para la investigación. A pesar de que las entrevistas no pudieron extenderse más allá de una hora, sí fue posible obtener los datos necesarios

respecto a los requerimientos señalados en las categorías de análisis y los recursos instrumentales.

## 6.2 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

EL ESTABLECER UN ENFOQUE METODOLÓGICO en la investigación permitió dotar a la misma de una mirada particular. No está de más enunciar la metáfora de las gafas —tan socorrida en el mundo académico *itesiano*— para mostrar que, mientras el abordaje teórico expuesto en el capítulo anterior ofrecía a la investigación la posibilidad de una mirada de largo alcance, la existencia de una metodología aporta al trabajo una vista profunda al objeto de estudio. En el trabajo investigativo esto permite apropiarse de los postulados teóricos, como los expuestos por Giménez (Giménez, 2007), Schein (Schein, 1999), Acosta (Acosta, 2010), para establecer categorías de recolección de información que respondan a las condiciones propias del objeto de estudio en particular.

Es pertinente aclarar que este enfoque metodológico se nutrió de los aportes obtenidos de un trabajo de pre —campo ocurrido en el mes de noviembre de 2010 en Los Cabos, B.C.S. México. Este trabajo permitió establecer la validez de los postulados metodológicos, así como la obtención de un mayor conocimiento sobre el universo de análisis y los sujetos de estudio.

De tal manera, en este apartado se describen las categorías para la recolección de información utilizadas en esta investigación, así como la estrategia metodológica para que estas operen en la realidad empírica. Esto permitirá elaborar los instrumentos de recolección de información para realizar el trabajo de campo.

### 6.2.1 CATEGORÍAS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para poder observar, a partir de la metodología cualitativa, la manera en que los sistemas de significación inciden en la calidad del diálogo acontecido en los procesos de negociación entre empresarios mexicanos y estadounidenses en la industria turística en Los Cabos, B.C.S, fue necesario hacer un primer recorte metodológico para definir categorías más concretas de observación y registro. En el entendido de estas categorías

surgieron tanto de un trabajo de pre-campo, como de la propuesta de Edgar Schein (Schein, 1999), no se trata de conceptos en sí mismos, sino diferentes niveles desde los cuales se puede ubicar y valorar el accionar de los entrevistados.

- I. PLANEACIÓN Y ADAPTACIÓN AL MEDIO: Toda organización necesita para desarrollarse una serie concepciones y fundamentos compartidos que le permiten distinguirse en su entorno. Esta distinción debe ser reconocida por los otros, a fin de ser integrada a la cultura empresarial. En vista de lo anterior, los sistemas de significados fueron subdivididos en dos:
  - a. LA MISIÓN, ESTRATEGIA Y OBJETIVOS: Estos elementos permiten reconocer qué quiere llegar a ser o a dónde quiere llegar a estar la organización en su contexto, en otras palabras, se responde al propósito principal de la empresa. Se definen las tareas y obligaciones que competen a la organización, y se establecen los fundamentos que definirán que producto o mercado que atenderá.
  - b. LAS ESTRUCTURAS Y SISTEMAS: Se define como una organización vuelve operacionales sus estrategias y objetivos. Se dividen las tareas en tareas menores y secuenciales, y se establece la necesidad de asignar a personas diferentes para que realicen dichas tareas. Las estructuras y sistemas proveen de hábitos, modos de conducta y procedimientos de trabajo a la organización. Habría que enfatizar en este apartado aquellos flujos de información operativos, y en particular, los *mecanismos de evaluación y control* que una organización lleva a cabo para corregir aquellos procedimientos inadecuados a los objetivos planteados por la organización. Estos permiten a la empresa definir cuál es la manera correcta de funcionar, o bien, cuál es un estado de ineficacia.
- II. PROCESOS DE OPERACIÓN E INTEGRACIÓN: La existencia de una organización supone el afianzamiento de las relaciones entre un grupo de individuos que conforman una identidad colectiva. En relación a ello, se analizan tres distintas subcategorías:
  - a. PROCESOS DE COMUNICACIÓN: Es el conjunto de procesos que permiten el intercambio de información > sentido entre los miembros de la empresa,

y entre ésta y su medio. La organización desarrolla un lenguaje común para describir su manera de pensar y sus formas de trabajo. Se trata de un código compartido, que incluye un lenguaje verbal particular, pero también otra serie de elementos de identidad. Particular atención requiere la existencia y uso de tecnologías de información partícipes en los distintos procesos de comunicación que facilitan y agilizan el flujo de información.

- b. **AUTORIDAD Y RANGO:** Las relaciones de autoridad y responsabilidad que existen entre los diversos puestos de la empresa, con especial énfasis en los roles que se instalan para mantener cohesionados a los distintos miembros de la organización (jerarquización) y la valoración de sus puestos de trabajo.
- c. **CRITERIOS PARA LA INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN:** Los límites que la organización adopta de manera consensuada para determinar quienes están dentro y quienes fuera, y los criterios que determinan la integración. Se distinguen los conocimientos, capacidades y valores necesarios para cumplir con las expectativas de la organización. Bajo estos preceptos la organización recluta, selecciona y evalúa a sus miembros.

III. **CONCEPCIONES PROFUNDAS:** Son aquellos supuestos profundamente arraigados en la historia de la organización que, sin necesidad de estar explicitados, permiten a sus miembros (particularmente a aquellos con una temporalidad larga en la empresa) interpretar lo que ocurre de una misma manera. Son difíciles de confrontar por parte de situaciones externas, pues conforman lo que Giménez nombra como “zona de estabilidad” en la identidad colectiva. Esta categoría se ha subdividido en otras siete:

- a. **RELACIÓN CON EL MERCADO:** La concepción que la organización tiene sobre su entorno económico y la definición de acciones que le permiten responder a las exigencias de mercado, los estándares de calidad y sus condiciones económicas, políticas, legales, socioculturales etc. ¿Se considera la

empresa capaz de dominar y transformar el mercado, asume que debe estar en armonía con él, o se somete a la dinámica de éste? De igual forma, se analiza la manera en que la organización se orienta a satisfacer las necesidades de determinado grupo de consumidores con bienes o servicios específicos.

- b. LA NATURALEZA HUMANA: Refleja la visión del hombre que la empresa posee, en otras palabras, la concepción que se tiene sobre la condición humana: características biológicas, fisiológicas, psicológicas y sociales que la organización considera valorar en las personas que la conforman, y con quiénes interactúa. ¿Cuál se presume es la postura propia y natural de los humanos frente a su entorno? ¿El hombre es bueno o malo? ¿El individuo necesita ser controlado o debe gozar de libertad? son preguntas que permiten a la empresa definir los valores que guían el comportamiento ideal de un miembro de la organización.
- c. RELACIONES HUMANAS: La empresa establece la forma en que las personas se relacionen unas con otras, pudiendo ser individualista, comunitaria, autoritaria, cooperativa, etc. En este aspecto la organización define los reglamentos que determinan cómo actuar cuando estos intereses se encuentran en conflicto.
- d. REALIDAD Y VERDAD: Esta dimensión refiere a las presunciones sobre lo que es real y a la manera en que se determina esa realidad. Enuncia las fuentes de certitud de la empresa; la experiencia de la empresa, las tradiciones del contexto social en el que se encuentra inserta, doctrinas religiosas, leyes y reglamentos, la ciencia.
- e. CONCEPCIÓN DEL TIEMPO: Las presunciones que la organización tiene sobre la naturaleza del tiempo definen el significado que las empresas dan al cumplimiento de ciertos horarios, fechas o actividades.

- f. CONCEPCIÓN DEL ESPACIO: Se distinguen las concepciones que la organización tiene en relación al *espacio físico* y al *espacio social*. El *espacio físico* refiere a la existencia de presunciones compartidas acerca del desplazamiento de los objetos en el entorno y la forma de delimitar tácitamente el espacio privado y público (mediante el uso de paredes, mamparas, barreras visuales). El *espacio social* reconoce el significado que la organización da a términos como privacidad, intimidad, formalidad, entre otros.
- g. LO IMPREVISIBLE Y LO INCONTROLABLE: Se define aquellos sucesos que la empresa no puede controlar en su cotidianidad y las acciones que la organización lleva a cabo para enfrentarlos, y sus estrategias para dirigir o manejar los sucesos turbulentos e incontrolables.

#### 6.2.2 INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE SIGNIFICACIÓN

Dado que el objetivo de la investigación no está dado en el reconocimiento de los sistemas de significación por sí solos, sino en su relación con la incidencia de estos en la calidad del diálogo acontecido en las negociaciones entre empresarios mexicanos y estadounidenses, es necesario precisar de qué manera se evaluarán los mismos. Para ello, y atendiendo a la propuesta del Dr. Raúl Acosta (Acosta, 2010), se han establecido indicadores desde los cuáles es posible evaluar la calidad del diálogo de acuerdo al grado de reconocimiento que ambos grupos han alcanzado sobre sus sistemas de significación durante el diálogo. Los cinco indicadores, provenientes del trabajo del Dr. Acosta (Acosta, 2010) referido previamente en el capítulo *Marco teórico*, son: 1) Inexistentes 2) Simulados 3) Desordenados 4) Prósperos e 5) Ideales. Estos indicadores serán utilizados en la construcción de los recursos instrumentales para la recopilación de información, de la misma forma que fueron definidos con anterioridad, ya que no se encontraron elementos suficientes en el trabajo metodológico para modificar su composición.

### 6.2.3 RECURSOS INSTRUMENTALES PARA LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

En función de los objetivos y problemas que este se ha planteado indagar en esta investigación, los instrumentos de recolección de datos previstos para el trabajo de campo son la entrevista semiestructurada y la observación, utilizadas de manera complementaria para la comprensión del sentido y significado de la cultura empresarial

La entrevista, en un planteamiento general, permite la obtención de enunciaciones y verbalizaciones por parte de los sujetos de estudio. Se prioriza entonces la construcción de discursos en los cuales el entrevistado hable sobre lo que sabe, piensa y cree. De los relatos que ofrece el entrevistado pueden desprenderse dos tipos de datos: aquellos que refieren a acontecimientos, procesos o situaciones fácticas, y por otra parte, los valores, creencias y significaciones que el sujeto construye. Estos últimos datos pertenecientes a la dimensión subjetiva del sujeto interesan en mayor medida a la presente investigación, pues arrojan luz sobre los universos simbólicos que se pretenden reconstruir.

Las entrevistas que se realizarán para la obtención de datos en esta investigación son de carácter semiestructurado<sup>12</sup>. Esta aplicación de la entrevista consiste en la elaboración de un guión prediseñado - con una lista de temas principales y preguntas fundamentales a realizar -. Se provoca la evocación de un discurso “en dónde predomina la palabra del entrevistado y donde el entrevistador hace mínimas intervenciones a partir del discurso del entrevistado” (Jalile, 2003:6), introduciendo temáticas y conceptos desde su perspectiva. El segundo momento, posterior al discurso elaborado por el sujeto de estudio, sirve al investigador “para descubrir preguntas, esto es, para construir los marcos de referencia de los actores, a partir de la verbalización asociada libremente” que el sujeto realiza (Guber, 2001:86). El entrevistador crea una serie de categorías con las que “intenta penetrar en el universo de sentido del otro” (Guber, 2001:86). Esta categorización detona en la concreción de preguntas abiertas, profundizar en ciertos aspectos, aportación de ejemplos etc. De esta manera existe “la posibilidad de modificar

---

<sup>12</sup> Las entrevistas se realizarán de manera individual dadas las condiciones empíricas de la investigación.

ese guión en el desarrollo de la entrevista para aprehender aquellas cuestiones no previstas que van surgiendo y que pueden arrojar luz sobre aspectos importantes de la temática en estudio” (Vega, 2009:s/n).

Los dos momentos obligan a pensar la entrevista como una técnica en la que doble hermenéutica planteada con anterioridad toma sentido. Entendida así “la entrevista es una relación social de manera que los datos que provee el entrevistado son la realidad que éste construye con el entrevistado en el encuentro” (Guber, 2001:77). Los datos provenientes de esta técnica se construyen en la imbricación entre la interpretación propia del sujeto de estudio, evidenciada en su discurso, y la intervención del investigador en la estructura de la entrevista.

La segunda técnica para la recolección de datos en esta investigación es la observación. Esta técnica etnográfica consiste en la descripción y el registro sistemático del comportamiento o conducta del sujeto de estudio. Su finalidad radica en captar la realidad social y cultural de una sociedad o grupo social determinado, mediante la inclusión del investigador en el contexto empírico del sujeto de estudio. Para esta investigación su utilidad reside en dos aspectos: una primera posibilidad de acceder a los diferentes componentes culturales de las personas en su medio; sistemas de representaciones, creencias, rituales, normas, y criterios de adscripción por parte de los sujetos a la cultura empresarial. Un segundo elemento, que se desprende de las características propias del objeto de estudio al analizarse relaciones sociales entre dos grupos distintos, es la necesidad de recuperar los procesos de comunicación ocurridos entre los empresarios estadounidenses y mexicanos.

Las observaciones que serán empleadas durante la investigación cualitativa del proyecto permiten al investigador situarse en los escenarios donde se desarrolla la dinámica regular del grupo, a fin de obtener un mejor panorama sobre la problemática estudiada, sin que su presencia transforme radicalmente las prácticas y hábitos de los sujetos de estudio. Las observaciones que se realizarán podrán tener un mecanismo más flexible, en el que se realicen algunas entrevistas o cuestionamientos de carácter informal y casual, en determinadas ocasiones. Al igual que en el caso de la entrevista



semiestructurada, la técnica de la observación requiere de la existencia de una guía que defina los objetivos de la misma y un registro de los comportamientos a observar. Así mismo, es útil recuperar una descripción de lugar donde ocurre la observación y del tiempo que dura la misma.

#### 6.2.3.1 GUÍA DE ENTREVISTA

A partir de los hallazgos obtenidos durante el trabajo de pre – campo realizado en noviembre de 2010, así como de los elementos previamente expuestos en el marco teórico- metodológico, se propuso una guía de entrevista que permitiera obtener información relevante para los objetivos de la investigación. Dado que las entrevistas realizadas son de carácter semiestructurado, se priorizo colocar antes de las preguntas, una temática general de las mismas (presentada en negritas en el guión) para orientar al entrevistado y facilitar la comprensión de las mismas. Las líneas temáticas eran presentadas al entrevistado antes de enunciar las preguntas. Por condicionantes del lenguaje hablado en cada uno de los grupos, se realizaron dos diferentes guiones (uno en español y uno en inglés): las temáticas y las preguntas realizadas fueron las mismas, sin que esto evidenciara alguna complicación en la realización de las mismas. En la siguiente tabla se muestra el guión de la entrevista (Tabla 2).

**Tabla 2: Guión de Entrevista**

Guión de entrevista	
Temática	Pregunta
Misión, estrategia y objetivos	¿Cómo se dialoga un plan de negocios al establecer una sociedad con un empresario estadounidense / mexicano?
	¿Qué aspectos del plan de negocios suelen generar mayor necesidad de análisis?
	¿Cómo se llegan a definir los alcances del proyecto?
Estructuras y sistemas	¿Cuáles sistemas internos de su empresa desea conocer la contraparte?
	Exponer tus estructuras de trabajo ¿Facilita la confianza del inversionista o provoca desconfianza?
Procesos de comunicación	¿Sobre qué aspectos del desarrollo de la inversión es más importante informar a la contraparte?
	¿Qué varía en la comunicación cuando existe la figura de un intermediario?
Autoridad y rango	¿Qué valor tiene la experiencia y el conocimiento?
	¿Cómo se establecen las obligaciones de cada parte en la negociación?
Criterios para la inclusión y exclusión	¿Qué elementos son indispensables para participar en negociaciones interculturales?
Relación con el mercado	¿Cómo concibes el mercado de Los Cabos?
La naturaleza humana	¿Cuáles son los aspectos de la forma de ser del estadounidense / mexicano que más te sorprenden?
Relaciones humanas	¿Cómo logras que el empresario estadounidense / mexicano confíe en ti?
	¿Cómo te sientes cuándo el empresario estadounidense / mexicano desea conocer más sobre tu entorno personal?
Realidad y verdad	¿Qué elementos te hacen sentir seguro en una negociación?
Concepción del tiempo	En una negociación de este tipo ¿La calendarización de actividades es rígida, o, existe flexibilidad respecto a ello?
Concepción del espacio	¿Qué relevancia tiene el espacio privado en una relación de negocios?
Lo imprevisible y lo incontrolable	¿Es posible trabajar bajo el concepto “no surprise”?
	¿Cuál es la manera más adecuada de comunicar los posibles imprevistos durante el desarrollo de la inversión?

### 6.2.3.2 GUÍA DE REGISTRO DE OBSERVACIÓN

De la misma manera, se realizó una guía de registro de observación (Tabla 3) que, a partir de los hallazgos obtenidos durante el trabajo de pre-campo y el marco teórico-metodológico de la investigación, permitiera recuperar datos pertinentes a la pregunta de investigación. Al igual que en la guía de entrevista, el eje vertebral para su construcción fueron las categorías de recolección de información antes establecidas, sin embargo, dado que la participación del investigador es limitada en esta técnica y la información que de la observación se genere puede arrojar datos distintos a los esperados en el planteamiento metodológico, se estimó conveniente destinar un apartado de la guía para el registro de otras tendencias que a posteriori puedan conformar nuevas categorías.

Los escenarios para la realización de las observaciones fueron negociaciones ocurridas en las oficinas de los empresarios anteriormente entrevistados. Se realizaron cuatro<sup>13</sup> en un espacio de un mes. La duración de las mismas osciló entre los 25 y los 35 minutos. Durante las mismas, estuvieron presentes otros empresarios que no fueron considerados en la realización de las entrevistas. Se procuró que la presencia del observador fuera discreta respecto a la dinámica cotidiana de las negociaciones, y que su posición facilitará la escucha de los diálogos acontecidos.

En tanto la investigación se interesa por la comprensión de los distintos sistemas de significación existentes en las culturas empresariales mexicana y estadounidense, y la incidencia de estos en la calidad del diálogo, las observaciones tendieron en mayor medida a recuperar datos provenientes de los procesos comunicativos ocurridos en las negociaciones<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Posteriormente se realizaron dos observaciones más, en escenarios distintos a una oficina. Dichas observaciones permitieron rescatar elementos ausentes en los diálogos, debido al recorte metodológico que restringía la presencia de estos a reuniones de trabajo formales.

<sup>14</sup> El entorno físico en el que se desarrolla la negociación y características particulares de los sujetos de estudio (vestimenta, accesorios, edad, entre otras) fueron omitidas en las observaciones.

**Tabla 3: Guión de de la observación**

Guión de la observación	
Temática	Observables en el marco del diálogo empresarial
Misión, estrategia y objetivos	Plan de negocios
	Servicio al cliente
	Contratos
Estructuras y sistemas	Sistemas de comunicación
	Estructuras y procesos de trabajo
Procesos de comunicación	Datos que se comparten o se niegan.
	Figura de un intermediario
Autoridad y rango	Experiencia y el conocimiento
	Reglas, reglamentos, obligaciones
Criterios para la inclusión y exclusión	Estrategias de diferenciación
	Características del empresario
Relación con el mercado	Noción del mercado en Los Cabos
	Indicadores económicos sobre Los Cabos
La naturaleza humana	Anécdotas, experiencias cotidianas.
Relaciones humanas	La confianza
	Intimidad / entorno personal
Realidad y verdad	Fuentes de certitud
	Mecanismos de seguridad
Concepción del tiempo	Calendarización
	Puntualidad
Concepción del espacio	Espacio privado / público
Lo imprevisible y lo incontrolable	El concepto “no surprise”
	Comunicación de imprevistos

---

## VII. SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

---

EL PRESENTE CAPÍTULO OFRECE UN análisis y sistematización de los resultados obtenidos durante el trabajo de campo realizado en el primer semestre del año 2011 en Los Cabos, B.C.S. Con la intención de que este análisis responda a los objetivos y planteamiento teórico-metodológico de la investigación, en él se describen los sistemas de significación presentes en la comunicación intercultural de empresarios mexicanos y estadounidenses. Además, a través de las categorías de recolección de información que aportaron información de interés para el proyecto, se evalúa la incidencia de éstas en la calidad del diálogo ocurrido en la negociación.

Es necesario mencionar que la sistematización y análisis de resultados conllevó una reestructuración de las categorías de recolección de información establecidos en la metodología. Esta recategorización responde a un acercamiento a la realidad empírica de la investigación, misma que ofrece elementos relevantes para dar respuesta a la pregunta de investigación planteada, e imposibles de ser vistos desde el abordaje teórico-metodológico. No se trata de una mirada restringida al caso de estudio, sino un enfoque analítico que permite recuperar del contexto local, elementos que brindan luz a la comprensión de la problemática sociocultural estudiada.

Al tratarse de una investigación sincrónica, los hechos referidos en este capítulo son representativos de un período de tiempo específico —el primer semestre del 2011. Por tanto no se pretende realizar generalizaciones, sino destacar aquellos elementos propios del universo de análisis estudiado, que puedan ser útiles a la comprensión de la pregunta de investigación. Además, es importante destacar que los datos ofrecidos en el capítulo corresponden al análisis de tendencias, sin que esto signifique la inexistencia de sujetos que manifestaron puntos contrarios a los de la mayoría.

De igual forma, reiterando lo expuesto en la presentación del trabajo, las referencias en relación a la condición de las nacionalidades (mexicanos/estadounidenses) responden únicamente al grupo de sujetos de estudio, y de ninguna manera son válidas para referir a la opinión de una población de alguno de estos países.

## 7.1 LOS SISTEMAS DE SIGNIFICACIÓN EN LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LOS CABOS

EL PRIMER PASO FUE LA SISTEMATIZACIÓN y reorganización de la información obtenida en el trabajo de campo, con la intención de evidenciar elementos de posible utilidad para el análisis. Para ello se transcribieron las ocho entrevistas realizadas, permitiendo la lectura minuciosa de cada una, en la búsqueda de datos acordes a las categorías de análisis. Para la organización y esquematización de dicho trabajo, se utilizó el programa ATLAS Tl 6.0. Este primer análisis permitió evidenciar las categorías de observación que tenían un fuerte correlato con el material obtenido, así como el hallazgo de otras que no habían sido contempladas en un primer momento.

A partir de esta nueva organización se logró reestructurar la información, conformando tres nuevas categorías principales: I. Planeación y delimitación II. Estructuras y operatividad III. Entorno humano. De ellas se desprenden siete subcategorías, manteniéndose seis de los doce rubros presentes en las categorías de recolección, mientras que se incorpora uno adicional. Las tres categorías y sus seis subcategorías se describen a continuación (Cuadro 1):

- I. Planeación y delimitación: En esta categoría se incluyen los sistemas de significación presentes en una negociación, previo acuerdo entre las partes. En un referente empírico, su temporalidad está dada desde el conocimiento de los grupos hasta la existencia de un contrato (ya sea verbal o escrito). Cada una de las partes enuncia sus objetivos y metas, así como las estrategias que utilizará para llegar a ellas. Los procesos de comunicación tienden a favorecer el conocimiento entre los actores, y la puesta en común de un mínimo de bases para proseguir la negociación.
  - a. Misión, estrategia y objetivos: Estos elementos permiten reconocer qué quiere llegar a ser o a dónde quiere llegar a estar la organización en su contexto, en otras palabras, se responde al propósito principal de la empresa. Se definen las tareas y obligaciones que competen a la organización, y se establecen los fundamentos que definirán que producto o mercado que atenderá. Los

observables en esta subcategoría serán: i. Servicio al cliente ii. Producto - Costo - Ganancia iii. Contratos.

II. Estructuras y operatividad: En esta categoría se analizan aquellos sistemas de significación que responden a los procesos necesarios para alcanzar los objetivos y metas trazadas por ambas partes. De forma general, estos comienzan a manifestarse en una negociación a partir de la concreción de un acuerdo o contrato. Corresponden a este apartado el reparto de obligaciones y tareas, así como los flujos de información que se desprenden de ellas.

a. Procesos y sistemas: En este apartado es posible analizar qué acciones llevan a cabo ambos grupos empresariales para volver operacionales sus objetivos. Se recuperan los mecanismos legales, fiscales, financieros, laborales, entre otros, que permiten a los empresarios ejecutar sus estrategias. En esta subcategoría se enfatizan los siguientes observables: i) Seguridad jurídica ii) Finanzas iii) Relación con gobierno.

b. Procesos de comunicación: Se recuperan aquellos mecanismos que permiten a los empresarios entablar procesos de comunicación / significación con sus contrapartes, así como las características de los mismos. En esta subcategoría es posible observar: 1) Comunicación manifiesta / no manifiesta.

c. Modelos de negocios: Esta subcategoría refiere a la tendencia de ciertos grupos por la cual se apropian de esquemas o modelos previamente establecidos, para poder llevar a cabo sus procesos o sistemas. Estos modelos pueden situarse en empresas de mayor jerarquía o bien en culturas empresariales más amplias, como las de carácter nacional.

Dentro de esta subcategoría se observará: i) Referentes nacionales.

III. Entorno humano: Esta categoría refiere a aquellas relaciones que no se derivan estrictamente de los acuerdos estipulados en la negociación, sino de hábitos y prácticas profundamente arraigados en la historia de la organización que, sin necesidad de estar explicitados, permiten a sus miembros (particularmente a aquellos con una temporalidad larga en la empresa) interpretar lo que ocurre, de una misma manera.

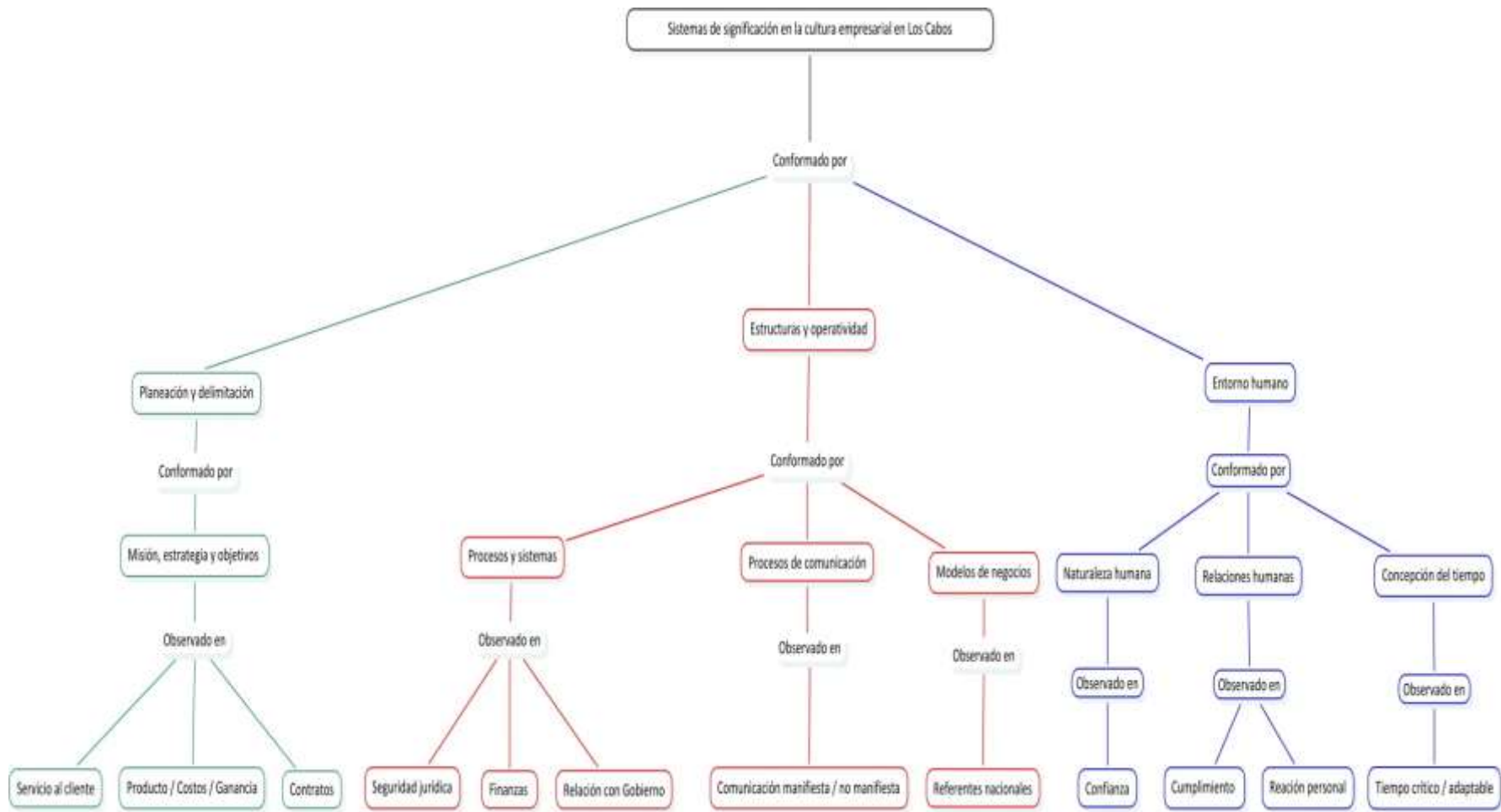
- a. Naturaleza humana: Refleja la visión del hombre que la empresa posee, en otras palabras, la concepción que se tiene sobre la condición humana: características biológicas, fisiológicas, psicológicas y sociales que la organización considera valorar en las personas que la conforman, y con quiénes interactúa. En esta subcategoría se analizarán: i) Confianza.
- b. Relaciones humanas: La empresa establece la forma en que las personas se relacionen unas con otras; aspectos como el cumplimiento de las obligaciones, las relaciones de amistad y el respeto entre las partes: Los elementos a observar en este rubro son: i) Cumplimiento ii) Relación personal.
- c. Concepción del tiempo: Las presunciones que la organización tiene sobre la naturaleza del tiempo definen el significado que las empresas dan al cumplimiento de ciertos horarios, fechas o actividades. En esta subcategorías se observará el siguiente aspecto: i) Tiempo crítico / adaptable.

Esta recategorización a partir de los datos obtenidos, permite recuperar aquellos sistemas de significación que tienen una incidencia relevante en la calidad de diálogo acontecido en negociaciones entre empresarios estadounidenses y mexicanos en Los Cabos, B.C.S. De ninguna manera significa que esta clasificación abarque todos los sistemas de significación presentes en dichas negociaciones, pero sí permite evidenciar aquellos que por su presencia, contenido y énfasis en los procesos de comunicación se sitúan como ineludibles en el análisis propuesto.

Por tanto, esta sistematización de resultados permite pasar de un listado de categorías de recolección de información a un conjunto de categorías de análisis (Diagrama 1), desde las cuales se puede analizar la información en relación a la pregunta de investigación y el marco teórico-metodológico expuesto con anterioridad.



**Ilustración 1: Categorías de análisis**



## 7.2 INCIDENCIA DE LOS SISTEMAS DE SIGNIFICACIÓN EN LA CALIDAD DEL DIÁLOGO

ESTE APARTADO, DE CARÁCTER ANALÍTICO Y DESCRIPTIVO, tiene el objetivo particular de interpretar los datos obtenidos durante el trabajo de campo, para dar así respuesta a la pregunta de investigación previamente formulada; ¿Cómo inciden los sistemas de significación en la calidad del diálogo en una negociación entre empresarios estadounidenses y mexicanos en la industria turística? En él se analizan cada una de las categorías y subcategorías de análisis a fin de determinar cómo inciden los sistemas de significación en la calidad del diálogo acontecido en las negociaciones entre empresarios mexicanos y estadounidenses en los Cabos, B.C.S.

En el apartado de anexos, se presenta un prototipo de matriz que permite una mejor sistematización de los resultados obtenidos. Su creación responde al tercer objetivo de la investigación; proponer alternativas para la mejora del diálogo empresarial entre actores mexicanos y estadounidenses en un contexto de negocios. Este instrumento tiene como propósito facilitar a los empresarios mexicanos y estadounidenses el reconocimiento de sus propios sistemas de significación y su incidencia en la calidad del diálogo ocurrido en sus negociaciones.

A continuación se ofrece al lector un recorrido analítico por cada una de las categorías de estudio previamente propuestas, en su relación con los hallazgos empíricos de la investigación. La intención de dicho análisis es reconocer elementos teórico - prácticos que permitan dilucidar rutas de acceso a una posible respuesta para la pregunta de investigación. El camino propuesto se apega al trayecto establecido en el Cuadro 1, sin embargo otras direccionalidades para su lectura pueden descubrirse en el proceso, enriqueciendo el análisis realizado.

### I. PLANEACIÓN Y DELIMITACIÓN

La planeación y la delimitación refieren a una primera etapa de la negociación, en la que las partes presentan *sus credenciales*, esto es; su historial, su infraestructura, su capital humano y en general todo aquello que los identifica ante los demás. De igual manera

exponen sus objetivos, estrategias y metas respecto a lo que esperan de la negociación. En tanto las siguientes etapas de la negociación quedan supeditadas al éxito de esta, los empresarios entrevistados la consideran como un momento crucial; «TODO EL JUEGO PREVIO ES EL MÁS IMPORTANTE» (M. G. / Mexicano / Masculino).

El énfasis de los sujetos de estudio durante la planeación y la delimitación está puesto en colocar, con la mayor apertura posible ante sus contrapartes, sus modelos simbólicos, así como en persuadir al otro para que ofrezca la mayor cantidad de información posible; «A MÍ ME TOCA INVESTIGAR MUY BIEN QUIEN ES LA PERSONA, A MI ME PREOCUPA LA PERSONA; TRAYECTORIA, FORMA DE SER, ACTITUD ANTE LA ADVERSIDAD...» (M. G. / Mexicano / Masculino). Cabe destacar que a pesar de la cercanía geográfica entre EEUU y México, ambos grupos mencionaron tener un fuerte desconocimiento de la contraparte; «SE TRAEN CIERTOS MIEDOS DE ALLÁ, Y MÁS QUE AQUÍ NO SABEN CÓMO ESTÁ» (C.L. / Mexicano / Masculino). El dato es significativo si se toma en cuenta la abundancia de información respecto a las características de la cultura empresarial en Los Cabos (bibliografía, sitios Web, artículos periodísticos, instituciones gubernamentales dedicadas a asesoría para el inversor extranjero, entre otras) que durante más de dos décadas de inversión extranjera en Los Cabos se ha recopilado. Sin embargo como menciona un empresario mexicano, aún persiste un contexto marcado por la desinformación; «UN AMBIENTE QUE NO AYUDA POR LA MALA INFORMACIÓN RESPECTO AL HACER NEGOCIOS EN MÉXICO, DE PARTICULARES, NO DE UNA EMPRESA CON OTRA EMPRESA DE GRAN CALADO, SINO ENTRE PARTICULARES, PUES ES UNA SENSACIÓN DE MIEDO» (M.G. / Mexicano / Masculino), obligando a cada grupo a ser particularmente preciso en la presentación de esquemas y representaciones que conforman su identidad.

Ante el desconocimiento, uno de los elementos más destacados por los empresarios durante esta etapa es la búsqueda de experiencias similares, que posteriormente permitan interpretar las situaciones que se presenten en la negociación de manera similar. Se trata de explorar los sistemas de significación del otro, entendidos como “la interpretación típica, recurrente y ampliamente compartida de algún tipo de objeto o evento, evocada en cierto número de personas como resultado de experiencias de vidas similares” (Giménez, 2007, 56), a fin de encontrar puntos comunes. Antes de precisar el interés por las formas interiorizadas de la cultura, es pertinente mencionar algunas formas objetivadas de la cultura en las que los empresarios buscan coincidir; territorios

frecuentados, estilos arquitectónicos, actividades recreativas y un lenguaje común, entre otros. Particularmente este último ha sido un elemento propenso al cambio en la cultura empresarial mexicana, que ha visto en los últimos veinte años la pérdida del español como el idioma rector en las negociaciones, y ha dado paso al Inglés en esa posición. Este cambio ha permitido aumentar el reconocimiento entre las partes; «QUE SIENTAN QUE ESTÁN HABLANDO CON ALGUIEN QUE HABLA COMO ELLOS, LO ENTIENDE COMO ELLOS, QUE LES GUSTAN LAS COSAS COMO ELLOS. ESO LES DA SEGURIDAD, LES DA CONFIANZA, TE EMPIEZAN A APRECIAR» (C.L. / Mexicano / Masculino).

Este contexto de desconocimiento implica para los grupos empresariales la necesidad de implementar estrategias durante la planeación y delimitación que les permitan conocer y ser conocido por la contraparte. La pregunta por aquello que les interesa conocer permite entender los aspectos que cada parte juzga relevantes saber de su contraparte, pero para el análisis propuesto, es aún más relevante preguntarse por el lugar desde el cual se conocen cada uno de los grupos. Esta pregunta refiere a la posición que cada grupo toma durante la planeación y delimitación de la negociación. En palabras de Rossana Almada, se trata del reconocimiento interno y externo desde el que los grupos pueden definir quiénes son y quiénes son los “otros” que no son como ellos (Almada, 2005:138).

En la planeación y delimitación es posible observar componentes del diálogo con una relevancia significativa. Particularmente se analizará en este trabajo la categoría de *Misión, estrategia y objetivos*, cuyos tres elementos principales son: i) Servicio al cliente ii) Producto, costos, ganancia iii) Contratos. A continuación se discute el contenido de cada uno de ellos conforme a los hallazgos empíricos obtenidos en el curso de la investigación.

#### A. MISIÓN, ESTRATEGIA Y OBJETIVOS

Si se entiende al diálogo como escenario donde ambos grupos activan sus sistemas de significación, con la intención de ser reconocido por el otro, entonces es necesario destacar la categoría nombrada como *Misión, visión y objetivos*. En ella es posible reconocer los sistemas de significados que se colocan durante la planeación y delimitación de una negociación. La misión, visión y objetivos son elementos que permiten a la organización mostrar qué quiere llegar a ser o dónde quiere llegar a estar

en su contexto, en otras palabras, se responde al propósito principal de la empresa. A partir del análisis de los datos obtenidos, se han recuperado tres elementos de relevancia en torno a ello; i. Servicio al cliente ii. Producto - Costo - Ganancia iii. Contratos. Cada uno de ellos será descrito en los siguientes apartados.

#### i. SERVICIO AL CLIENTE

En este apartado interesa reconocer la incidencia que tiene en la calidad del diálogo la existencia de dos concepciones aparentemente distintas respecto al servicio al cliente, entendido de manera amplia como “las sensaciones de placer o decepción que tiene una persona al comparar el desempeño (o resultado) de un producto, con sus expectativas” (Kotler, 1998). En un primer momento se describirá la interpretación amplia y compartida que cada uno de los grupos tiene, para posteriormente, analizar la incidencia de estos sistemas de significación en la calidad del diálogo.

Los empresarios mexicanos enfatizaron la necesidad de comprender el servicio al cliente en su relación con el contexto que los rodea; situación económica, disposiciones legales y oferta del mercado, entre otros elementos. Para ellos, el servicio al cliente está vinculado con la obtención del logro propuesto por su contraparte, pero también, con la concordancia que guardan las expectativas de la contraparte sobre las condiciones económicas, políticas y sociales de Los Cabos. En la planeación y delimitación, el empresario mexicano se ve obligado a responder hacia una doble vertiente; la satisfacción de la contraparte y un contexto sociocultural determinado.

Esta doble condicionante tiene como consecuencia la *flexibilización* del empresario mexicano, es decir, la necesidad de optar por una de las dos alternativas presentes en la disyuntiva; un apego a las condiciones estructurales de la negociación o una mayor inclinación hacia los objetivos y metas de la contraparte. En lo general, en el contexto estudiado, cuando se presenta cierto grado de flexibilización, esta se inclina hacia el “estiramiento” de las condiciones contextuales, con el objetivo de cumplir los objetivos de la contraparte; «PARTE DEL ÉXITO HA SIDO ENTREGARLE AL CLIENTE LO QUE ESTÁ PIDIENDO, Y LO QUE ESTÁ PIDIENDO ES CERTIDUMBRE» (M.G. / Mexicano / Masculino). Sin embargo, la mayoría de los empresarios mexicanos fueron enfáticos al mencionar que una situación de

flexibilización es poco favorable, y que el ideal anhelado en su comprensión del servicio al cliente se encuentra en el equilibrio entre las condiciones estructurales y la satisfacción del cliente. Negar u obviar ante la contraparte las limitaciones del contexto es una actitud riesgosa. Por tanto, los objetivos y las metas deben estar apegadas a la situación que rodea la negociación, mostrando así una congruencia y honestidad ante el otro; «SI TÚ ENTREGAS HONESTIDAD, QUE ES DECIR LO QUE HAY, LO QUE ESTÁ PASANDO, LO QUE PUEDA PASAR, HACES UNA RELACIÓN EXITOSA DONDE EL CLIENTE RECIBE LO QUE TÚ LO OFRECISTE Y TU RECIBES LO QUE ÉL SE COMPROMETIÓ A DAR» (M.G. / Mexicano / Masculino).

La interpretación compartida por los empresarios mexicanos respecto al servicio al cliente tiene un anclaje histórico; Los Cabos fue, y es aún, antes que un destino empresarial, una zona turística. Aunque, como se describió en el apartado de *Contexto de la investigación*, ambos aspectos se han desarrollado en los últimos veinte años de manera paralela (correspondientes al tercer período 1994–2010), no lo fue así durante más de cuarenta años. De 1950 a 1994 imperó en la región una economía destinada a la recepción del turista de estancia corta (4 a 7 días). Esto implicaba la existencia de un servicio al cliente dirigido exclusivamente a su total satisfacción, con el fin de asegurarse su posible retorno en años venideros. A medida que el destino fue transformándose en un lugar apto para las inversiones económicas, los empresarios tuvieron que compaginar esta concepción del servicio al cliente con sus propios intereses en la negociación y las condiciones del mercado. Este proceso de compaginación o equilibrio, es conocido por ambos grupos con el nombre de *Tropicalización*, esto es, la capacidad de adaptar un elemento de la cultura empresarial estadounidense (técnico, material, subjetivo) a un símil existente en la cultura empresarial mexicana para su viabilidad.

*“Para todo hay un similar, yo cuando tropicalizo un proyecto americano que viene en pies, lo hago en metros. Eso no significa nada más que lo cambias de pies a metros, sino que lo cambias, y cuando lo cambias te va dar un metro punto veinticinco, y la verdad es que nosotros no construimos.... somos chingones pero no tan chingones, no podemos hacer un muro a una distancia de un metro con veinticinco centímetros tres*

*milímetros. A la hora de tropicalizarlo no es nada más hacer la conversión, es, hacer la conversión y ajustar los espacios a medidas rectas o comunes para nosotros, o por lo menos redondas, que se puedan hacer. Esas pequeñitas diferencias, en un proyecto grande hacen que los muros ya no estén alineados, que la visión del arquitecto que quería este eje todo alineado hasta allá empieza a cerrar así....” (C.L. / Mexicano / Masculino)*

Lejos de tratarse de una concepción estática, la significación dada al servicio al cliente por parte del grupo empresarial mexicano es tendiente al cambio. Después de más de cuatro décadas de estabilidad, caracterizadas por la centralidad del cliente en la negociación, hoy en día los empresarios mexicanos se replantean su propia comprensión sobre este aspecto. Esto no se traduce en una pérdida del servicio al cliente en favor del contexto estructural, sino una búsqueda de nuevas formas para reconocer los objetivos y metas de la contraparte. En resumen, la construcción de una cultura empresarial mexicana en Los Cabos ha implicado para sus integrantes asumir un proceso de continua producción, actualización y transformación de modelos simbólicos, en el que la concepción sobre el servicio al cliente sigue siendo un elemento en constante tensión, que oscila entre la posibilidad de cumplir con las expectativas de la contraparte; «NUESTRA INTENCIÓN ES SIMPLE Y SENCILLAMENTE DARLES UN SÚPER SERVICIO, HACERLES LA MEJOR CASA POSIBLE, Y QUE SEAN FELICES» (C.L. / Mexicano / Masculino) y los imperativos de un mercado que delimita los alcances del mismo; «PARA ELLOS ES MUY FÁCIL IR A COMPRAR ELECTRODOMÉSTICOS A UNA TIENDA Y SE LOS MANDAN AL DÍA SIGUIENTE. NO PUES AQUÍ COMPRAMOS EN SAN DIEGO, HAY QUE IMPORTARLOS Y HAY QUE TRAERLOS» (C.L. / Mexicano / Masculino).

El grupo de empresarios estadounidenses también evidenció una concepción recurrente y ampliamente compartida del servicio al cliente, con rasgos que le permiten diferir la expuesta por sus contrapartes mexicanos. El servicio al cliente no es un fin en sí mismo sino un medio para lograr metas más amplias. En otras palabras, su concreción no se reduce a la satisfacción de la contraparte, sino a la creación de una trayectoria en una comunidad amplia (puede ser la cultura empresarial, pero también otro tipo de comunidades como las vecinales) que a largo plazo les permita actuar en otras negociaciones y proyectos; «CUMPLIMIENTO Y SERVICIO, UNA ORIENTACIÓN MUY FUERTE HACIA EL SERVICIO, LOS AMERICANOS ENTIENDEN QUE PARA SER EXITOSO TIENES QUE TENER EL FAVOR DE LOS

PROPIETARIOS, TIENES QUE TENER PROPIETARIOS EN TU COMUNIDAD QUE APOYEN TU DESARROLLO, ESAS RECOMENDACIONES SON LAS QUE TE VAN A TRAER MÁS CLIENTES» (C.S. / Estadounidense / Masculino).

El tándem cumplimiento y servicio, también mencionado por los empresarios mexicanos en términos de satisfacción y servicio, aparece con suma frecuencia en la concepción estadounidense, con una salvedad destacable; el empresario estadounidense se define como *visitante*; «VIENES A MÉXICO, Y ESTAMOS FLOJOS EN EL SERVICIO; NO TE PASAN LA LLAMADA A TU CUARTO DE HOTEL, NO TE DAN LOS MENSAJES, EL MESERO NO TE ATIENDE CORRECTAMENTE, NO TENDRÍAS POR QUÉ LLAMAR A TU MESERO PARA QUE ÉL VINIERA» (C.S. / Estadounidense / Masculino). Aunque las relaciones de poder no son el eje central de esta investigación, es indispensable entender las posiciones que ocupan los actores en una negociación si se pretende analizar posteriormente la incidencia de sus sistemas de significado en el diálogo. En general, se puede establecer que las relaciones empresariales estudiadas en Los Cabos, más allá de su denominación (co-inversión, inversión, inversión mixta, etc.), mostraron preponderantemente al empresario estadounidense con mayor peso en el manejo de capitales y la toma de decisiones<sup>15</sup>. Sin contar con elementos suficientes para reconocer las causas de ello, sí podemos al menos enunciar que en el caso del empresario estadounidense en Los Cabos, la concepción de servicio al cliente está fuertemente determinada por el logro de sus expectativas; «PARA LOS AMERICANOS EL SERVICIO ES; QUE SE LES ATIENDA BIEN, QUE SE LES CONSTRUYA BIEN, QUE SE LES ASESORE BIEN, Y HASTA QUE UNO LE CAIGA BIEN» (C.L. / Mexicano / Masculino).

Un último elemento en la concepción del servicio al cliente por parte del estadounidense es su carácter dogmático, esto es, la posibilidad de enseñar a otras culturas la noción. El empresario estadounidense se asume en la negociación como la parte capaz de instruir dicha concepción; «SERVICIO... SERVICIO... SERVICIO... NECESITAMOS EMPEZAR LA EDUCACIÓN SOBRE SERVICIO CUANDO ANTES» (M.S. / Estadounidense / Masculino). Esta concepción se centra en reconocer al cliente como el eje central de la negociación, supeditando otros factores a ello; «TIENEN QUE APRENDER QUE EL CLIENTE ES EL NÚMERO UNO» (M.S. / Estadounidense /

---

<sup>15</sup> Un análisis más detallado podría ofrecer explicaciones respecto a las causas económicas políticas e histórico – sociales de estas posiciones de poder.



Masculino) enuncia un empresario estadounidense con más de veinte años de estancia en Los Cabos, al referirse a los retos que deben enfrentar sus socios mexicanos.

*“El cliente es la persona más importante. Esta es la cultura con la que crecimos en Estados Unidos; ‘Yo estoy equivocado, el cliente está en lo correcto, siempre’. Y está llegando a México, estamos mejorando. Es una de las cosas que los americanos están importando a México. En la medida que más empresarios estadounidenses llegan, y colocan sus propios negocios, están enseñando a sus managers. Lo veo en el Tropicana, ahí tienes un negocio que pertenece a Ray, el contrata buenos managers mexicanos, les habla, les enseña. Cuando vas ahí, reciben un nivel más alto de servicio” (M.S. / Estadounidense / Masculino).*

Retomando la propuesta de Gilberto Giménez (Giménez, 2007), y particularmente lo que él denomina *problemática del cambio cultural*, se puede establecer que la configuración cultural del empresario estadounidense tiende a tener en su concepción del servicio al cliente una “zona de estabilidad”, cuya solidez y consistencia se debe a la asunción que sus integrantes hacen de ella como un elemento histórico que rebasa los límites organizacionales, y al cual se considera necesario implementar en otras configuraciones culturales como la mexicana.

Para los empresarios estadounidenses, durante el establecimiento de objetivos, estrategias y metas debe regir una concepción de servicio al cliente cuyos parámetros están puestos fuera del contexto mexicano; «CUANDO VIAJAS Y VAS A DIFERENTES PAÍSES Y CIUDADES, Y VES REALMENTE LO QUE EL SERVICIO SIGNIFICA Y LO QUE EL SERVICIO ES...» (M.S. / Estadounidense / Masculino). Esta condición propuesta por el empresario estadounidense es advertida por el mexicano; «LA EXPECTATIVA DE LO QUE QUIEREN HACER ES MUY ALTA, QUIEREN HACER COSAS CHINGONAS ASÍ COMO LAS QUE HACE ESTADOS UNIDOS...» (C.L. / Mexicano / Masculino) y retomada al momento de plantear la misión, visión y objetivos en la negociación; «LES OFREZCO LA MEJOR CALIDAD QUE PUEDAN VER, PORQUE YA NO ES MUCHAS VECES NADA MÁS CON DECIRLES QUE LA MEJOR CALIDAD DEL LUGAR, SINO LA MEJOR CALIDAD QUE PUEDAN ENCONTRAR EN ESTADOS UNIDOS» (C.L. / Mexicano / Masculino). Esta concepción corresponde con lo establecido por Rossana Almada, quien reconoce a las formas

simbólicas como constructos formados dentro de un contexto socio histórico determinado, que “son recibidas e interpretadas por individuos contextualmente ubicados, que tienen los recursos, las aptitudes y actitudes necesarias para aceptarlas, rechazarlas o modificarlas” (Almada, 2006:56).

Aunado a las diferencias contextuales enunciadas por Almada (Almada, 2006:56), es relevante mencionar las divergencias temporales ocurridas en la construcción de sistemas de significación. En palabras del Dr. Acosta el diálogo es siempre diacrónico (Acosta, 2010), esto implica que cada una de las partes cuentan con experiencias previas respecto a lo que es y debe ser el servicio al cliente; los empresarios mexicanos están marcados por el conocimiento local que han atesorado durante las últimas cuatro décadas, mismo que les permite enunciar las condiciones contextuales de la negociación; «ES UNA CUESTIÓN DE ACUERDOS PORQUE ELLOS PUEDEN TENER EL DINERO PERO NOSOTROS TENEMOS LA EXPERIENCIA, Y SOMOS LOS QUE VAMOS A LLEVAR A CABO TODA LA PARTE DIFÍCIL. ELLOS PONEN EL DINERO Y NOSOTROS PONEMOS EL TRABAJO» (R.Q. / Mexicano / Masculino); Los empresarios estadounidenses recuperan las experiencias vividas en otros contextos, colocándolas como horizontes hacia donde debe mirar la planeación y delimitación de la negociación; «NECESITAS IMPLEMENTAR MÁS HANGARES PRIVADOS PARA QUE LA GENTE PUEDA GUARDAR SUS AVIONES COMO LO HACEN DONDE HAY AEROPUERTOS PRIVADOS» (C.S. / Estadounidense / Masculino).

Hasta aquí la parte descriptiva de las dos concepciones que cada grupo empresarial tiene sobre el servicio al cliente. Convendrá ahora analizar como inciden estos en la calidad del diálogo acontecido en las negociaciones. En palabras de Rossana Almada, la manera en que el diálogo es afectado por los mundos concretos de cada una de las partes participantes en la negociación; “la forma de llevar a cabo alguna actividad y los objetivos que con ella se persiguen están íntimamente relacionados con la concepción que cada grupo tiene de sí mismo y de los otros” (Almada, 2006:79).

Cuando los dos grupos empresariales exponen su concepción del servicio al cliente en las metas, estrategias y objetivos, las divergencias mencionadas evidencian un vacío de información en la negociación. Los empresarios mexicanos requieren conocer los elementos necesarios para la completa satisfacción del empresario estadounidense;

*“Yo siento que deberíamos ir a construir una casa a Estados Unidos, para ver qué es lo que hacen diferente, y hacérselos igualitos aquí. Conocer más a lo que están acostumbrado... debemos trabajar nosotros más, para no imponerles nuestra forma, sino tratar de amoldarnos a ellos, porque el cliente siempre tiene la razón” (C.L. / Mexicano / Masculino).*

Del otro lado, los empresarios estadounidenses buscan en el diálogo, información que les permita conocer las limitaciones y alcances del servicio al cliente en el contexto particular de Los Cabos; la eficiencia para cumplir los plazos estipulados, la infraestructura urbana y tecnológica con la que se cuenta, y los recursos humanos a su disposición.

Esta carencia de conocimientos por parte de ambas partes, lejos de distanciar a los empresarios en sus procesos de comunicación, los obliga a tener una mayor apertura en el diálogo a fin de establecer una concepción conjunta sobre el servicio al cliente; «SE LES EXPLICA PASO POR PASO COMO SE DEBEN DE LLEVAR A CABO LOS PROCESOS, LAS DIFERENTES FASES, PARA QUE ELLOS TENGAN ESA SEGURIDAD DE QUE LO QUE SE ESTÁ HACIENDO, SE ESTÁ HACIENDO BIEN» (R.Q / Mexicano / Masculino). El empresario mexicano ofrece una amplia cantidad de información respecto a su entorno. A manera de *Tour*, se organizan visitas a distintas zonas de Los Cabos; campos de golf, residencias privadas, hoteles, restaurantes. La finalidad de estas visitas es llevar el diálogo a escenarios donde el empresario estadounidense perciba la realidad en la que se llevará a cabo el proyecto; «EMPEZÁBAMOS EN EL AEROPUERTO... INICIAS UN RECORRIDO Y LE VAS DICRIENDO DE QUIENES SON LOS TERRENOS, QUIEN COMPRÓ, POR QUÉ... UN PLANO GENERAL DE CÓMO SE HA IDO DESARROLLANDO EL DESTINO, COMO HA IDO CRECIENDO Y ADEMÁS CON ESTA PARTICIPACIÓN DE ATENDERLO PERSONALMENTE». El diálogo en estas situaciones es recíproco, pues los empresarios estadounidenses aprovechan este momento para enfatizar aquellos aspectos que consideran componen su concepción del servicio al cliente; «¿PARA QUÉ ME SIRVE EL TOUR? ADEMÁS DE QUE ME SIRVE PARA QUE VEAN QUE SOMOS BIEN CHINGONES, ME SIRVE PARA QUE ME DIGAN QUÉ LES GUSTA, QUÉ NO LES GUSTA, QUÉ LES GUSTARÍA, QUÉ NO LES GUSTARÍA...» (C.L. / Mexicano / Masculino). Existen, de manera paralela a este diálogo, otros procesos de comunicación con la misma finalidad, que parten de elementos de carácter formal: los estados financieros, los análisis FODA y la muestra de las instalaciones de la empresa. Estos favorecen el entendimiento del

empresario estadounidense sobre una definición del servicio al cliente apegado al contexto local. De igual forma, los estadounidenses aportan evidencias externas (informes de sus asesores y experiencias de otros clientes) para demostrar al empresario mexicano la factibilidad del cumplimiento de sus expectativas.

En la etapa de planeación y delimitación aún existe un alto grado de desconocimiento entre las partes, por lo que en numerosas ocasiones el diálogo aporta información incompleta o innecesaria; «NECESITO PREGUNTAR MUCHAS COSAS, EMPEZAR A PLATICAR CON ELLOS, LA POQUITA INFORMACIÓN QUE YO OBTENGO DE ELLOS, LA USO COMO PISTAS PARA SABER EN DONDE ESTÁN...» (C.L. / Mexicano / Masculino). La utilidad de la información, esto es, su aportación a un proceso de producción de sentido común, es evaluable en la medida que la negociación avanza, aunque en esta primera parte es posible afirmar que la puesta en común de concepciones como el servicio al cliente genera una confianza en la contraparte; «EMPEZANDO A SABER QUÉ COSAS LES GUSTAN Y QUÉ NO LES GUSTA... EMPEZAMOS A TENER UNA RELACIÓN, EMPIEZAN A CONFIAR EN MÍ O EN LA EMPRESA Y PIENSAN QUE PODEMOS HACER UN BUEN EQUIPO» (C.L. / Mexicano / Masculino).

Atendiendo a la voluntad de ambas partes por compartir su concepción sobre el servicio al cliente durante la puesta en común de la misión, la estrategia y los objetivos, se puede establecer la existencia de un interés por el reconocimiento del otro. Reconocer las expectativas de la contraparte y el producto a realizar, en un contexto de interculturalidad, requiere de un constante intercambio de información para establecer un mínimo de entendimiento común. En la cultura empresarial de Los Cabos, las concepciones de servicio al cliente de cada una de las partes siguen siendo distantes, lo que provoca que el diálogo ocurrido en la planeación y delimitación de la negociación sea desordenado. A pesar de esta condición, se observan elementos que permiten pensar que la abundancia de información puede constituir en un futuro cercano el nutriente necesario para una interacción comunicativa próspera. Tanto por parte de los estadounidenses; «LA PERCEPCIÓN DE ELLOS EN EL PAÍS HA CAMBIADO MUCHO, PASARON DE SER EL GRINGO QUE TRAE EL DINERO AL PAÍS TERCERMUNDISTA Y A VER QUÉ GANANCIA TIENE, A SER EMPRESARIO QUE CONOCEN BIEN SU ENTORNO, CONOCEN EL PAÍS» (R.Q. / Mexicano, Masculino), como de los mexicanos; «LES HEMOS DEMOSTRADO, CON TODO Y LAS CARENCIAS DE NUESTROS SISTEMAS, POLÍTICOS,

SOCIALES Y ECONÓMICOS, QUE TIENEN LA SEGURIDAD Y LA CERTEZA DE QUE SUS NEGOCIOS ESTÁN BIEN PROTEGIDOS» (R.Q. / Mexicano, Masculino).

## ii. PRODUCTO, COSTOS, GANANCIA

En el siguiente apartado se analiza la incidencia de la concepción sobre “Producto - Costos - Ganancia” en la calidad de diálogo, entendida de manera general como “el valor monetario de los recursos que se entregan o prometen entregar, a cambio de bienes o servicios que se adquieren” (García, 2006). El primer paso será describir dichas concepciones, para luego abordar analíticamente su incidencia.

En el grupo empresarial mexicano la comprensión del Producto - Costos - Ganancia, está estrechamente ligada a dos aspectos; la posibilidad de lograr la confianza de la contraparte en la calidad del producto y las capacidades propias para afrontar las estipulaciones de tiempo establecidas en los objetivos, estrategias y metas. En el primer aspecto, los empresarios mexicanos concordaron en definir al producto ofrecido en Los Cabos, como un elemento de calidad superior a la del resto del país; «ES LA VANGUARDIA QUE TIENE LOS CABOS EN REFERENCIA AL NIVEL NACIONAL. DICEN ‘OYE LO QUE CONSTRUYEN EN LOS CABOS ESTÁ CAÑÓN, LA CALIDAD Y LOS ACABADOS, EL NIVEL DE EFICIENCIA QUE TIENEN EN LAS ESPECIFICACIONES, ES IMPRESIONANTE, NO LO TIENEN EN MÉXICO... EN MÉXICO TE CUESTA MUCHO MÁS DINERO» (M.G. / Mexicano / Masculino). Sin embargo, también mencionaron que, a pesar de su alta calidad, el costo del producto puede empobrecerse si no se logran evidenciar sus cualidades. Por ello, la tarea primordial del empresario mexicano durante la planeación y delimitación de la negociación se encuentra en lograr la confianza de su contraparte respecto a los servicios o productos que ofrece; «BRINDARLES ESA SEGURIDAD DE QUE LA INVERSIÓN QUE ESTÁN HACIENDO AQUÍ NO ES DINERO TIRADO A LA BASURA, AL CONTRARIO, ES DINERO QUE SE LES VA A REDITUAR» (R.Q. / Mexicano / Estadounidense).

Un primero aspecto relevante en la búsqueda de la confianza, es la tendencia de la contraparte estadounidense a infravalorar las cualidades del producto ofrecido. Ante ello el empresario mexicano adopta una postura de valorización de su propio trabajo; «NO VOY A MODIFICAR EL PRESUPUESTO QUE TE ESTOY PRESENTANDO PORQUE TÚ YA TIENES CIERTA EXPERIENCIA EN MÉXICO CON CIERTOS PROYECTOS, ESTO ES LO QUE VALE» (C.G. / Mexicana / Femenina). Al igual

que en la concepción del servicio al cliente, los mexicanos enfatizan la necesidad de que el empresario estadounidense sitúe sus pretensiones en un contexto local determinado;

*“Se han dado cuenta que hay que respetar lo que se dice, porque te están dando la calidad, y entonces, cuando ellos empiezan, los americanos, a regatear, hay que ponerlos en su contexto y decir; ‘si yo voy a tu país ¿puedo regatear, y me van a comprar o me van a vender como tú quieres que yo te venda? No, pues es lo mismo...” (C.G. / Mexicana / Femenina).*

Para evitar la infravaloración del producto o servicio, los empresarios mexicanos apuntan a destacar una de las cualidades que Los Cabos posee como zona de inversión; su potencial a futuro. Tal como se estableció en el capítulo *Contexto de la investigación*, el municipio sudcaliforniano aún no alcanza su pico más alto de desarrollo en materia de negocios, a diferencia de otros desarrollos turísticos en el país. Este aspecto es de relevancia absoluta en la comprensión que los empresarios mexicanos tienen sobre el Producto - Costos - Ganancia. Todos ellos afirmaron que, además de la alta calidad de los productos, es necesario evaluar las proyecciones a futuro del destino; «DESTACAR LA TASA DE RETORNO, A LOS AMERICANOS LES IMPORTA MUCHO EL COSTO DE OPORTUNIDAD; ¿CON QUÉ ESTAS COMPITIENDO PARA DESVIAR SUS RECURSOS HACIA TU PROPUESTA? ». (J.C. / Mexicano / Masculino). Esta característica tiene incidencia directa en el establecimiento de los objetivos, las estrategias y metas en la negociación, pues llevar a pensar dichos aspectos a largo plazo.

La concepción del Producto - Costos - Ganancia por parte de los empresarios mexicanos no está exenta de contradicciones. Algunos de ellos manifestaron el notorio aumento de colegas que, a partir de la crisis económica ocurrida en los últimos dos años, abandonan la noción compartida, y se inclina por otra distinta, supeditada a las exigencias de cliente; “UN CLIENTE VIENE BUSCANDO PRECIO, EMPIEZA A COTIZAR, Y TODO MUNDO SE EMPIEZA A BAJAR CON TAL DE AGARRAR TRABAJO. AHORITA, CUANDO HAY CRISIS Y MUY POCO TRABAJO, ES UN MATADERO, LOS PRECIOS VAN PARA ABAJO” (C.L. / Mexicano / Masculino). Estos empresarios, lejos de ser ajenos a la cultura empresarial de Los Cabos, permiten reafirmar lo expuesto por Hernández; “el empresario es un sujeto inmerso dentro de un contexto lleno de contradicciones y disyuntivas, donde las dimensiones sociales, económicas, culturales y psicológicas se encuentran inexorablemente entrelazadas” (Hernández, 2003:21).

La referencia a los períodos de crisis es útil para retomar uno de los hallazgos realizados en el trabajo de pre-campo, y refrendado por Giménez en términos de integración de una identidad colectiva (Giménez, 2007); las entrevistas realizadas permiten confirmar que la cohesión del grupo empresarial mexicano es dependiente del desarrollo de condiciones económicas. En los periodos de crisis económicas los discursos, las prácticas y los rituales tienden a tener una mayor precariedad, mientras que en los tiempos favorables la identidad colectiva se refuerza. La concepción sobre el Producto - Costos - Ganancia, es una de las primeras nociones puestas en cuestionamiento ante dicho contexto.

Un segundo aspecto relevante en la concepción de los empresarios mexicanos, es su relación con los condicionantes de tiempo expresados por el empresario estadounidense; «TÚ TIENES UN PROGRAMA, Y TIENES QUE ENTRAR DENTRO DE ESE PROGRAMA, PORQUE ES DINERO QUE ESTÁ COMPROMETIDO». (R.Q. / Mexicano / Masculino). El Producto - Costos - Ganancia no puede entenderse únicamente desde la relación producto terminado / calidad esperada, sino en virtud del cumplimiento de un proceso que tiene plazos temporales establecidos. Por ello, durante la planeación y delimitación de la negociación, no solamente cobran relevancia las metas, sino también las estrategias para lograrlas y el tiempo en que se efectúen; «CUANDO ESTÁS HABLANDO DE DESARROLLO LO MÁS IMPORTANTE SON LOS RECURSOS, ¿CÓMO VAMOS?, LOS CALENDARIOS, ¿CUÁNTO DINERO SE HA GASTADO?, ¿QUÉ ES LO QUE SE HA HECHO?» (R.Q. / Mexicano / Masculino). *La forma también es fondo*, suele mencionarse en el argot de los comunicadores: en la cultura empresarial la frase no es menos adecuada, ya que el proceso reviste un costo igual o más importante que el producto terminado; «PARA ELLOS LO MÁS IMPORTANTE ES QUE TODO SE ESTÉ LLEVANDO A CABO CONFORME SE PLATICÓ, COMO SE PUSO EN LA MESA, CUANDO SE EMPEZÓ A NEGOCIAR, A HACER LA ESTRATEGIA» (R.Q. / Mexicano / Masculino).

Los empresarios estadounidenses conciben al Producto - Costos - Ganancia como un aspecto de beneficio bilateral. En el establecimiento de los objetivos, estrategias y metas debe procurarse que el intercambio de recursos y bienes ofrezca condiciones equitativas para ambas partes; «EL PUNTO PRINCIPAL SON LAS GANANCIAS; LOS DOS LADOS TIENEN QUE ENTENDERLAS, Y SI ESTAS SON BUENAS PARA AMBOS, SE LLEGA A BUEN PUERTO... » (C.S. / Estadounidense / Masculino). En su concepción aparece con mayor centralidad la noción de tiempo, particularmente entendido como un recurso, cuyo desperdicio genera

pérdidas económicas; «SU PERCEPCIÓN DEL TIEMPO Y EL DINERO ES MUY DIFERENTE A LA MÍA. EL TIEMPO ME CUESTA DINERO; COMO EMPRESARIO E INVERSIONISTA NO ME PAGAN, ESTOY GASTANDO DINERO EN LA BÚSQUEDA DE UNA SOLUCIÓN, Y ESO NO LE ENTIENDEN» (C.S. / Estadounidense / Masculino).

Otra característica en la concepción del Producto - Costos - Ganancia del empresario estadounidense es la relación contexto - certidumbre. Si bien los estadounidenses no se expresaron respecto a la calidad de los productos y servicios recibidos, sí fueron enfáticos en mencionar que las condiciones contextuales bajo las que se realiza la negociación deberían considerarse en el costo de los bienes. A pesar de que, como se ha descrito, las inversiones en Los Cabos suelen tener una proyección asegurada, los empresarios estadounidenses manifestaron inquietudes respecto a las posibilidades de éxito de sus inversiones; «LO QUE LES PREOCUPABA ERA SI TÚ PAGAS UN PREDIAL, SIRVE PARA QUE TENGAS SERVICIOS, ¿CUÁLES SERVICIOS? ¿CUÁNDO?» (C.G. / Mexicana / Femenina). Algunos empresarios estadounidenses enunciaron además la vinculación entre costo y satisfacción al cliente; «HAY UNA DEFINICIÓN PARA LO QUE ES CARO; CUANDO NO TE ENTREGAN LO QUE PAGASTE. PUEDO PAGAR DIEZ MIL DÓLARES POR UN CUARTO DE HOTEL, Y PUEDO DECIR QUE ES BARATO. LO CARO ES QUE NO ME DIERON LO QUE YO ESPERABA...» (R.H. / Estadounidense / Masculino).

Por último, habrá que destacar las coincidencias existentes en las concepciones de ambas partes. Tanto los empresarios mexicanos como estadounidenses mencionaron las dificultades para llegar a un acuerdo respecto al costo; «YO CREO QUE EL PUNTO MÁS DIFÍCIL ES LLEGAR A UN ACUERDO DEL COSTO» (C.L. / Mexicano / Masculino). Esto se debe en gran medida, según lo expresado por ellos, al desconocimiento que sus contrapartes tienen sobre sus procesos de trabajo;

*“Los mexicanos desconocemos en gran medida como se llevan las administraciones allá, como se llevan los negocios, tenemos una vaga idea pero es totalmente distinto. Allá las cosas son más expeditas, es mucho más rápido. Me gustaría mucho poder aprender todo eso y poder llevarlo a cabo de este lado. Eso sería fantástico, ese es el lado por donde yo me iría” (R.Q. / Mexicano / Masculino).*



Es relevante destacar el último fragmento de la cita antes mencionada, en la que el empresario mexicano afirma su deseo de aprendizaje sobre un aspecto de la cultura empresarial de la contraparte, pues permite ahondar en una de las características del diálogo enfatizadas por el Dr. Raúl Acosta (Acosta, 2010); su alcance pedagógico. Este aspecto permite entender que existen diálogos en los que la repercusión central se encuentre en la reflexión hecha sobre el mismo, y no en elementos discutidos durante este. Una gran cantidad de empresarios entrevistados, en ambos grupos, comentó que, las dificultades encontradas al dialogar sobre el Producto - Costo - Ganancia, los habían llevado a buscar nuevas formas para mejorar dichos procesos de comunicación;

*“Lo engorroso es a la hora de conocerte, de hacer el contrato, de presupuestar... ¿cómo le podríamos hacer nosotros para que la forma en que vayamos a trabajar les sea más sencilla? Pues me gustaría saber cómo le hacen ellos allá... yo tengo amigos americanos, deberíamos hacer una investigación de que hacen ellos, y que podríamos nosotros adaptar para hacérselas más sencillas”. (C.L. / Mexicano / Masculino).*

Una vez descritas las concepciones que empresarios mexicanos y estadounidenses tienen, es pertinente analizar su incidencia en la calidad de diálogo acontecido en la negociación, y particularmente en la planeación y delimitación de la misma. Las últimas dos citas referidas permiten evidenciar que los procesos de comunicación entorno al Producto - Costos - Ganancia se llevan a cabo en un ambiente de desconocimiento y desconfianza mutuo. Por tanto, la construcción de objetivos, estrategias y metas conlleva cierto grado de incertidumbre. Por una parte los mexicanos desconfían del apego a las circunstancias contextuales por parte del estadounidense; «MUCHAS VECES DECÍAN, ‘YO TE DOY TANTO Y TE DOY EL ENGANCHE EN ESTA FORMA’, QUERÍAN CAMBIAR LAS REGLAS DE LAS POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN... TIENEN QUE SEGUIR LAS NORMAS» (C.G. / Mexicana / Femenina). Los estadounidenses, en cambio, mantienen sus dudas sobre el contexto en el que llevan a cabo sus inversiones; «LA MENTALIDAD QUE TENEMOS EN LOS CABOS, DE QUE VAMOS A ROBAR A NUESTRO CLIENTE, QUE LO VAMOS A TRATAR MAL, NO PUEDE CONTINUAR. TENEMOS QUE HACER LO OPUESTO, TENEMOS QUE PARAR DE TRANZARLO...» (M.S. / Estadounidense / Mexicano).

A pesar de la desconfianza y desconocimiento existentes, las dos partes están dispuestas a entablar procesos de diálogo en los que se discutan sus concepciones. La mayoría de estos requieren de un largo tiempo y un gran esfuerzo para llegar a buen puerto, ya sea por la incompreensión sobre los procesos que conlleva el valor de un producto; «CUANDO SE COMPLICAN LAS COSAS ES CUANDO TE PIDEN MUCHOS CAMBIOS, Y TU LE DICES QUE SÍ, PERO PARA ELLOS LES ES MUY DIFÍCIL ENTENDER QUE ESOS CAMBIOS ADEMÁS DE QUE REPRESENTAN UN COSTO, REPRESENTAN UN TIEMPO» (C.L. / Mexicano / Masculino) o bien por las dificultades para reconocer la trascendencia de la negociación; «SI VOY A UNA NEGOCIACIÓN Y ENTIENDO LO QUE ES VALOR, Y EL OTRO TIPO NO ENTIENDE DEL VALOR QUE ESTAMOS HABLANDO, NO VA SER UNA MUY BUENA NEGOCIACIÓN. AMBOS LADOS TIENEN QUE ENTENDER EL VALOR DE LA NEGOCIACIÓN, A CORTO PLAZO Y LARGO PLAZO» (R.H. / Estadounidense / Masculino).

En los términos de la propuesta para la evaluación de la calidad del diálogo ofrecida en esta investigación, es posible afirmar que las concepciones sobre Producto - Costos - Ganancia, dentro del sistema de significación que conlleva el establecimiento de la misión, la estrategia y los objetivos, dan origen a un diálogo simulado, en el que ambos grupos empresariales privilegian sus prioridades por sobre el acuerdo común; «CUANDO SUCEDE EL *NO SURPRISE* ES PORQUE ELLOS MISMOS LO PROVOCAN. SE LES DIJO CUANTO IBA A COSTAR, NORMALMENTE ES UN CONTRATO A PRECIO FIJO, YA SE LES DIJO CUÁNTO VA COSTAR, ENTONCES NO DEBE HABER SORPRESAS» (C.L. / Mexicano / Masculino). Además, existe una marcada desatención hacia lo que la contraparte plantea, dando prioridad a prejuicios existentes aún antes de dialogar con la contraparte; «EL DINERO ES EL REY, EL DINERO HACE LAS REGLAS USUALMENTE» (C.S. / Estadounidense / Masculino).

Aún cuando ambos grupos ofrecen información sobre su concepción, ésta carece de utilidad para los objetivos de la contraparte. En la medida en que este intercambio de información se convierta en un proceso de comunicación-sentido en el que se compartan significados, el grado de reconocimiento entre las partes aumentará. Los dos grupos empresariales refirieron la existencia de algunas experiencias en ese sentido; «PARTICULARMENTE ESTE SEÑOR AMERICANO ME LLAMÓ MUCHO LA ATENCIÓN, PUES A PESAR DE LA DIFERENCIA CULTURAL Y DE IDIOMA, CAPTÓ PERFECTAMENTE BIEN EL QUE HABÍA QUE RESPETAR LO QUE ESTABA ESTABLECIDO...» (C.G. / Mexicana / Femenina);

*“Cuando les presente este tipo de contratos a los empresarios mexicanos, lo leyeron y me dijeron ‘¿Estás loco?’ Pero este tipo de acuerdos tenían una lista de especificaciones para evitar confusiones y conflictos Yo les dije ‘Démosle un año de garantía’, y casi les da un infarto. ‘Construye durante un mes y luego déjales que te paguen. Construye durante otro mes y luego te vuelven a pagar. Hazlo calendarizado, y enséñales que sólo necesitas un pequeño anticipo para comprar material, no les pidas el 50%’ (M.S. / Estadounidense / Empresario).*

En tanto la cultura es dinámica, la investigación realizada puede ser complementada por un análisis temporal de mayor amplitud, que permita comprender los cambios ocurridos en los distintos sistemas de significación, y su posterior incidencia en la calidad del diálogo. Un estudio de corte diacrónico podría ser útil para reconocer si las experiencias de mayor reconocimiento en los diálogos relativos a la concepción de Producto - Costos - Ganancia se consolidan como una tendencia entre los grupos empresariales estudiados, o bien, persiste un mínimo de diálogo en el que predomina la desconfianza mutua.

### iii. CONTRATOS

El último elemento a analizar en la planeación y delimitación de la negociación, es la concepción que cada grupo empresarial tiene sobre los contratos, entendidos de manera general como un acuerdo de voluntades, con efectos jurídicos, en el cual dos o más personas buscan la generación de derechos y obligaciones para ambas partes. Al igual que en el análisis realizado en torno a las concepciones sobre el servicio al cliente y el Producto - Costo - Ganancia, se ofrece en un primer plano la descripción de las nociones que cada uno de los grupos empresariales tiene respecto a los contratos, para posteriormente reconocer como inciden estas en la calidad de diálogo.

En la concepción del contrato, el grupo de empresarios mexicanos enunció al menos tres componentes relevantes; 1) El contrato como elemento que brinda seguridad a la relación de negocios 2) El contrato como un aspecto complicado durante la planeación y delimitación 3) Las diferencias entre la cultura empresarial mexicana y estadounidense al realizar los contratos. Describiremos cada uno de ellos a continuación.

En principio, el contrato es visto como un elemento que delimita los derechos y obligaciones de las partes en la negociación. Esto permite al empresario mexicano prever el desarrollo de la negociación, reconocer los aspectos en los que tendrá injerencia y aquellos en los que se verá limitado a participar; «SI TIENES UN BUEN CONTRATO VAS A TENER.... HAY UN DICHO QUE DICE ‘BUENAS BARDAS, HACEN MUY BUENOS VECINOS’, SI DEFINES BIEN CUÁL ES TU LÍMITE, TU LÍNEA Y TIENES UN BUEN ASESOR PARA EL ASPECTO LEGAL... TE AHORRAS MIL COSAS». (M.G. / Mexicano / Masculino). El contrato además de ser un instrumento de orden jurídico, también permite establecer lo dialogado en la etapa de planeación y delimitación. Las concepciones de cada grupo sobre aspectos como el servicio al cliente y el Producto – Costo – Ganancia deben encontrar un punto común en estos convenios; «EL ACUERDO AL QUE LLEGUES VA MANEJAR ESTATUS, EL PESO ESPECÍFICO DE CADA PARTE. UNO DEBE DE MANEJAR, SE TIENE QUE DEFINIR QUIÉN MANEJA, QUIEN ES EL LÍDER DEL PROYECTO». (M.G. / Mexicano / Masculino).

El contrato, desde la comprensión empresarial mexicana, es la arena donde cada una de las partes puede ver reflejadas sus formas de pensar, al menos en lo correspondiente a la primera parte de la negociación. La mayoría de los empresarios mexicanos entrevistados afirmaron que uno de los componentes principales de su cultura que requiere plasmarse en el contrato, es su conocimiento local; «ES UNA CUESTIÓN DE ACUERDOS PORQUE ELLOS PUEDEN TENER EL DINERO PERO NOSOTROS TENEMOS LA EXPERIENCIA». (R.Q. / Mexicano / Masculino). Aunque durante la planeación y delimitación se observaron otras formas objetivadas de la cultura donde ambas partes evidenciaban sus distintas concepciones (calendarios de trabajo, proyecciones financieras, eventos sociales), el contrato cumple una función específica; externaliza en un acto formal el reconocimiento de ciertos sistemas de significación de la contraparte y de forma viceversa, permite colocar los propios en juego. El contrato marca la existencia de un mínimo común entre las partes.

Para el empresario mexicano, el establecimiento de un contrato es un proceso con una doble vertiente; le finca responsabilidades; «TÚ AL FINAL VAS A SER RESPONSABLE, Y EL QUE SALE RASPADO SI LAS COSAS NO SALIERON COMO UNO PENSÓ. PARA ELLOS LO MÁS IMPORTANTE ES QUE TODO SE ESTÉ LLEVANDO A CABO CONFORME SE PLATICÓ», pero también le ofrece cierto orden a la relación, que a posteriori se traducirá en mayores ganancias;

*“Estoy plenamente convencido de que el orden genera dinero. Aquí no hay planeación, no hay reglas claras, te tienes que adaptar, y sorpresas, a nadie le gustan las sorpresas. Todo el día, sorpresas. Apegarse a los lineamientos, en el momento que tú haces un desarrollo con reglas estrictas de diseño, de densidad, de ubicación de los elementos que componen un proyecto, si es rígido, la gente va entrar a lo rígido” (M.G. / Mexicano / Estadounidense).*

Sin embargo, a pesar de reconocer los beneficios que aporta el contrato a la negociación, este no deja de ser un proceso complicado para el empresario mexicano; «YO CREO QUE EN EL MERCADO EN EL QUE ESTAMOS NOSOTROS LO ENGORROSO DE CONSTRUIR UNA CASA DE DOS MILLONES, TRES MILLONES, CUATRO MILLONES DE DÓLARES... ES EL CONTRATO». (C.L. / Mexicano / Masculino). Esto puede deberse, entre otras razones, a que el empresario mexicano antepone otras estrategias para el reconocimiento de su contraparte, particularmente la relación personal con el empresario estadounidense;

*“Si un americano tradicional y un mexicano tradicional se reúnen a platicar, el mexicano va querer invitarlo a su casa a tomar tequila, a que se familiarice con su familia, desde antes de empezar a hablar de negocios. El americano lo que va querer es sacarle siete contratos y decirle que los lea para mañana para que se dé una idea de lo que es el negocio. Ahí hay un choque muy importante” (J.C. / Mexicano / Masculino).*

Otra de las razones que pueden hacer del contrato un elemento complicado, es el desconocimiento que el empresario mexicano manifiesta sobre la concepción del mismo por parte del estadounidense; «CONOCER MÁS A LO QUE ESTÁN ACOSTUMBRADO; CUANDO ELLOS HACEN SU CASA EN ESTADOS UNIDOS A QUIEN CONTRATAN, PORQUE LO CONTRATAN, DE QUÉ FORMA LO CONTRATAN Y QUE LES ENTREGA... ESO ES EN LO QUE SIENTO QUE DEBEMOS TRABAJAR NOSOTROS MÁS» (C.L. / Mexicano / Masculino). En general, los empresarios mexicanos entrevistados consideran que el proceso administrativo estadounidense, en el que se incluye al contrato como elemento principal, es considerablemente diferente al mexicano; «NO TENGO LA EXPERIENCIA DE CONSTRUIR EN ESTADOS UNIDOS... LA BRONCA ADMINISTRATIVA ES LO ENGORROSO DE ESTO. ESO ES LO QUE YO NO SÉ EXACTAMENTE COMO LO HACEN ELLOS, Y ME GUSTARÍA SABER COMO LO HACEN, PARA NOSOTROS VER QUE PODEMOS INCORPORAR». (R.Q. / Mexicano / Masculino).

Para los empresarios estadounidenses, el contrato es un elemento que dota de seguridad a la negociación. En un contexto desconocido para ellos, la necesidad de encontrar estrategias para proteger sus intereses es fundamental; los compatriotas empresarios estadounidenses con amplia trayectoria en la zona, las empresas con capital extranjero y las aseguradoras transnacionales, son aliados en este sentido, sin embargo, el contrato brinda un respaldo de carácter jurídico indispensable para llevar a cabo la negociación; «SIEMPRE CUANDO ESTÁS HABLANDO DE INVERSIONES QUIEREN TENER ESA SEGURIDAD DE QUE NO LOS QUIERAS ENGAÑAR... AL FINAL TIENEN QUE ESTAR SEGUROS DE LO QUE ESTÁN HACIENDO... ELLOS TIENEN SU RESPALDO CON SUS DESPACHOS JURÍDICOS EN ESTADOS UNIDOS, QUE LES VAN A RESPALDAR LA INFORMACIÓN QUE NOSOTROS LES ESTAMOS DANDO». (R.Q. / Mexicano / Masculino). En este sentido, los empresarios estadounidenses enfatizaron que el desconocimiento no refiere únicamente a la falta de información sobre su contraparte, sino, por sobre todo, a una carencia de datos sobre los procesos legales, administrativos y fiscales que conlleva una negociación con autoridades gubernamentales mexicanas; «EL PROCESO MEXICANO LEGAL ES MUY DIFÍCIL, Y AUNQUE TU TENGAS UN APRETÓN DE MANOS O UN TRATO CON CONTRATOS, TÍTULOS... ES EXTREMADAMENTE DIFÍCIL, ES CASI IMPOSIBLE... LAS LEYES DEL GOBIERNO, LEYES LABORALES, LEYES DE IMPUESTOS, HACEN MUY DIFÍCIL HACER NEGOCIOS EN MÉXICO. LAS REGLAS VAN CONTRA EL EMPRESARIO». (C.S. / Estadounidense / Mexicano).

Los empresarios estadounidenses también manifestaron que ante este difícil contexto burocrático, en algunas ocasiones el contrato pierde validez, pues las decisiones se toman a partir de otros referentes; «AQUÍ NO PUEDES CONFIAR EN ESO; TIENES QUE TENER TUS CONTRATOS, TUS PAPELES EN REGLA, Y AÚN ASÍ SI ELLOS DECIDEN QUE ESA NO ES LA MANERA QUE LO QUIEREN HACER, LOS CONTRATOS SE VAN AL CAÑO, A MENOS QUE QUIERAS PASARTE AÑOS Y AÑOS EN UN PLEITO LEGAL» (R.H. / Estadounidense / Mexicano). Aunque esto representa la pérdida de un referente de confianza para los estadounidenses, la situación también ha sido favorable al obligar al empresario a buscar otras fuentes de certeza. Se trata de una reconfiguración cultural de los empresarios estadounidenses que reafirma lo expuesto por Almada en relación al fenómeno de la interculturalidad; “ampliamos nuestras identidades, mismas que chocan y negocian cotidianamente con otras identidades y formas de ver el mundo...” (Almada, 2006:45).

Las relaciones humanas recobran relevancia en este contexto. El grupo de empresarios estadounidenses expuso que en su concepción de contrato, han tenido que incluir los acuerdos “de mano”, usuales en la cultura empresarial mexicana;

*“Aquí en México las relaciones humanas son los negocios. Los americanos tenemos mucho que aprender de la cultura mexicana. Solía ser así, en los sesenta, cuando dos hombres apretaban sus manos y daban su palabra, estaba todo hecho. Ahora tenemos demasiados abogados, demasiadas leyes. Perdimos esa cultura” (M.S. / Estadounidense / Masculino).*

Lejos de conservar su concepción sobre los contratos a capa y espada, los empresarios estadounidenses se han visto confrontados a un cambio cultural en su sistema de significación; «LO MÁS DIFÍCIL PARA UN EMPRESARIO ESTADOUNIDENSE ES EL USO DE LA PALABRA VERDAD. LO QUE HE APRENDIDO EN QUINCE AÑOS ES CONFIAR EN SU PALABRA, PORQUE MUCHAS DE LAS COSAS QUE PASAN EN LAS NEGOCIACIONES SE MUEVEN DETRÁS DE ESCENA». (R.H. / Estadounidense / Masculino). Ante la falta de certitud que ofrecen los documentos escritos en un marco burocrático incierto, los empresarios estadounidenses han comenzado a incorporar a la negociación un mayor conocimiento de sus pares;

*“En México no es cuánto conoces, si no a quién conoces. Yo prefiero un socio que conoce a la gente correcta que alguien muy listo. Porque si no conoces a la gente correcta, no vas a resolver tus problemas. Son las relaciones sociales las que resuelven los problemas” (C.S. / Estadounidense / Masculino).*

Algunos empresarios estadounidenses enunciaron a las relaciones humanas como aporte de certeza a la negociación. Estas se han convertido en una experiencia enriquecedora, y por tanto, un regreso absoluto a la formalidad contractual no sería favorable; «DESAFORTUNADAMENTE LO QUE VEO, Y ESTO ME TIENE PREOCUPADO, ES QUE EN LA MEDIDA EN QUE ESTADOS UNIDOS SE HACE UN SOCIO MÁS CERCANO, INFLUENCIAMOS ESTA CULTURA HASTA CONVERTIR A LOS MEXICANOS EN GENTE MÁS PREOCUPADA, MÁS CERRADA, MÁS CONTRATOS, MÁS ABOGADOS... Y TERMINAMOS POR CAMBIAR SU CULTURA». (C.S. / Estadounidense / Masculino).

Es posible afirmar que el contrato, en su existencia como instrumento legal, ha sido para los empresarios estadounidenses una forma de objetivar un sistema de significación en el

que la negociación requiere de un grado de confianza y seguridad alto. Sin embargo, su puesta en común con la cultura empresarial mexicana no ha dado como resultado un elemento jurídico en el que los empresarios locales reconozcan sus expectativas. Por tanto, los estadounidenses han flexibilizado su modelo cultural; en palabras de Giménez se trata de una zona de movilidad, tendiente a cambiar en las relaciones con otros grupos sociales. Este elemento contrasta con otros de mayor rigidez en la cultura empresarial estadounidense, como lo es la concepción del servicio al cliente.

Una última reflexión, antes de analizar la incidencia en el diálogo de las distintas concepciones, gira en torno a la unidad distintiva de un grupo social propuesta por Melucci (Giménez, 2007:69). Los contratos, o en todo caso su valía en un sistema de significación amplio para un grupo empresarial, no se pueden comprender sino es a partir de los vínculos espaciales y temporales de las identidades colectivas. El grupo de empresarios mexicanos es, más allá de su tipificación laboral, un conjunto de personas que comparte una comunidad amplia (la sociedad sudcaliforniana). Una gran parte de ellos se reencuentra en actividades ajenas a la empresa; eventos deportivos, exposiciones artesanales, reuniones familiares, entre otras. Es a partir de este *sentido de comunidad*, que se distinguen de los empresarios estadounidenses. La precariedad de los acuerdos escritos, se debe en gran medida al grado de confianza surgido en relaciones externas a la empresa. Los empresarios estadounidenses no son ajenos al fenómeno y han comenzado a ampliar su identidad de manera similar; hoy forman parte de una de las comunidades más grandes de extranjeros en México. Su participación social es relevante, tanto al interior de su grupo como con los mexicanos; «ELLOS SON DE UNA GRAN PARTICIPACIÓN SOCIAL, EN MÉXICO ESTAMOS TODAVÍA MUY LEJOS DE ESO. YO CREO ELLOS SON MÁS SOLIDARIOS, EL VOLUNTARIADO ES TREMENDO EN SUS CULTURAS. SON MUY PARTICIPATIVOS, Y A TODOS EVENTOS NOS INVITAN». (M.G. / Mexicano / Masculino).

*“No lo dudaría, eso debe ser la meta de todo mundo; construir esta comunidad de alguna manera u otra. Durante quince años he gastado muchísimo millones de dólares aquí, y es nuestro objetivo desarrollar esta comunidad. Yo creo que si vienes aquí a poner un negocio tienes que estar seguro en invertir en la comunidad, en los trabajos de la gente, eso tiene*



*que ser un gran objetivo de todos los empresarios” (R.H. / Estadounidense / Masculino).*

Se retoma la noción de unidad distintiva aportada por Melucci, con la finalidad de reafirmar lo expuesto por Schein (Schein, 1999); la cultura de una organización no puede ser entendida al reconocer un par de concepciones sobre ella, sino que requiere de su análisis como una identidad multidimensional en la que cada uno de los fundamentos compartidos en la organización está relacionado con los demás. De tal manera el sentido de comunidad existente en las culturas empresariales estudiadas, está estrechamente vinculado con su concepción sobre los contratos.

Conviene entonces recuperar los indicadores ofrecidos por Acosta (Acosta, 2010) para reconocer la incidencia de estas concepciones en la calidad del diálogo. En principio, es importante reconocer la disposición de ambas partes por colocar en la negociación sus concepciones; por parte de los empresarios mexicanos se destacan los conocimientos empíricos producto de una amplia experiencia en la región, mientras que los estadounidenses enfatizan sus saberes en el rubro administrativo. La cita «...LES VAN A RESPALDAR LA INFORMACIÓN QUE NOSOTROS LES ESTAMOS DANDO» (R.Q. / Mexicano / Masculino) evidencia la existencia de un intercambio de información entre ambos grupos. Esta reciprocidad reafirma lo expresado por empresarios mexicanos y estadounidenses; el contrato debe ser comprendido como un acuerdo del que deriven beneficios para ambas partes. Sin embargo aún priva en el diálogo una noción de “división”, reflejado en la asignación de tareas, ganancias económicas, responsabilidades etc. El término límite aparece constantemente en el diálogo, en detrimento de otros como construcción o cooperación, lo que puede enunciar una carencia en el establecimiento de acuerdos que incorporen los sistemas de significación de ambas partes.

A pesar de estas características, propias de los diálogos desordenados, es destacable mencionar una mayor insistencia en la búsqueda del reconocimiento del otro, a diferencia de las concepciones sobre servicio al cliente y del Producto - Costos - Ganancias. Los empresarios mexicanos fueron enfáticos al mencionar la necesidad de aprender los esquemas bajo los cuales se realiza un contrato en EEUU, mientras que los estadounidenses parecen dispuestos a encontrar otro tipo de acuerdos en las relaciones

humanas. Las citas «...ME GUSTARÍA SABER COMO LO HACEN, PARA NOSOTROS VER QUE PODEMOS INCORPORAR» (R.Q. / MEXICANO / MASCULINO) Y «LO QUE HE APRENDIDO EN QUINCE AÑOS ES CONFIAR EN SU PALABRA» (R.H / Estadounidense / Masculino) enuncian la disposición de ambas partes a reconocer, e inclusive apropiarse, de las concepciones del otro. Existen aún divergencias relevantes, particularmente en la confianza sobre la información que la otra parte coloca, pero también son destacables similitudes en rubros como el aumento en el nivel de participación social, que podría a futuro favorecer la integración de los grupos, posibilitando la mejora en la calidad del diálogo y por consiguiente, en el clima de negocios entre ambas culturas.

## II. ESTRUCTURAS Y OPERATIVIDAD

Las estructuras y la operatividad conforman una segunda etapa en el análisis de la incidencia de los sistemas de significación en la calidad del diálogo. En esta fase, los empresarios de ambos países establecen el orden de las acciones a realizar para alcanzar los objetivos y metas establecidos previamente en la planeación y delimitación, así como la manera en que estas serán ejecutadas. La pregunta por el *cómo* es el eje de esta fase, por lo tanto, son relevantes las estrategias y procesos mediante los cuales se espera llegar a cumplir las expectativas trazadas. Por lo general, las estructuras y la operatividad tienen presencia en el diálogo a partir de la existencia de un mínimo acuerdo entre las partes, comúnmente representado por un contrato, y llegan a extenderse hasta el final de las mismas.

En la investigación se observaron en mayor medida negociaciones pertenecientes a proyectos de coinversión, lo que implica comprender a la interculturalidad más allá del mero reconocimiento de los sistemas de significación de la contraparte, y añadir a ello, la existencia de procesos de interacción que permitan co-construir concepciones de la cultura empresarial; «UNO TOMA EJEMPLOS DE LOS EXTRANJEROS, Y ABSORBE SU MANERA DE TRABAJAR. CON LA EXPERIENCIA QUE TENEMOS AQUÍ EN EL PAÍS TRABAJANDO CON GRUPOS EXTRANJEROS, VAMOS AMALGAMANDO TODO PARA LLEGAR A TRABAJAR DE UNA MANERA CONJUNTA Y QUE LAS PARTES SE SIENTAN A GUSTO CON LO MISMO» (R.Q. / Mexicano / Masculino). A partir de lo expuesto por Giménez, se puede afirmar que en esta fase de la negociación, la comprensión de los sistemas de significación como representación (“modelos de”) pasa a tener un interés en

tanto orientaciones para la acción (“modelos para”) (Geertz, 1992: 91). La cultura empresarial se concibe como un instrumento organizador de las prácticas sociales (observables en las estructuras y la operatividad). Los sistemas de significación se activan para producir y transformar acciones que guían el desarrollo de la negociación. De tal manera, el foco de atención de los empresarios mexicanos y estadounidenses está puesto en la posibilidad de entender sus modelos simbólicos como sistemas dinámicos, capaces de transformarse en su relación con el otro; «CREO QUE SI TÚ TIENES ESE *KNOW HOW* DE CÓMO ELLOS HACEN SU NEGOCIO, PERFECTAMENTE DE LA A A LA Z, Y CONJUGÁNDOLO CON LA MANERA EN QUE NOSOTROS LOS HACEMOS, ESO SERÍA UN BENEFICIO INCREÍBLE» (R.Q. / Mexicano / Masculino).

La disposición de ambos grupos por concebir sus sistemas de significación como entidades dispuestas al cambio cultural, no está exenta de tensiones; al constituirse las estructuras y la operatividad de un proyecto intercultural, ciertos elementos de la cultura empresarial son estables, mientras que otros tienen una mayor movilidad. En la etapa de estructuras y operatividad, se destacaron tres tendencias; 1) Una primera que prioriza el apego a estructuras y operaciones propias del contexto donde se lleva a cabo el proyecto, en este caso Los Cabos. 2) Una segunda que aboga por las estructuras y la operatividad bajo estándares internacionales, cuyo principal referente es la cultura empresarial estadounidense. 3) Una tercera pretende la existencia de estructuras y operaciones derivadas de la interculturalidad en las negociaciones.

Con frecuencia las tres posturas anteriormente mencionadas conviven durante el diálogo; «HAY PROYECTOS CON ESTÁNDARES MUY EXTRANJEROS, PERO LLEGA UN PUNTO EN EL QUE SE TIENEN QUE SUPEDITAR, TIENEN ESTÁNDARES MUY ERICTOS DE CALIDAD EN SU CONSTRUCCIÓN, EN LA OPERACIÓN... PERO UNA BUENA DOSIS DE SU PERSONAL ES MEXICANO, ENTONCES NO PUEDES TRATAR A LOS MEXICANOS COMO EXTRANJEROS PORQUE LOS TRUENAS». (J.C. / Mexicano / Masculino). Será materia de este apartado reconocer en qué forma las estructuras y la operatividad dentro de una negociación están permeadas por la cultura empresarial, para posteriormente establecer su incidencia en la calidad del diálogo intercultural existente entre empresarios mexicanos y estadounidenses.

## A. PROCESOS Y SISTEMAS

Al analizar las estructuras y la operatividad como sistema de significación incidente en la calidad del diálogo intercultural, se distingue un plano de la cultura empresarial cuya relevancia es determinante para el curso de la negociación; los procesos y sistemas. Se entiende por proceso, el conjunto de acciones o actividades que de forma sistemática se realizan para el cumplimiento de un objetivo. De igual forma, los sistemas es el cúmulo de procesos organizados y relacionados que interactúan para lograr las metas presupuestadas. En este apartado se recuperan tres elementos de relevancia para la comprensión de estos modelos simbólicos; 1) Seguridad jurídica 2) Finanzas 3) Relación con el gobierno.

### i. SEGURIDAD JURÍDICA

El primer elemento destacable dentro de la categoría de procesos y sistemas es la seguridad jurídica, entendida como la posibilidad de todo ciudadano para tener certeza del Derecho o marco legal en el que se encuentra. En otras palabras, la seguridad jurídica establece la facultad de toda persona para conocer la existencia y aplicación de las leyes que regulan lo prohibido, mandado o permitido por el poder público. En este apartado se analizará la concepción que cada uno de los grupos empresariales tiene sobre ella, particularmente en su relación con los procesos y sistemas existentes en las negociaciones. Al igual que en anteriores apartados, se describirá en primer término la concepción que los empresarios mexicanos y posteriormente se hará lo mismo con los estadounidenses.

En la concepción de los empresarios mexicanos sobre seguridad jurídica prevalecieron dos elementos; la legislación sobre la tenencia de la tierra y las normas que rigen las relaciones laborales. En el primero de ellos, los empresarios manifestaron carecer de certitud sobre la aplicación de la legislación vigente; los permisos de tenencia de la tierra, gravámenes de la misma, escrituras constitutivas, entre otros. Esta incertidumbre se debe a dos motivos: la existencia de conflictos legales sobre la propiedad de la tierra en un gran número de terrenos y la carencia de una legislación que responda a las demandas de los empresarios mexicanos. En ambos casos, los empresarios enfatizaron la

imposibilidad de intervenir para mejorar la situación, y por tanto, la necesidad de asumir dichos aspectos como elementos a superar durante la negociación; «LA FORMA DE PODER HACER UN CÁLCULO DE CUÁNTO VA A COSTAR EL PREDIAL DE TERRENO SIEMPRE SE ME DIFICULTÓ, DÁRSELOS A LOS CLIENTES, PORQUE HABÍA UNA CIERTA FÓRMULA, PERO TAMBIÉN HAY OTRAS COSAS QUE HACE EL MUNICIPIO EN PARTICULAR Y QUE ESAS NO LAS CONOCES EVIDENTEMENTE» (C.G. / Mexicana / Femenina).

Para los empresarios mexicanos, la seguridad jurídica debe ofrecer certidumbre a las relaciones de negocios con sus contrapartes. La carencia de la misma en aspectos como los fideicomisos o el uso de suelo, obligan a concebirla como un elemento ausente en la cultura empresarial mexicana. Esta ausencia de certidumbre jurídica, visible en los procesos y sistemas establecidos en la negociación, incide en la calidad del diálogo; se requiere de un tiempo mayor para establecer las acciones a seguir y se alimenta la desconfianza de los empresarios estadounidenses; «LA SEGURIDAD DE LA TENENCIA DE LA TIERRA LES DABA MUCHA CONFIANZA, LO QUE NO PODÍAMOS HACER ERA HACER EL TRABAJO DEL MUNICIPIO... LA AUTORIDAD ES EL MUNICIPIO, ENTONCES AHÍ ES DONDE ENTRABAN EN CONFLICTO» (C.G. / Mexicana / Femenina).

Adjunto a este contexto, en el que la carencia de certezas jurídica prevalece, existe una severa crisis de legitimidad en instituciones cuya función es dotar de confiabilidad a las negociaciones empresariales (organismos bancarios y consorcios inmobiliarios principalmente); «EN EL 2007-2008 HUBO UN PARTE AGUAS MUY IMPORTANTE, PORQUE LA CONFIANZA EN EL EXTRANJERO ERA CASI CIEGA. DESPUÉS DE LA CRISIS HIPOTECARIA E INMOBILIARIA QUE SE DIO EN EL 2008, LA GENTE EMPEZÓ A TENER MUCHO CUIDADO EN LOS PAPELES QUE SE PRESENTABAN» (J.C. / Mexicano / Masculino). Estas condiciones obligan, tanto al empresario mexicano como al estadounidense, a certificar la confiabilidad de su contraparte, no solamente en aspectos personales, sino en el entorno jurídico que lo rodea; «YO CREO QUE EL PRIMERO ES LA SEGURIDAD JURÍDICA DE QUE EL PROYECTO ESTÁ SÓLIDO, TIENE TODOS LOS PERMISOS... Y QUE REALMENTE ES FACTIBLE... CREO QUE LA PARTE JURÍDICA ES FUNDAMENTAL» (J.C. / Mexicano / Masculino). A raíz de ello ha crecido notablemente el papel que juegan las *calificadoras privadas*, instituciones externas a la empresa, encargadas de certificar aspectos crediticios o legales de las mismas, ofreciendo certeza sobre las condiciones de la contraparte en una negociación.

En su relación con los procesos y sistemas, los empresarios mexicanos conciben a la seguridad jurídica como un elemento cuya carencia aumenta considerablemente el riesgo de llevar a cabo acciones para el logro de sus objetivos; “ES UN FACTOR DE RIESGO - PAÍS, ELLOS TE COMPRAN POR IMPULSO Y LUEGO VIENE LA REFLEXIÓN HACIA EL ERROR ‘HÍJOLE QUE HICE, ME FUI A METER A MÉXICO, UN PAÍS DONDE NO HAY CERTEZA JURÍDICA’, QUE ES LO MÁS GRAVE EN NUESTRO PAÍS, NO NOS PONEN REGLAS CLARAS Y SON DIFÍCILES DE SEGUIR” (M.G. / Mexicano / Masculino). La seguridad jurídica, lejos de proveer certezas a las relaciones de negocios, es un elemento que obliga al empresario mexicano a tener una adaptabilidad en los procesos y sistemas existentes en el proyecto;

*“El problema de México es que las reglas no son claras... el empresario dice ‘oye yo estoy aquí y quiero llegar a acá’, ‘Dame el camino, el instructivo’, ¿hay un camino establecido o un proceso? Pues sí, lo que nos dice la tramitología... puedo llegar de A a B, el problema es cuando vas de A a B y todas las cosas comienzan a cambiar” (M.G. / Mexicano / Masculino).*

El segundo elemento en la concepción de la seguridad jurídica del empresario mexicano es la legislación laboral. Particularmente, los procesos y sistemas relacionados con la seguridad social de los trabajadores, así como con las condiciones de contratación y despido de los asalariados. A diferencia de la legislación sobre la tenencia de la tierra, la concepción sobre la legislación laboral no se centra en la ausencia de la misma, sino en la existencia de un marco legal cuya aplicación es desfavorable a los intereses empresariales; “LO QUE VEMOS ES LA FORMA EN QUE SE MANEJAN LOS DESPIDOS, LA CONTRATACIÓN Y LAS CONDICIONES DONDE SIEMPRE EL EMPRESARIO ES EL ENEMIGO A VENCER POR PARTE DEL SECTOR OBRERO Y DEL JUZGADOR. EL PATRÓN SIEMPRE VA PERDER BAJO LA LEGISLACIÓN ACTUAL” (M.G. / Mexicano / Masculino). En el establecimiento de procesos y sistemas, los empresarios mexicanos conciben a la legislación laboral como un aspecto contrario a sus objetivos, por lo que es necesario evadir cualquier tipo de conflictividad respecto a ello. Al igual que en el caso de las *calificadoras privadas*, en el tema laboral es relevante mencionar la figura del asesor legal, como dador de certeza en la negociación; “ES FRUSTRANTE... NO HAY REGLAS CLARAS, EN ESE SENTIDO HAY QUE TENER UN MUY BUEN ASESOR Y UN PROCEDIMIENTO

ESTABLECIDO PARA LA CONTRATACIÓN Y EL DESPIDO DE PERSONAL” (M.G. / Mexicano / Masculino).

Un último aspecto destacable en la concepción sobre seguridad jurídica, es la apropiación que el empresario mexicano hace de ella como un elemento endémico de la región. Tanto la existencia de leyes como la aplicación de las mismas, se consideran distintas a las que pueden hallarse en otros contextos. Esto tiene una incidencia notoria en la calidad del diálogo, observado en dos aspectos; 1) El empresario mexicano se asume como la parte poseedora del conocimiento sobre la legislación que envuelve la negociación; “ELLOS TIENEN UNA IDEA PERO NO EL CONOCIMIENTO EN GENERAL. LAS COSAS SE MANEJAN MUY DISTINTO EN ESTADOS UNIDOS Y EN MÉXICO” (R.Q. / Mexicano / Masculino). Ante ello, la mayoría de los empresarios mexicanos entrevistados manifestaron la necesidad de que sus contrapartes estadounidenses cuenten con asesores legales calificados en Los Cabos, a fin de que la adaptación a las leyes y reglamentos locales se logre con mayor prontitud. 2) El conocimiento del contexto legal es un valor añadido durante la negociación, que permite al empresario mexicano obtener la confianza de su contraparte estadounidense en el establecimiento de los procesos y los sistemas; “LA IMPORTANCIA DE TENER UN RESPALDO JURÍDICO, CONOCIMIENTO DE LO QUE ESTÁS HABLANDO.... DARLES ESA CERTEZA DE QUE TODO LO QUE ESTAMOS HACIENDO VA A SER RESPALDADO POR UNA EMPRESA QUE CONOCE DE PRINCIPIO A FIN QUE ES LO QUE SE TIENE QUE HACER” (R.Q. / Mexicano / Masculino).

En lo que respecta a los empresarios estadounidenses, la seguridad jurídica es concebida no sólo como un factor de incertidumbre, sino como un área propicia para la corrupción, donde se hace visible el abuso de las autoridades hacia los empresarios. Los estadounidenses coincidieron en definir a la seguridad jurídica como “EL CAMINO DE CONGRUENCIA QUE HAY ENTRE UNA LEY Y LA APLICACIÓN DE LA LEY POR PARTE DE LA AUTORIDAD” (C.S. / Estadounidense / Masculino). En el marco legal mexicano prevalece una incongruencia entre las leyes y su aplicación, lo que dificulta el establecimiento de procesos y sistemas, pues la consecución de acciones para lograr los objetivos se ve imposibilitada, al no existir una relación ordenada en las leyes y reglas; “LA PARTE MÁS DIFÍCIL DE DISCUTIR SON LOS ASPECTOS LEGALES. EL PROCESO MEXICANO LEGAL ES MUY DIFÍCIL DE LIDIAR, Y AUNQUE TU TENGAS UN TRATO CON TODO DOCUMENTADO... ES EXTREMADAMENTE DIFÍCIL, ES CASI IMPOSIBLE” (C.S. / Estadounidense / Masculino).

Los empresarios estadounidenses conciben a la seguridad jurídica como un elemento utópico en las negociaciones, y al igual que sus pares mexicanos, lo entienden como un obstáculo para el futuro éxito de las mismas. A diferencia de lo ocurrido en su cultura empresarial, en México las leyes generan inseguridad entre los grupos empresariales; “LAS LEYES HACEN MUY DIFÍCIL HACER NEGOCIOS EN MÉXICO. LAS REGLAS VAN CONTRA EL EMPRESARIO... SI TU VAS A ESTADOS UNIDOS VES MUCHA GENTE INICIANDO NEGOCIOS, AQUÍ EN MÉXICO ES EXTREMADAMENTE DIFÍCIL INICIAR; LAS FACTURAS, LAS REGULACIONES, LAS LEYES, LOS IMPUESTOS... ES HORRIBLE” (C.S. / Estadounidense / Masculino). En su concepción de la seguridad jurídica, los estadounidenses se consideran desprotegidos y enfrentados a un contexto legal hostil; “MUCHOS DE LOS NEGOCIOS AQUÍ NO ESTÁN DEL TODO DOCUMENTADOS COMO DEBERÍAN ESTARLOS, SON MUCHO MÁS AMBIGUOS SI LOS COMPARAS CON LOS AMERICANOS QUE SUELEN TENER TODO EN ORDEN” (R.H. / Estadounidense / Masculino).

Este contexto legal ha llevado a los empresarios estadounidenses a buscar otras fuentes de certitud en la negociación. Se destacan entre estas, las relaciones humanas, entendidas como el conocimiento que se logra sobre la contraparte en aspectos afectivos que no dependen estrictamente de la relación laboral. La existencia de estas relaciones se ve favorecida a partir de la permanente interacción entre empresarios mexicanos y estadounidenses. Estos últimos forman parte de una de las comunidades de extranjeros más grandes en el país, participando durante quince años en la vida social del municipio, rebasando así ampliamente la esfera de los negocios. Su participación en actividades de ayuda social, por ejemplo, es altamente reconocida por sus contrapartes mexicanos. A partir de la convivencia entre ambos grupos, se ha acrecentado el conocimiento y la confianza en las negociaciones. Esto permite suplir en cierta medida un contexto de negociaciones de incertidumbre jurídica;

*“Los documentos escritos en México no tienen tanto valor, yo creo que los apretones de mano y las relaciones personales es, a partir de lo que he visto en estos quince años aquí, lo más importante. Las relaciones personales que he hecho con todo mundo aquí es lo más importante en los negocios para mí” (R.H. / Estadounidense / Masculino).*

Debido a las altas expectativas de crecimiento económico en la zona, la cultura empresarial en Los Cabos suele ser propicia para el establecimiento de los empresarios



durante largos períodos de tiempo, lo que favorece la existencia de relaciones humanas duraderas, posicionándose estas como un factor determinante en el desarrollo de las negociaciones. Los empresarios estadounidenses entienden que las problemáticas de incertidumbre jurídica y abuso de autoridades pueden ser irresolubles y ajenos a sus responsabilidades, mientras que las relaciones humanas son dependientes del grado de confianza y honestidad que se muestre en el transcurso de la negociación; “EN MÉXICO LOS PLEITOS LEGALES CARECEN DE IMPORTANCIA PARA AMBAS PARTES, SE TARDAN AÑOS Y AÑOS, NUNCA VES CUANDO VAN A TERMINAR. TIENES QUE ESTAR LISTO PARA ESTRECHAR MANOS Y SER UN HOMBRE DE HONOR, Y ASÍ PUEDES NEGOCIAR EN MÉXICO” (R.H. / Estadounidense / Masculino) Por tanto, el énfasis para adquirir certidumbre en una negociación está puesto en mantener un vínculo afectivo adecuado con la contraparte.

Los empresarios estadounidenses coincidieron en reconocer que la relevancia de las relaciones humanas ha sido un re – aprendizaje para ellos. Se trata de un elemento que formaba parte de su cultura empresarial en la década de los sesenta y setenta, pero que con el tiempo fue dejando lugar a una identidad *del blanco o negro*, esto es, una concepción de lo jurídico apegada a lineamientos formales que dictan las leyes, evitando al máximo las subjetividades;

*“Aquí en México las relaciones humanas son los negocios. Los americanos tenemos mucho que aprender de la cultura mexicana. Solía ser así, en los sesenta, cuando dos hombres apretaban sus manos y daban su palabra, estaba todo hecho. Ahora tenemos demasiados abogados, demasiadas leyes. Perdimos esa cultura” (M.S. / Estadounidense / Masculino).*

A medida que los empresarios estadounidenses se han establecido en Los Cabos, su cultura empresarial incorpora la existencia de procesos y sistemas que priorizan la confianza entre las partes, más allá de lo establecido por las reglas, como elemento primordial en el éxito de la negociación. Este cambio permite a los empresarios estadounidenses comprender que las relaciones humanas pueden flexibilizar un marco jurídico rígido y burocrático. Esto es nombrado en la jerga empresarial de Los Cabos como *la adaptación al gris*, y refiere al cambio ocurrido en la cultura empresarial estadounidense, al dejar de concebir las leyes como principio y fin de todo, y permitir a

las relaciones humanas posicionarse como una esfera decisiva en el curso de los procesos y sistemas; “TIENES QUE ADAPTARTE AL GRIS. CUANDO VENIMOS DE UNA CULTURA DEL BLANCO Y NEGRO, DEL SÍ O NO, DEL CORRECTO O NO CORRECTO, Y AQUÍ DEBEMOS ADAPTARNOS AL GRIS PARA LLEGAR A DÓNDE QUEREMOS, TENEMOS QUE HACERLO” (M.S. / Estadounidense / Masculino).

Aunque las relaciones humanas tienen un apartado propio en este trabajo, es necesario mencionar su relación con la concepción sobre seguridad jurídica del empresario estadounidense, en tanto la cultura empresarial es una trama de significados en la que las múltiples concepciones que la organización posee, no tienen valor alguno de manera unitaria o autónoma, sino únicamente en su permanente relación, no exenta de conflictos. Esto no debe entenderse como una sobreposición de las categorías de análisis, sino como la evidencia empírica de que la cultura empresarial es una densa red de concepciones simbólicas.

En su incidencia en la calidad del diálogo, y particularmente en sus referencias a los procesos y sistemas, las concepciones sobre seguridad jurídica por parte de empresarios mexicanos y estadounidenses asumen a esta como un elemento lejano a la cotidianidad de sus negociaciones, por lo que buscan otras fuentes de certitud, como las instituciones privadas externas o el conocimiento humano de la contraparte. Sin embargo, estas coincidencias no son suficientes para establecer la calidad ideal del diálogo en la negociación. Más allá de que la inseguridad jurídica es un denominador común en ambos grupos empresariales, es necesario hacer notar que cada colectividad actúa de manera disímil a partir de ello. En las observaciones realizadas durante el trabajo de campo, fue posible reconocer elementos que sugieren lo anterior; ambos grupos empresariales reconocen el beneficio común de contar con certeza jurídica a lo largo de los procesos y sistemas presentes en la negociación, pero su grado de involucramiento en la toma de decisiones respecto a ello es dispar; los mexicanos asumen el rol protagónico; “TENGO QUE PROTEGERLOS, ESE ES MI TRABAJO, GUIARLOS A UNA INVERSIÓN SEGURA; QUE EL TÍTULO SEA LEGAL, QUE EL CONSTRUCTOR ES HONESTO, QUE EL PROPIETARIO ES HONESTO, QUE EL VENDEDOR DE BIENES RAÍCES ES HONESTO, Y HASTA QUE EL ABOGADO ES HONESTO” (M.G. / Mexicano / Masculino), mientras que los estadounidenses adoptan una postura expectante ante lo que se contraparte mexicano pueda realizar. No se trata de una posición pasiva, pues durante los diálogos se observaron múltiples referencias a cuestionamientos sobre la

seguridad jurídica, sino de un reconocimiento hacia la tenencia de un conocimiento mayor por parte de la contraparte mexicana.

En lo general, los dos grupos empresariales reconocen los roles descritos con anterioridad y asumen dicho papel en el diálogo. Sin embargo, entendiendo que esta investigación retoma a la cultura desde su concepción simbólica, en tanto entidad dinámica expuesta a la relación con otras identidades colectivas, es necesario mencionar que existen excepciones a lo antes descrito. Una de estas singularidades quedó plasmada en la participación conjunta de empresarios mexicanos y estadounidenses para lograr las reformas catastrales en el marco legal del municipio en el año 1999. Mismas que derivaron posteriormente en los cambios ocurridos en el Artículo 155 Constitucional<sup>16</sup>;

*“Era un desastre, era ilegal, no dejaba impuestos para el gobierno, no podías ir a una empresa de créditos y pedirles un financiamiento por cien mil pesos porque la propiedad estaba valuada en diez. Así que cambiamos a todo el país. Los Cabos comenzó este movimiento que se extendió a Vallarta y Cancún, hasta forzarlos a usar verdaderos valores, registros catastrales verdaderos, títulos de propiedad, financiamientos” (M.S. / Estadounidense / Masculino).*

Este y otros ejemplos hallados en el transcurso de la investigación muestran que las concepciones y roles asumidos por empresarios mexicanos y estadounidenses en relación a la seguridad jurídica, fuertemente marcadas por la desconfianza al marco jurídico actual, pueden cambiar en situaciones coyunturales como la ocurrida en el caso catastral. En este sentido fue relevante añadir a la metodología planteada en la investigación, la revisión a documentos históricos que permitieran ahondar en temáticas abordadas de manera breve en los diálogos observados.

A partir de los hallazgos de la investigación, es posible afirmar que el conocimiento entre las partes mexicanas y estadounidenses, adquirido en los últimos quince años en Los Cabos, ha permitido la existencia de un diálogo próspero sobre aspectos jurídicos en

---

<sup>16</sup> En el documento Catastro Estatal y Municipal, Diagnóstico del Marco legal Catastral (INEGI, 2009) se pueden encontrar mayores precisiones al respecto.

las negociaciones. Ambos grupos poseen una gran cantidad de información en lo que respecta a seguridad jurídica (leyes, reglamentos, autoridades etc.), y adjunto a ello, una disposición por compartirla;

*“Les hemos demostrado, con todo y las carencias de nuestros sistemas, políticos, sociales, económicos etc. que tienen la seguridad y la certeza de que sus negocios están bien protegidos. La percepción de ellos ha cambiado muchísimo en cuanto a nosotros. Para ellos somos gente profesional, pero eso es lo que hemos demostrado a través del tiempo y de trabajar junto con ellos” (R.Q. / Mexicano / Masculino).*

Los esfuerzos de empresarios mexicanos y estadounidenses se han enfocado en la última década a lograr un clima de seguridad jurídica propicio para la puesta en marcha de procesos y sistemas, así como a la existencia de nociones compartidas en un marco legal que incorpore las expectativas de ambos grupos. Sin embargo, la puesta en común de información y la identificación de beneficios compartidos para el establecimiento de procesos y sistemas, no exime la existencia de elementos que cada grupo se reserva durante los diálogos; en el caso de los empresarios mexicanos, por ejemplo, existe una imperiosa necesidad de resguardar las relaciones públicas que permiten resolver los problemas derivados de la incertidumbre jurídica. Si con anterioridad se mencionó a la apropiación que los empresarios mexicanos hacen de su marco legal como un elemento endémico de la región, habría que agregar que son ellos mismos quienes contribuyen a resguardar su unicidad, pues omiten información que permitiría a la contraparte comprender mejor el sistema jurídico mexicano. Mientras tanto, algunos empresarios estadounidenses se muestran reacios a compartir experiencias adquiridas en su relación con otros marcos legales en diversos países.

Recuperando la propuesta del Dr. Acosta, es posible afirmar que las distintas concepciones sobre seguridad jurídica inciden en la calidad de los diálogos observados, en tanto ambas partes buscan en ellos la existencia de acuerdos que reflejen beneficios comunes. Esto no debe entenderse como la existencia permanente de posturas comunes entre los grupos, sino como la capacidad de los distintos empresarios para acercar sus concepciones, que en algunos aspectos llegan a ser antagónicas, para llevar a cabo los

procesos y sistemas que requiere la negociación. En la concepción de seguridad jurídica, aún existen divergencias respecto al cumplimiento de las leyes, ejemplificados en la nombrada *adaptación al gris*, cuya existencia sigue siendo un tema debatible por parte de los empresarios. Algunos de ellos enfatizan la necesidad de dirimir las problemáticas con base en reglamentaciones cercanas a los estándares internacionales, mientras que otros dan una mayor preponderancia a las condiciones endémicas del contexto. En todo caso, las nociones de seguridad jurídica forman parte de un debate constructivo durante los diálogos, en el que se discuten asuntos que competen a beneficios mutuos, se comprende el rol de los involucrados en el diálogo y se buscan nociones compartidas sobre los objetivos de la negociación.

## ii. FINANZAS

En el siguiente apartado se analizarán las concepciones que empresarios mexicanos y estadounidenses tienen sobre las finanzas, en su relación con los procesos y sistemas existentes en una negociación. Para los objetivos de esta investigación, se entiende por finanzas aquellos procesos y sistemas que dependen del movimiento de recursos monetarios, y cuya función primordial es dotar de solvencia económica al proyecto. Se recuperarán por tanto, la comprensión que cada grupo empresarial tiene sobre el entorno económico, así como la relación entre finanzas y legislación fiscal. Al igual que se ha hecho en apartados anteriores, se expondrá en primer término la postura de los empresarios mexicanos, para posteriormente dar paso a la de los estadounidenses.

Para los empresarios mexicanos las finanzas pueden concebirse desde dos perspectivas; la primera, de carácter interno al proyecto, obedece a todos aquellos movimientos de capital económico para la realización del mismo. Algunos empresarios nombran a ello *movimientos internos de inversión*, pues indican la puesta en juego de capital para la realización de procesos que desemboquen en un resultado esperado. La segunda refiere al capital económico en su relación con la tasa de rendimiento de la inversión, esto es, el retorno que se logra de una inversión tomando en consideración todos los flujos que se obtienen y se pagan en el proceso. Se trata de dos caras de una misma moneda, sin embargo su distinción es importante, pues con frecuencia aparecen de forma separada durante los diálogos.

En la primera cara de la moneda, los empresarios mexicanos enfatizan la necesidad de establecer procesos y sistemas que inviten al empresario estadounidense a desviar sus recursos hacia su propuesta; “SI ELLOS YA TIENEN SUS RECURSOS INVERTIDOS A DETERMINADA TASA DE INVERSIÓN ¿PORQUÉ DECIDIRÍAN SACARLOS DE AHÍ PARA MOVERNOS A TU PROYECTO? TIENE QUE HABER ALGO MUY IMPORTANTE QUE LES HAGA MOVER SUS RECURSOS” (J.C. / Mexicano / Masculino). Si para el empresario mexicano, la respuesta a esta pregunta contemplara únicamente los *movimientos internos de inversión*, bastaría ofrecer un marco de estructuras y operatividad que diera como resultado un producto en tiempo y forma. Sin embargo, en tanto las inversiones son “MOVIMIENTOS FINANCIEROS QUE PRODUCEN UN ALGO, PARA QUE ESE ALGO PRODUZCA AÚN MÁS” (M.G. / Mexicano / Masculino), es necesario para ellos adjuntar a esa concepción sobre las finanzas, la otra cara de la moneda; la tasa de rendimiento de la inversión.

La concepción de *dobles caras* que los empresarios mexicanos tienen respecto a las finanzas, conlleva implicaciones durante el diálogo; es necesario colocar en él, la mayor cantidad de elementos posibles que favorezcan la existencia de confianza entre las partes, ya sea para demostrar que los movimientos financieros internos permitirán obtener un producto con los estándares de calidad estipulados en la planeación y delimitación del proyecto, o bien, para ofrecer la certeza de que este redituará a futuro en los términos económicos esperados por la contraparte; “ASEGURÁNDOLES QUE LA INVERSIÓN QUE ELLOS ESTÁN HACIENDO LES VA REDITUAR A FUTURO... QUE ESTÁN COMPRANDO ALGO CUYO VALOR SE VA A INCREMENTAR CON EL AÑO” (R.Q. / Masculino / Mexicano).

La seguridad financiera del proyecto es un elemento central de la concepción del empresario mexicano, particularmente si se tiene en cuenta que la mayoría de los proyectos que se llevan a cabo entre empresarios mexicanos y estadounidenses en Los Cabos se desarrollan a la par del diálogo entre las partes. Esto significa que no se negocia respecto a un producto terminado, sino a una inversión en paralelo crecimiento con la negociación; “EL CLIENTE PASA UNA CRISIS DE TEMOR, Y LUEGO VE QUE EL PRODUCTO VA FUNCIONANDO... EN MI CASO YO SIEMPRE HE VENDIDO PRODUCTO A FUTURO, YO NO HE VENDIDO PRODUCTO TERMINADO, HE VENDIDO SUEÑOS” (M.G. / Mexicano / Masculino).

En la búsqueda de certidumbre en el ámbito financiero, los empresarios mexicanos consideran relevantes dos aspectos; 1) la legislación fiscal 2) la certificación fiscal externa. La legislación fiscal es el marco jurídico que regula las relaciones entre el Estado y sus contribuyentes, y particularmente, los procedimientos administrativos de aplicación, gestión y control de los tributos de estos últimos. En las negociaciones entabladas por empresarios mexicanos y estadounidenses, el tema tributario recobra interés al involucrarse un gran número de procesos que conllevan una carga impositiva (Impuesto predial, ISABI, Impuesto sobre la renta, Impuesto sobre nómina, entre otros); “EL TEMA FISCAL ES MUY DELICADO, POR LA DOBLE TRIBUTACIÓN QUE ESTÁ EN LOS CONVENIOS CON LOS PAÍSES DEL QUE SOMOS RESIDENTES CADA PARTE. SE REQUIERE QUE TENGAN UN BUEN ASESOR DE MÉXICO Y UN BUEN ASESOR DE ALLÁ” (M.G. / Mexicano / Masculino). En lo general, los empresarios mexicanos conciben a la legislación fiscal como un conjunto de normas que dificultan los movimientos financieros en la negociación, y por tanto los procesos y sistemas de la misma;

*“Somos héroes, un empresario en México tiene que tener mucha ambición, porque las revisiones con los años se han venido institucionalizando; IMSS, SAT, que bárbaros, tienes que tener verdaderos apartados presupuestales para hacer frente con abogados y defensa, porque aquí eres culpable hasta que demuestre que eres inocente. Con la ley no se negocia, el punto es el criterio de la aplicación, ahí es donde se hace complejo, la autoridad está buscando el error, el error en el procedimiento. La legislación fiscal es tan compleja...” (M.G. / Mexicano / Masculino).*

Para el empresario mexicano, la legislación fiscal actual es un elemento desfavorable tanto al interior de su cultura empresarial como en la relación con los empresarios estadounidenses. En la concepción de las finanzas, las leyes tributarias se convierten en un factor desalentador para la inversión extranjera. Los procesos y sistemas que podrían establecerse para lograr los objetivos del proyecto no logran ponerse en marcha, debido a un marco fiscal poco estimulante para la realización de los mismos; “A VECES PARECE SER QUE EL GOBIERNO EN SU AFÁN DE INVESTIGAR EL ORIGEN DE LOS DINEROS, CREA UN MALESTAR EN EL INVERSIONISTA. HAY PAÍSES DONDE EL DINERO ES BIENVENIDO, AL INVERSIONISTA EXTRANJERO LE DAN TODAS LAS FACILIDADES Y TODOS LOS ESTÍMULOS... EN MÉXICO DESGRACIADAMENTE VAMOS PARA ATRÁS

EN ESE ASPECTO” (R.Q. / Mexicano / Masculino). Además, el sistema tributario se considera deficiente en el cumplimiento de los objetivos que persigue; los empresarios mexicanos manifestaron su inconformidad con las retribuciones que deben percibir al pagar sus impuestos (infraestructura urbana, servicios básicos, desarrollo social, entre otros), lo que termina por encarecer aún más los proyectos turísticos; “DE LAS COSAS QUE MÁS LES INTERESAN ES EL PAGO DE IMPUESTOS, POR EJEMPLO, SI TÚ PAGAS UN PREDIAL, EL PREDIAL SIRVE PARA QUE TENGAS SERVICIOS, ¿DÓNDE ESTÁN ESOS SERVICIOS?” (C.G. / Mexicano / Masculino).

Las recientes crisis económicas ocurridas en Estados Unidos, marcadas por la debacle hipotecaria en 2008, han aumentado la necesidad de los empresarios de ambos países por hacerse de instrumentos que doten de seguridad financiera a la negociación. Se destacan las calificadoras financieras, cuya presencia en estos últimos tres años ha sido notoria en las negociaciones; “DESPUÉS DEL 2008, LAS COSAS CAMBIARON SUBSTANCIALMENTE Y AHORA CUALQUIER EMPRESARIO PEDIRÍA QUE LAS GARANTÍAS SEAN REALES, Y TOMARÍA UNA SEGUNDA OPINIÓN DE UNA CALIFICADORA IMPORTANTE, QUE TENGA LA CAPACIDAD DE CALIFICAR LA SOLVENCIA ECONÓMICA O CREDITICIA DE LA CONTRAPARTE” (J.C. / Mexicano / Masculino). Los empresarios mexicanos enfatizaron además la necesidad de abrir las puertas de sus empresas a auditorías externas, a fin de lograr que el empresario estadounidense confíe en las estipulaciones financieras discutidas durante el diálogo; “ES IMPORTANTE QUE TUS ESTADOS FINANCIEROS ESTÉN DICTAMINADOS, PORQUE ESO DE ENTRADA YA LES DA LA CERTEZA. ALGUIEN EXTERNO A LA EMPRESA ESTA CERTIFICANDO QUE TU INFORMACIÓN SEA CONFIABLE” (J.C. / Mexicano / Masculino). De igual forma, exigen condiciones de certeza financiera a sus pares estadounidenses, máxime a raíz del caso coyuntural ocurrido entre Mexicana de Aviación y el grupo PC Capital, cuyo paralelismo con el trabajo de campo realizado, permitió recuperar datos al respecto;

*“Es básico para que no te vengan a echar un rollo. Ya ves, el caso de Mexicana de aviación, que después de meses de estar negociando con PC capital, era pura vacilada, no tenía nada. Encontrarte cascarones financieros, empieza a ser una práctica de la que hay que tener mucho cuidado. Certificar que la otra parte es confiable” (J.C. / Mexicano / Masculino).*



En resumen, es posible afirmar que, ante un contexto de incertidumbre jurídica, evidenciado en la existencia de un marco fiscal deficiente, que se agudiza con la crisis económica presente en ambos países, los empresarios mexicanos vinculan su concepción de finanzas con la posibilidad de certificar sus propias capacidades económicas y las de la contraparte. Los esfuerzos durante el diálogo están puestos en mostrar la solidez económica de cada proceso y sistema, a pesar de un contexto desfavorable; “SE LES EXPLICA PASO POR PASO COMO SE DEBEN DE LLEVAR A CABO LOS PROCESOS, PARA QUE ELLOS TENGAN LA SEGURIDAD DE QUE LO HECHO, SE ESTÁ HACIENDO BIEN... Y NORMALMENTE ELLOS INVESTIGAN POR OTRO LADO, SI LO QUE ESTAMOS HACIENDO ES EFECTIVAMENTE COMO ELLOS CONOCEN” (R.Q. / Mexicano / Masculino).

Los empresarios estadounidenses, por su parte, refieren una concepción sobre las finanzas cuya tendencia se inclina a los movimientos financieros que puedan producir ganancias a partir de la concreción del producto. Esto no significa que el concepto de *doble cara* les sea desconocido, pero sí permite establecer una premisa; no existe movimiento financiero interno alguno, que no guarde relación con el éxito total del proyecto, reflejado en la tasa de retorno de la inversión; “EL PUNTO PRINCIPAL SON LAS GANANCIAS, LOS DOS LADOS TIENEN QUE ENTENDERLAS, Y SI ESTAS SON BUENAS PARA AMBOS LADOS, NORMALMENTE SE LLEGA A BUEN PUERTO. SI LAS GANANCIAS SON SOLO BUENOS PARA MI, Y NO PARA ÉL, ESO NO VA FUNCIONAR” (C.S. / Estadounidense / Masculino). Esta máxima en la concepción estadounidense, cuya característica principal es brindar una mayor importancia al resultado final del proceso financiero respecto al de cada una de sus partes, guarda una estrecha relación con la concepción del tiempo a largo plazo en la negociación, explicadas con mayor amplitud en el apartado *Concepción del tiempo*.

El empresario estadounidense expone su concepción sobre las finanzas contrastándola con la de su contraparte mexicana. Se destacan en esta comparación dos aspectos; 1) Transparencia y responsabilidad 2) Tasa de retorno humana. En el primer aspecto, los empresarios estadounidenses enuncian la necesidad de contar con procesos y sistemas abiertos en las negociaciones, esto es, la existencia de procedimientos cuyo desarrollo pueda ser conocido por todas las partes involucradas en la negociación. Particularmente, tienen relevancia aquellos movimientos financieros relacionados con la contabilidad de los recursos existentes en el proyecto;

*“Eso es uno de los puntos más importantes, la contabilidad es algo de lo más difícil de resolver en cualquier negociación. Tienes que tener completa apertura, completa transparencia. En cualquier momento que la contraparte viene, tienes que enseñarle donde está el dinero, en que te lo has gastado. No lo puedes esconder, no puedes decirle ‘no tenemos los informes todavía’. Tienes que mostrarle todo y enseñarle todos los gastos”*  
(C.S. / Estadounidense / Masculino).

Para cumplir con dicha apertura, los empresarios estadounidenses aluden a la necesidad de encontrar instituciones financieras ajenas a los intereses de las partes involucradas en la negociación, con el fin de favorecer la neutralidad en el manejo de los recursos monetarios; “ANTES NOS DECÍAN ‘DANOS TU DINERO, Y NOSOTROS LO ADMINISTRAMOS’, AHORA LES DECIMOS QUE LO COLOQUEN EN INSTITUCIONES FINANCIERAS INTERNACIONALES, QUE NOS DAN SEGURIDAD. Y ASÍ NOS LIBRAMOS DE PROBLEMAS QUE ANTES TENÍAMOS, COMO LA POSIBILIDAD DE QUE ALGUIEN SE LLEVARA EL DINERO” (M.S. / Estadounidense / Masculino). En este mismo sentido, los estadounidenses se muestran favorables a la participación de terceros en las negociaciones, cuya experiencia en temas financieros favorezca la calidad del diálogo; “LA TERCERA PARTE A VECES ES NECESARIA, SI SON EXPERTOS. YO HE TRABAJADO EN GRANDES PROYECTOS, ASÍ QUE A VECES ES IMPORTANTE TRAER GENTE QUE NOS HAGA SENTIR MÁS TRANQUILOS. TRAEMOS AL DESPACHO DE CONTADORES, PORQUE ELLOS NOS HACEN SENTIR MEJOR” (M.S. / Estadounidense / Masculino). En la concepción estadounidense, este tipo de prácticas, cuyo principal objetivo es ofrecer transparencia financiera a la negociación, se consideran acciones necesarias para cumplir con los estándares internacionales, dejando atrás el carácter endémico de los sistemas jurídicos y fiscales locales.

El segundo aspecto en la cultura empresarial estadounidense que contrasta con la concepción mexicana, es la tasa de retorno humana. Todos los procesos y sistemas entablados en las negociaciones observadas persiguieron un fin económico, pero fueron los empresarios estadounidenses quienes añadieron a dicha meta, la posibilidad de generar inversiones cuya ganancia sea el mejoramiento en la calidad de vida de los involucrados, directa e indirectamente en los proyectos. Para los estadounidenses existe una tasa de retorno medible en términos monetarios, y otra de igual relevancia establecida a partir del desarrollo social que produce la inversión. Todos los empresarios

estadounidenses entrevistados participan en asociaciones de desarrollo comunitario, y manifestaron en consecuencia, la necesidad de crear inversiones que permitan el mejoramiento de las condiciones de vida en la población sudcaliforniana;

*“Eso debe ser la meta de todo mundo, construir esta comunidad... durante quince años he gastado muchísimo millones de dólares aquí, y es nuestro objetivo desarrollar esta comunidad. Si vienes aquí a poner un negocio tienes que estar seguro en invertir en la comunidad, en los trabajos de la gente, eso tiene que ser un gran objetivo de todos los empresarios, es necesario regresarle algo a la comunidad de una manera u otra, no importa si eres empresario mexicano o americano, tienes que ayudar a crecer a esta comunidad” (R.H. / Estadounidense / Masculino).*

En este apartado se contempla a la participación comunitaria como un aspecto analizable en la concepción financiera, en tanto los empresarios estadounidenses entienden al desarrollo social como un capital que puede potenciar sus ganancias económicas, y de manera viceversa, a la tasa de retorno monetaria como un factor que permite acrecentar la calidad de vida de la comunidad. No debe entenderse por lo tanto a esta como acciones desvinculadas de la negociación, sino como estrategias que influyen permanentemente en los procesos y sistemas relacionados con las finanzas.

Una vez descritas las concepciones de cada grupo empresarial estudiado, es posible reconocer la incidencia de estas en la calidad del diálogo. A partir de los datos recabados en las entrevistas y observaciones, se sugieren algunas relaciones analíticas entre los referentes empíricos de la investigación y la propuesta teórica de la misma, particularmente en lo que respecta a lo expuesto sobre calidad del diálogo por el Dr. Raúl Acosta (Acosta, 2011). Se abordará en un primer momento, el vínculo que guardan las concepciones sobre finanzas con una de las principales características del diálogo; las asimetrías de poder (Acosta, 2010). Posteriormente, a partir de los indicadores de calidad del diálogo, se evaluará al mismo, según los condicionantes observados durante la investigación.

Se ha expuesto con anterioridad la existencia de ciertas características constituyentes de todo diálogo, cuyo análisis permite reconocer el contexto bajo el cual se lleva a cabo la

interacción comunicativa (Acosta, 2010). En los diálogos cuyas temáticas refirieron a aspectos financieros, una de las cuatro características expuestas retoma una relevancia mayor para el desarrollo de los mismos; las asimetrías de poder. Si bien la aparición de esta característica es una constante en la comunicación intercultural, es al momento de colocar en el diálogo las distintas concepciones sobre finanzas, cuando su función como mecanismo para evidenciar la legitimidad de los actores tiene mayor presencia. Para ello, los grupos empresariales observados emplean distintos recursos, de los cuales se destacaron durante las observaciones realizadas, los siguientes dos; a) Recurso monetario b) Recurso de conocimiento y experiencia. El primero de ellos frecuentemente usado por los estadounidenses, mientras que el segundo es utilizado por los mexicanos.

Los empresarios mexicanos, en su mayoría socios minoritarios de los proyectos, participan en los diálogos a partir de su mayor conocimiento sobre el contexto fiscal y su relación con los procesos y sistemas. Las relaciones públicas, los casos vividos con anterioridad en el contexto local y la mayor comprensión de la situación económica nacional, son recursos útiles en la toma de decisiones sobre aspectos financieros. El conocimiento y la experiencia funcionan como un recurso para lograr que el empresario estadounidense destine sus recursos hacia ciertos proyectos por sobre otros; “EL QUE TIENE EL DINERO CONTRA EL QUE SABE; EVIDENTEMENTE SIEMPRE VA A GANAR EL QUE TIENE EL DINERO, PERO SI EL DEL CONOCIMIENTO TIENE LA FUERZA PARA MANTENERSE, PARA DECIR ‘ES QUE SI NO LO HACEMOS ASÍ, NO VAS A LLEGAR A NINGÚN LADO’... AHÍ ES DONDE SE VA BALANCEANDO” (C.G. / Mexicana / Femenina).

En contraparte, los empresarios estadounidenses entienden que el recurso monetario debe ser prioritario en las decisiones que se tomen durante el diálogo. Para ellos, el conocimiento y la experiencia es un recurso destacable, sólo si se encuentra en función de una ganancia económica para el proyecto; “CREO QUE EL OBJETIVO OBVIO DE TODO NEGOCIO ES HACER DINERO, ESE ES EL PUNTO PRINCIPAL” (R.H. / Estadounidense / Masculino). En el establecimiento de los procesos y sistemas, la concepción monetaria de las finanzas se posiciona como un eje rector; “EL DINERO ES EL REY, EL DINERO HACE LAS REGLAS USUALMENTE” (C.S. / Estadounidense / Masculino). Sin embargo, como se ha mencionado, está lógica

es difícil de sostener en un contexto con una legislación fiscal deficiente y carencias en la transparencia del uso de los recursos monetarios.

A partir de la identificación de estos recursos y el entendimiento de su utilización, fue posible analizar los diálogos observados durante las negociaciones. En lo general, al tratar el tema financiero los empresarios colocan en la negociación recursos que consideran útiles para la contraparte, y además juzgan ausentes en la concepción de este; “SI TE DICEN ‘¿ME PUEDES DAR ESTADOS FINANCIEROS?’ Y TU PRIMER RESPUESTA ES SÍ, YA TIENES UNA PALOMITA. ‘¿OYE Y TENDRÁS ESTADOS FINANCIEROS PARA DENTRO DE TRES DÍAS?’, Y TU RESPUESTA ES SÍ, PUES OTRA PALOMITA, Y ASÍ SUCESIVAMENTE” (J.C. / Mexicano / Masculino). Hay por lo tanto una tendencia de ambas partes a aportar información que favorezca el establecimiento de procesos y sistemas en el proyecto, y de manera paralela, de colocar la propia concepción del grupo como un elemento definitorio en la constitución de los diálogos.

A raíz del reconocimiento que las partes hacen de sí mismos como actores indispensables del diálogo, es pertinente preguntarse si adjuntamente a ello, los empresarios reconocen a las concepciones de la contraparte como elementos definitorios en sus procesos de comunicación. En otras palabras, más allá de la puesta en juego de los diversos recursos ya referidos, es relevante analizar la posibilidad de los grupos empresarial por asirse de aquellos sistemas de significación que presentan su contraparte. Las preguntas que guían el análisis son; ¿Reconoce el empresario mexicano la concepción monetaria prioritaria del estadounidense, como noción indispensable para el establecimiento de procesos y sistemas en la negociación? ¿Para el empresario estadounidense, es el conocimiento y la experiencia presentes en la concepción del mexicano, un elemento decisivo en la toma de decisiones financieras? Ambos cuestionamientos buscan reconocer si la información que se coloca en el diálogo es relevante para ambas partes.

El análisis de la información recabada en las entrevistas y las observaciones permite proponer algunas respuestas a dichos cuestionamientos; en relación a la primera pregunta, es posible afirmar que el empresario mexicano concibe el aspecto monetario de la negociación como un elemento ineludible durante el diálogo, y cuya aportación puede ser útil en tanto define los objetivos del mismo; “EL OBJETIVO DEL PORQUE SE ESTÁ

HACIENDO UN PROYECTO, QUE QUEDE BIEN CLARO, ‘¿OYE ES HACER DINERO?, PONLE GRANDOTE... QUE QUEDEN BIEN CLAROS LOS OBJETIVOS DE LAS PARTES’”. (M.G. / Mexicano / Masculino). Sin embargo, su postura busca descentralizar del diálogo a los elementos económicos, colocando otros de igual valor como ejes de la negociación; “MI TRABAJO ES INTERPRETAR LO QUE LOS CLIENTES QUIEREN, MUY POCOS SE MANEJAN EN EL MEDIO. QUIEREN HACER ALGO MUY PADRE, PORQUE TIENEN MUCHO DINERO, PERO TÉCNICAMENTE NO LA SABEN HACER, ENTONCES MI TRABAJO ES ENTENDER QUE ES LO QUE ELLOS QUIEREN” (C.L. / Mexicano / Masculino). El dinero, para el empresario mexicano, se incorpora como un elemento indispensable, pero no rector, pues se requieren de otros aspectos a la par, para dar estructura a los procesos y sistemas existentes en la negociación. En términos de Acosta (Acosta, 2010), estamos en presencia de un esfuerzo por encontrar una noción compartida, que incorpore elementos de ambos sistemas de significación.

Respecto a la segunda pregunta, los empresarios estadounidenses muestran una postura receptiva hacia el conocimiento y la experiencia de sus contrapartes mexicanos. En tanto se encuentran en un contexto empresarial desconocido para ellos, la concepción monetaria de las finanzas se rodea de incertidumbre; un sistema fiscal distinto al de su país, la existencia de relaciones públicas por sobre la valía de reglamentos y un contexto laboral hostil a sus intereses, son factores que acrecientan dicha inseguridad. Por tanto, el reconocimiento de la experiencia y el conocimiento como ejes indispensables en la negociación, se vuelve una acción necesaria para el éxito del proyecto; “EL PROBLEMA ES QUE NO SABÍAMOS ESPAÑOL, NO CONOCÍAMOS A NADIE Y NO TENÍAMOS IDEA DE LO QUE ESTÁBAMOS HACIENDO. HASTA QUE CONOCIMOS ALGUNOS EMPRESARIOS MEXICANOS; A TRAVÉS DE ESTAS RELACIONES TODOS CONFORMAMOS UN PLAN” (M. S. / Estadounidense / Masculino). Si bien existe una apertura destacable para permitir al conocimiento y la experiencia ser elementos decisivos en los procesos y sistemas, también es notoria la existencia de una concepción monetaria en la que el dinero es el punto de partida para entablar cualquier diálogo relacionado con las finanzas;

*“Vienen con su proyecto ya desarrollado, lo único que piden es ‘mira esto es lo que tengo ya en la mesa, necesito llevarlo a la realidad, y es cuando necesito tu ayuda para que me eches la mano para poder hacerlo’, porque en ese lado saben que México es un país difícil para poder aterrizar sus*

*planes, y es cuando nos piden que les echemos la mano nosotros que nos las conocemos todos” (R.Q. / Mexicano / Masculino).*

En los diálogos que compitieron a concepciones financieras, se pudo establecer con mayor claridad que en otros, un esfuerzo por aportar a la contraparte elementos de la propia cultura empresarial. A su vez, se evidenció una disposición por incorporar al sistema de significación propio elementos pertenecientes al grupo empresarial contrario. Esta tendencia fue observable en ambos grupos, de tal forma que el diálogo se enriqueció por la disposición de ambos grupos para reconocer a la contraparte, conformando una dinámica propicia para el cambio cultural de sus sistemas de significación. Como anticipaba Rossana Almada; “los referentes culturales se ponen en juego en las sociedades multiculturales a través del surgimiento de una serie de conflictos, de negociaciones, de acuerdos y desacuerdos sociales, económicos y políticos” (Almada, 2006: 23).

Los dos grupos empresariales reconocen que su concepción sobre las finanzas tiene que abrirse al cambio durante el diálogo, a fin de concretar acuerdos para la realización de procesos y sistemas. Retomando la propuesta del Dr. Acosta (Acosta, 2011), podríamos decir que las características de las interacciones comunicativas observadas responden a la existencia de diálogos prósperos, pues se discuten asuntos que competen a beneficios compartidos, a partir de la comprensión que los actores hacen sobre sus roles en la negociación. Sin embargo, aún existen elementos que cada grupo se reserva, y, a manera de aporte a la propuesta teórica estudiada, también se hacen evidentes nociones cuya pertinencia es juzgada por alguno de los grupos como indispensable para el éxito de la negociación, dando lugar a una lucha por la legitimidad.

### iii. RELACIÓN CON EL GOBIERNO

El cierre del capítulo *Procesos y sistemas* lo conforma el apartado *Relación con Gobierno*. En él se analizarán aquellos procesos y sistemas que mantienen una vinculación entre los empresarios y las autoridades gubernamentales. Aunque dicha relación ha sido abordada de forma tangencial con anterioridad, en este apartado se recuperará respecto a su incidencia en la calidad del diálogo acontecido en las

negociaciones. Por *Relación con Gobierno* se entienden todas aquellas acciones existentes en una negociación que requieren de la figura de las autoridades gubernamentales, al menos en algún momento, para realizarse. Esta investigación se limitará a recuperar aquellas relacionadas con el Gobierno Mexicano, dado las condiciones empíricas de la misma. Siguiendo el orden previamente establecido, se describirá en primer lugar la concepción del empresario mexicano y posteriormente se hará lo mismo con la del estadounidense.

Para los empresarios mexicanos, la relación con el gobierno se construye desde tres ejes fundamentales; 1) La eficiencia 2) La relevancia dada al turismo 3) La corrupción. A continuación se recuperarán las nociones que conforman cada uno de estos elementos, y se explicitará su vínculo con la calidad del diálogo en la negociación.

El primer rubro, la eficiencia, responde a las expectativas que los empresarios mexicanos tienen sobre la labor del Gobierno. En la concepción de estos, las autoridades aparecen como figuras cuya función principal es responder a las necesidades de la población, por lo que sus acciones deben estar dirigidas a apoyar el desarrollo de las actividades planeadas, entre otros, por los grupos empresariales; “AQUÍ LO QUE SE NECESITA ES UN APOYO FIRME Y DECIDIDO, DE MUCHO PRESUPUESTO HACIA EL TURISMO, PERO EN FORMA PERMANENTE, NO ESPORÁDICA, NO AISLADA, NO TEMPORAL” (J.C. / Mexicano / Masculino). En la cultura empresarial mexicana esta característica se conoce con el nombre de “cultura de respuesta”, y permite estimar tanto la calidad como el tiempo en el que se recibirá un servicio por parte de las autoridades gubernamentales. De manera unánime, los empresarios mexicanos mencionaron que la cultura de respuesta ofrecida por el Gobierno de Los Cabos es opuesta a las expectativas generadas en una negociación promedio en el turismo local; “CULTURA DE RESPUESTA, ES DECIR, LOS AMERICANOS ESTÁN ACOSTUMBRADOS A QUE TÚ VAS AL MUNICIPIO, Y ENCUENTRAS TODOS LOS DATOS DE UN TERRENO QUE TE INTERESA. AQUÍ NO LO PUEDES LOGRAR, TIENES QUE DAR MUCHAS VUELTAS, ESO TE HACE SENTIR TEMEROSO” (C.G. / Mexicana / Femenina).

Las carencias en la cultura de respuesta tienen incidencia en la calidad del diálogo, particularmente, cuando se discuten aspectos relacionados con la temporalidad de los procesos y sistemas. Debido a que un gran número de procedimientos a realizarse



durante el proyecto requieren ser avalados por las autoridades, es necesario contemplar en su calendarización, los tiempos y fechas estipuladas por el gobierno; “LAS ÚNICAS COSAS CON LAS QUE TENGO BRONCAS SON LAS LICENCIAS; SE PUEDEN TARDAR CUATRO SEMANAS, OCHO, SI LES CAE SEMANA SANTA YA SE CHINGARON UNA MÁS, PERO HASTA PARA ESO LES DOY SOLUCIÓN; ‘TÚ NO TE PREOCUPES YO CONSIGO UN PERMISO PROVISIONAL PARA QUE SALGA’” (C.L. / Mexicano / Masculino). El tiempo de respuesta de las autoridades está estrechamente vinculado con la cantidad de trámites a realizar para obtener la aprobación de ciertos procesos. Comúnmente nombrado con el término *tramitología*, la existencia de numerosos procedimientos en la relación con el gobierno, son concebidos por el empresario mexicano como un elemento disímil a su necesidad de agilizar el desarrollo del proyecto; “CON TANTA PROBLEMÁTICA Y TANTO PAPEL QUE HAY QUE LLENAR, ES IMPOSIBLE QUE ME LO VAYA A COMPRAR” (C.G. / Mexicana / Femenina). La tramitología implica, además de un atraso en los tiempos requeridos, el desgaste de recursos materiales y humanos; “SON TRÁMITES INNECESARIOS QUE QUITAN MUCHO TIEMPO Y QUE CUESTAN MUCHO DINERO, Y AL FINAL LO QUE HACEN ES AHUYENTAR AL INVERSIONISTA” (R.Q. / Mexicano / Masculino).

*“El régimen de propiedad en condominio... si pasa de determinada superficie tienes que ir al Gobierno del Estado a que te lo autoricen, una vez que vas al Gobierno del Estado, tienes que llegar a Los Cabos a la Dirección General de Obras Públicas, tienes que pasar por Catastro, y te puede llevar meses. Si tú tienes un proyecto a construir en un año y medio, la obtención de esto te puede llevar seis meses, desgraciadamente” (R.Q. / Mexicano / masculino).*

Desde la concepción del empresario mexicano, la ineficiencia, cuyo síntoma más evidente es la tramitología, se debe a una gran cantidad de causas; un aparato burocrático de excesivo tamaño (a nivel local alcanza cerca de 2, 500 personas), la descoordinación entre los distintos niveles de autoridad; “NO ESTÁN COORDINADAS LAS AUTORIDADES, ES UN RELAJO” (M.G. / Mexicano / Masculino) y la ausencia de reglamentos para facilitar los procedimientos; “QUIERES HABLAR DE LAS MINAS DE ORO QUE ESTÁN TRAYENDO... PRIMERO REGULEN EL SUELO DONDE DICE ‘AQUÍ SÍ SE PUEDE MINA’. AHORA ME SALEN CON QUE NO SE PUEDEN MINAS, DESPUÉS DE DOSCIENTOS MILLONES DE DÓLARES, DÍGANME QUE ONDA POR FAVOR, REGLAS CLARAS”. (M.G. / Masculino / Mexicano). Todos estos elementos ocasionan que la

relación con el gobierno sea concebida como un proceso poco favorable a los objetivos de la negociación, particularmente en el establecimiento de los procesos y los sistemas; “ES DEMASIADO EL RETO QUE TE IMPONE UN TRÁMITE BUROCRÁTICO A NIVEL MUNICIPIO, FEDERAL... LO QUE A MÍ ME HA AGOTADO ES LA TRAMITOLOGÍA BUROCRÁTICA”. (M.G. / Mexicano / Masculino).

El segundo componente es la relevancia que las autoridades dan a las actividades turísticas en Los Cabos. Dada la repercusión de estas en la economía del Municipio (en 2010 el 72.7% de la población económicamente activa se desempeñaba en actividades relacionadas con el sector terciario, en el que se incluye al turismo (INEGI, 2010)), así como en la vida nacional, siendo la tercera actividad económica que más divisas genera, después del petróleo y las remesas, el empresario mexicano considera al turismo como una actividad prioritaria en las políticas públicas locales. Sin embargo, esta noción no encuentra eco en las acciones gubernamentales, a pesar de estar estipulada en el Plan de Desarrollo Municipal 2008 – 2011 del Municipio de Los Cabos como un eje vertebral del actuar gubernamental (H.X. Ayuntamiento de Los Cabos, 2008); “EN LOS CABOS NI EL GOBERNADOR ENTIENDE EL TURISMO, NI EL PRESIDENTE MUNICIPAL ENTIENDE EL TURISMO, NI EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA HA ENTENDIDO LO QUE LOS CABOS LE PUEDE REPRESENTAR AL PAÍS SI ESTUVIERA BIEN APOYADO” (J.C. / Mexicano / Masculino).

En lo general, los empresarios mexicanos conciben una desarticulación en los esfuerzos realizados por los distintos niveles de gobierno, en otras palabras, una visión carente de integración respecto a las posibilidades turísticas de la región; “MÉXICO ES UN PAÍS PLURICULTURAL, PEGADO AL MERCADO MÁS IMPORTANTE DEL MUNDO, ESTADOS UNIDOS. TIENES TODO TIPO DE TURISMO: ARQUEOLÓGICO, CULTURAL, HISTÓRICO, NATURALEZA... SIN EMBARGO NO SE APOYA AL TURISMO, SE HACEN ESFUERZOS AISLADOS” (M.G. / Mexicano / Masculino). La falta de un apoyo mayor al sector turismo es notoria durante las negociaciones; numerosos diálogos enfatizaron la necesidad de discutir aspectos como la falta de infraestructura vial en el Municipio, la carencia de servicios básicos como agua o drenaje y la necesidad de aumentar la obra pública en Los Cabos.

Por último, habrá que destacar la noción sobre corrupción que acompaña la concepción sobre la relación con el gobierno. Los empresarios mexicanos consideran a esta como un paliativo a la crisis institucional que vive el Gobierno, reflejada en la tramitología y el desinterés por las actividades turísticas. En tanto las autoridades son incapaces de

responder a las demandas empresariales, optan por ofrecer una alternativa fundamentada en la ilegalidad, que acelere trámites y procedimientos burocráticos; “MÉXICO NO SE CARACTERIZA PRECISAMENTE POR SER UN PAÍS TRANSPARENTE EN CUANTO A LOS SERVIDORES PÚBLICOS” (R.Q. / Mexicano / Masculino). Otros empresarios mexicanos fueron más incisivos en su noción de corrupción, aludiendo que, más allá de un paliativo, esta se ha convertido en un recurso permanente en las relaciones entre gobierno y empresarios; “LAS AUTORIDADES ESTÁN ACOSTUMBRADAS A QUE CON DÁDIVAS O CON PROPINITAS SALEN LAS COSAS” (C.L. / Mexicano / Masculino).

En su relación con los procesos y sistemas, los empresarios mexicanos mostraron posturas divergentes sobre la corrupción; hay quienes consideran que las relaciones con el gobierno basadas en actos de ilegalidad son inevitables, máxime si se busca cumplir con las expectativas de la negociación; “NOSOTROS TAMBIÉN TENEMOS LA CULPA PORQUE SOMOS PARTE DE ESO, FOMENTAMOS, PERO DESGRACIADAMENTE ES LA ÚNICA MANERA QUE UNO TIENE PARA SACAR TRÁMITES EN TIEMPO Y FORMA” (R.Q. / Mexicano / Masculino), mientras que otros optan por mantenerse alejados de dichas relaciones; “SI PARTIMOS DEL PUNTO DE QUE EL GOBIERNO ES UN CORRUPTO Y EL QUE SE QUIERE ASOCIAR CON EL TAMBIÉN, ESO NO ES UN ESQUEMA VÁLIDO PARA MÍ” (M.G. / Mexicano / Masculino). Como hemos visto en apartados anteriores, éstas disyuntivas no significan una ruptura en la identidad empresarial mexicana, sino la posibilidad de entender a los modelos culturales (de tipo simbólico - expresivo) con los que cuenta un grupo, como configuraciones donde pueden coexistir posturas divergentes, alrededor de una zona de estabilidad.

Los empresarios estadounidenses conciben su relación con el gobierno desde la oposición y la desconfianza. Para ellos, las autoridades locales son actores contrarios a los intereses pretendidos en las negociaciones, y en una gran parte de las ocasiones, sus acciones dificultan el establecimiento de procesos y sistemas necesarios para el éxito de las mismas; “TRATAR CON OFICINAS COMO FONATUR ES VIRTUALMENTE IMPOSIBLE; LAS LEYES DEL GOBIERNO, LAS LEYES LABORALES, LAS LEYES DE IMPUESTOS, HACEN MUY DIFÍCIL HACER NEGOCIOS EN MÉXICO. LAS REGLAS VAN CONTRA EL EMPRESARIO” (C.S. / Estadounidense / Masculino).

A diferencia de sus contrapartes mexicanos, quienes muestran una postura contestataria ante la ineficiencia del gobierno, los estadounidenses procuran desvincularse de las autoridades; al igual que en su concepción de seguridad jurídica, las relaciones humanas

aparecen como el recurso idóneo para lograr dicho distanciamiento. Particularmente en la figura del gestor, individuos (tanto estadounidenses como mexicanos) con una doble cualidad; amplia experiencia en las relaciones burocráticas del Municipio y un conocimiento profundo de la cultura empresarial estadounidense. En ellos, el empresario estadounidense deposita la responsabilidad de realizar todos los procedimientos relacionados con el gobierno; “ELLOS VIENEN CON LA MENTALIDAD DE DESARROLLAR, PERO MIENTRAS SE ENCUENTREN TODAS LAS TRABAS, ES CUANDO NECESITAN ALGUIEN QUE LES ECHE LA MANO; NORMALMENTE ELLOS CONSIGUEN UN REPRESENTANTE, Y ES LA PERSONA QUE SE VA ENCARGAR DE TODO” (R.Q. / Mexicano / Masculino). Algunos empresarios estadounidenses mencionaron que, a raíz de su asentamiento en Los Cabos por más de quince años, su red de relaciones humanas ha crecido más allá de la figura del intermediario, llegando a tener cercanía con algunas autoridades gubernamentales; “SON LAS RELACIONES SOCIALES LAS QUE RESUELVEN LOS PROBLEMAS. ESO IMPLICA CONOCER A ALGUIEN EN FONATUR, CONOCER A ALGUIEN EL GOBIERNO” (C.S. / Estadounidense / Masculino). En cualquiera de los casos, la postura del empresario estadounidense es evitar la confrontación directa con un sistema burocrático desconocido para ellos; “LOS AMERICANOS NO ENTIENDEN CÓMO VAN A PODER CONSTRUIR UN DESARROLLO AQUÍ, NECESITAN A ALGUIEN QUE LES ORIENTE. MUY POCOS TRAEN LA IDEA DE QUE NO VA PASAR NADA, QUE TODO ESTÁ BIEN. SE TOMAN SUS RESERVAS” (C.L. / Mexicano / Masculino).

La desvinculación del empresario estadounidense y el gobierno local, no impide al primero mantener una postura crítica sobre las acciones de las autoridades. En particular, el empresario destaca la ineficiencia del gobierno en los tiempos necesarios para realizar los trámites y la carencia en infraestructura pública. Respecto a la tramitología, los estadounidenses enfatizan el nulo compromiso de las autoridades con un desarrollo turístico que requiere acciones eficaces en corto tiempo, y por tanto, trámites expeditos para lograrlo; “YO CREO QUE HAY MÁS URGENCIA EN LOS EMPRESARIOS ESTADOUNIDENSES; CUANDO NEGOCIAS CON FONATUR Y OTRAS INSTITUCIONES, EL TIEMPO NO LES CUESTA, A ELLOS LES SIGUEN PAGANDO” (M.S. / Estadounidense / Masculino). En lo referente a la infraestructura pública, la crítica se enfoca en el desarrollo de instalaciones que permitan el crecimiento de las actividades turísticas;

*“Tienes que crecer las rutas de avión para que lleguen vuelos de Europa, implementar más hangares privados para que la gente pueda guardar sus*

*aviones, solventar el problema del tráfico. Hemos crecido diez veces más desde 1991, y aún usamos el sistema anticuado de esa carretera. Esta no es más una carretera, es un camino de negocios” (R.H. / Estadounidense / Masculino).*

Para el empresario estadounidense la existencia de estos dos aspectos merman el establecimiento de negociaciones, particularmente por la incapacidad de sus contrapartes mexicanos a sobreponerse a dichas condiciones; “SI TU VAS A ESTADOS UNIDOS VES MUCHOS EMPRESARIOS INICIANDO PEQUEÑOS NEGOCIOS, AQUÍ EN MÉXICO PARA EL PROMEDIO DE LA GENTE ES EXTREMADAMENTE DIFÍCIL INICIAR... CON LAS FACTURAS, LAS REGULACIONES, LAS LEYES, LOS IMPUESTOS... ES HORRIBLE” (C.S. / Estadounidense / Masculino). Otros problemas, de carácter nacional, que requieren ser resueltos a fin de mejorar las proyecciones a futuros del municipio son; el narcotráfico y la migración; “VEO UN FUTURO BRILLANTE, EN EL QUE EL PROBLEMA DE LA MIGRACIÓN Y LAS DROGAS SE RESUELVA” (M.S. / Estadounidense / Masculino).

Atendiendo a los objetivos de esta investigación, las concepciones descritas requieren ser analizadas en relación con su incidencia en la calidad del diálogo. Durante las observaciones realizadas, las referencias a la relación con el gobierno, tanto por parte de mexicanos como estadounidenses, fueron mínimas en comparación a lo ocurrido durante las entrevistas. La escasez de menciones sobre dicho aspecto obligó a una revisión de los elementos existentes en las concepciones de cada grupo empresarial. A partir de dicho análisis, se reconocen algunas tendencias que pueden ayudar a entender el porqué dichas concepciones fueron escasas en gran parte de los diálogos observados.

La primera tendencia a notar, es la presencia de expertos en temas burocráticos durante las negociaciones, mismos que ofrecen asesoría a los grupos empresariales. Estos actores, similares a los mencionados en temas de seguridad jurídica con el nombre de asesores legales y en los de finanzas con el de calificadoras privadas, reciben el calificativo de *gestores*. Sin embargo, a diferencia de los primeros dos, su protagonismo resulta preponderante para la calidad del diálogo acontecido; “NORMALMENTE ELLOS TRAEN UN REPRESENTANTE, ES LA PERSONA QUE SE VA ENCARGAR DE TODO. ESA PERSONA AL FINAL TERMINA BUSCANDO LA ASESORÍA DE LOS QUE CONOCEN” (R.Q. / Mexicano / Masculino). Su relevancia radica en facilitar la relación de los empresarios con las autoridades, dotando a la

negociación de información confiable y expedita sobre los distintos procedimientos burocráticos.

La figura del gestor resulta determinante para paliar la incertidumbre provocada por las fricciones entre autoridades y empresarios. Los empresarios avalan ciertas fuentes de certitud, y reconocen como cierta la información proveniente de un experto. Esto aumenta la credibilidad de los participantes para con sus contrapartes, pues reconocen que su desconocimiento o distanciamiento con las autoridades, está siendo suplido por el expertise de un actor externo a la negociación; “LA TERCERA PARTE ES NECESARIA, SI SON EXPERTOS... A VECES ES IMPORTANTE TRAER GENTE QUE NOS HAGA SENTIR MÁS TRANQUILOS.... ELLOS NOS HACEN SENTIR MEJOR” (M.S. / Estadounidense / Masculino) A su vez, la participación del gestor disminuye la cantidad y duración de los debates sobre temas burocráticos. De ahí que, la escasez de menciones al respecto durante los diálogos observados pueda entenderse como una consecuencia de la existencia de una figura intermediaria capaz de resolver los conflictos. No debe entenderse esto como la sacralización del gestor, sino como la existencia de un elemento compartido por ambas culturas empresariales que permite encontrar puntos de acuerdo en las posturas de cada grupo; “NO SE VAN A DEJAR LLEVAR POR LO QUE TU LES ESTÁS DICIENDO, CUANDO ESTÁN INVIRTIENDO CANTIDADES IMPORTANTES DE DINERO, CUANDO ESTÁS BUSCANDO UN INVERSIONISTA, CUANDO ESTAS BUSCANDO SOCIOS, NORMALMENTE TU LES EXPLICAS Y ELLOS INVESTIGAN POR SU LADO” (R.Q. / Mexicano / Masculino).

Una segunda causa que permite explicar el déficit de menciones sobre la relación con el gobierno en los diálogos observados, es la valoración que se hace de ella como un aspecto problemático de la negociación e irresoluble en el corto plazo. Los empresarios mexicanos y estadounidenses afirmaron tener poca claridad sobre los procedimientos gubernamentales, a los que consideran inestables e impredecibles; “LA SORPRESA DE LAS AUTORIDADES, HAY AUTORIDADES QUE FIRMAN DE TODO. ¿CREES QUE YA TERMINASTE? NO HOMBRE, ¿CREES QUE POR YA TENER TU LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN YA LA HICISTE?...” (M.G. / Mexicano / Masculino). Como se analizará en el apartado *Procesos de comunicación*, la imposibilidad de poseer información precisa y concisa sobre algún tema, lleva a los empresarios de ambos países a omitir referencias del mismo. La descoordinación entre los distintos niveles gubernamentales, la burocracia al interior de ellos y la corrupción,

son elementos que coadyuvan para que los empresarios desconfíen sobre su propia noción del gobierno, y eviten colocarla en el diálogo durante la negociación.

La figura del gestor y la incertidumbre sobre los procedimientos gubernamentales, son dos atenuantes a tener en cuenta en la evaluación de la calidad del diálogo. Su presencia en los proyectos, causa la disminución de interacciones comunicativas referidas a la relación con el gobierno. De tal manera, los actores participantes en las negociaciones se ven imposibilitados para reconocer y entender los sistemas de significación, puesto que estos difícilmente se exponen ante el otro. No hay una construcción colectiva de sentido, en tanto ambos grupos se reservan sus respectivas nociones. Es posible decir que la calidad del diálogo es inexistente, pero, a diferencia de la propuesta del Dr. Raúl Acosta (Acosta, 2011), dicha ausencia no se debe a una carencia en el reconocimiento de la posición de sus contrapartes como válida. Por el contrario, se trata de una estrategia asumida conscientemente por ambos grupos, en la que la presencia de los sistemas de significación se restringe, a fin de evitar la existencia de diálogos en los que prevalezca la incertidumbre y la información incompleta.

#### B. PROCESOS DE COMUNICACIÓN

Las estructuras y la operatividad, entendidas como un sistema de significación presente en las negociaciones, ofrece elementos dignos de ser estudiados en relación con su incidencia en la calidad del diálogo. Uno de estos elementos son los procesos de comunicación, conjunto de acciones encaminadas a lograr el reconocimiento de los propios sistemas culturales por parte del otro. A diferencia de los procesos y sistemas estudiados en el apartado anterior, los procesos de comunicación no están vinculados con la producción de un bien material, sino con el intercambio e interpretación de mensajes significativos en un contexto determinado, que a posteriori pueden ser determinantes en la existencia de otros procesos y sistemas. En este apartado se analizará una característica de los procesos de comunicación observada en las negociaciones; 1) Comunicación manifiesta / no manifiesta.

## i. COMUNICACIÓN MANIFIESTA - NO MANIFIESTA

El primer elemento a analizar en los procesos de comunicación existentes entre empresarios mexicanos y estadounidenses, es la concepción que cada grupo posee sobre los objetivos y alcances que todo intercambio e interpretación de significados tiene. La comunicación manifiesta / no manifiesta supone considerar a esta como un proceso de producción de sentido (ideas, representaciones y visiones del mundo), que tiene lugar en la interacción con la contraparte, y en el cual cada grupo emplea estrategias para lograr el reconocimiento de su cultura por parte del otro, al tiempo que ocultan características de su propia identidad. Se trata de una negociación identitaria, en la que, siguiendo lo postulado por Melucci (Giménez, 2007: 69) los integrantes de un grupo se relacionan para construir los elementos constitutivos de sus acciones, así como los fines, los medios y el campo de acción en el que despliegan su producción de sentido, manifestando sus sistemas de significación o impidiendo la presencia de estos ante el otro.

En este apartado se analizará la disposición de cada grupo empresarial para colocar sus sistemas culturales en las estructuras y operatividad de la negociación, y las estrategias que utilizan para lograrlo. El título *Comunicación manifiesta – no manifiesta* no refiere a una dualidad impositiva, en la que se deba optar por una u otra, sino a los posibles límites de un espectro gradual de posibilidades que los empresarios conciben para colocar dichos sistemas de significación. El término *manifiesta* es concebido como la existencia de una producción de sentido cuyo reconocimiento puede darse de manera plena por parte del otro, mientras que el de *no manifiesta*, evidencia el haber de procesos de significación internos a un grupo, que no son expuestos a la contraparte.

El empresario mexicano, en su calidad de socio industrial<sup>17</sup>, concibe los procesos de comunicación como espacios de diálogo cuyo objetivo principal es la obtención de la confianza por parte del empresario estadounidense. La puesta en juego de sus sistemas de significación durante el diálogo persigue como finalidad la validación de los mismos

---

<sup>17</sup> En esta investigación se entiende por socio industrial al empresario cuya calidad de socio no está determinada a raíz de su aportación de capital económico para los fines de la sociedad sino en la aportación de su conocimiento (técnicos, científicos, artísticos, etc.).



por parte del otro, esto es, el reconocimiento de la contraparte hacia las concepciones de su cultura empresarial, y en particular a su conocimiento sobre las tareas a realizar. Por tanto, la postura del empresario mexicano está caracterizada por la necesidad de demostrar la relevancia de sus sistemas culturales en las estructuras y la operatividad del proyecto; “ESO ES LO MÁS IMPORTANTE, CUANDO ELLOS VEN QUE EFECTIVAMENTE LES ESTAMOS HABLANDO CON LA VERDAD Y QUE CONOCEMOS DEL TEMA, ENTONCES ES CUANDO REALMENTE NOS DAN ESA CONFIANZA, ES COMO UN EXAMEN, NORMALMENTE LO HACEN” (R.Q. / Mexicano / Masculino).

Lograr la confianza de la contraparte conlleva para el empresario mexicano una tendencia hacia la mayor visibilidad de sus sistemas culturales en las negociaciones, a fin de permitir al empresario estadounidense tener la seguridad sobre las condiciones en las que se desarrollará el proyecto. Si con anterioridad se estableció que el empresario mexicano cuenta con un mayor conocimiento del contexto local, es posible decir también que dicho *know how* necesita ser manifestado en los procesos de comunicación; “SE LES EXPLICA PASO POR PASO COMO SE DEBEN LLEVAR A CABO LOS PROCESOS, LAS DIFERENTES FASES, PARA QUE ELLOS TENGAN ESA SEGURIDAD DE QUE LO QUE SE ESTÁ HACIENDO, SE ESTÁ HACIENDO BIEN” (R.Q. / Mexicano / Masculino). Por tanto, en la concepción del empresario mexicano los procesos de comunicación se conciben desde la manifestación amplia de sus modelos simbólicos, para lo cual se requieren al menos dos condiciones; 1) La relación *cara a cara* 2) La información precisa y concisa. Estas condiciones determinan la gradualidad que alcanza la comunicación manifiesta concebida por el empresario mexicano.

La primera condición permite al empresario mexicano tener una comunicación manifiesta con el empresario estadounidense, lo que favorece la interpretación de los sistemas de significación por parte del otro, sin la mediación de terceros actores. A medida que en los últimos quince años las negociaciones en Los Cabos han entrado en una etapa de megaproyectos internacionales, estos procesos de comunicación *cara a cara* se han vuelto escasos, dejando el lugar a aquellos caracterizados por la participación de múltiples actores; “HA CAMBIADO MUCHO, ANTES VENÍAN A AVENTURARSE... ERA MÁS COMÚN EL TRATO; MÁS AUSTERO, MÁS SENCILLO, MÁS PERSONAL, CON LOS CLIENTES TRATABAS TODO Y ELLOS TE HABLABAN DIRECTAMENTE” (C.L. / Mexicano / Masculino).

En el corto plazo, la presencia de intermediarios en los procesos de comunicación puede ser un factor benéfico para la existencia de confianza entre los empresarios, pues estos

evitan la existencia de conflictos producidos por el encuentro de dos culturas distintas (de forma similar a lo ocurrido en los diálogos referidos a seguridad jurídica, finanzas y relación con gobierno); “EN UN INICIO AYUDA, PORQUE NO ENTRAS EN FRICCIÓN CON EL CLIENTE; ES CHAMBA DE ELLOS EXPLICÁRSELOS. HACEMOS UNA NEGOCIACIÓN SIN QUE YO ME CAREE CON ÉL. CUANDO ES UN TRATO FAMILIAR, LES TIENES QUE EXPLICAR SUAVECITO. NECESITAS HACER MÁS ESFUERZO PARA GANARSE SU CONFIANZA” (C.L. / Mexicano / Masculino). Sin embargo, en el largo plazo, los empresarios mexicanos conciben a los intermediarios como individuos que limitan la manifestación de sus sistemas de significación en los procesos de comunicación. Los posibles conflictos provenientes del encuentro de modelos empresariales se reducen en la medida que las partes adquieren un mayor conocimiento del otro, por tanto, la figura del terciario se vuelve obsoleta para el éxito del proyecto;

*“Cuando llevo a los clientes a ver las casas, les platico la historia de este cuarto, de ese acabado del techo, de ese gabinete, del piso. Es la parte bonita... es la parte que me gusta platicarles para que ellos vean que hubo una confianza con el cliente, que hubo una participación, que juntos nos quebramos la cabeza y encontramos alguna pieza muy chingona” (C.L. / Masculina / Mexicano).*

A pesar de la cada vez más numerosa existencia de proyectos en los que participan intermediarios, la comunicación *cara a cara* sigue siendo un elemento central en la concepción de los procesos de comunicación por parte del empresario mexicano, pues permite manifestar ante la contraparte los propios modelos culturales, y en consecuencia, demostrar la tenencia de sistemas de significación que pueden contribuir al éxito de las estructuras y operatividad del proyecto;

*“Me acabó conociendo y respetando; lo que yo decía, eso era. Yo le decía ‘cuando yo estoy seguro de algo, me cae que eso es, cuando dudo en la solución, no te la voy a dar’. Muchas veces ella me decía ‘¿A ver por qué? le voy a preguntar a aquel y aquel’, y hacia su interrogatorio, y ella se dio cuenta que gastó no sé cuantas horas en algo que yo en un minuto le dije” (C.L. / Mexicano / Masculino).*

A partir de la definición dada a los procesos de comunicación en esta investigación, el análisis de la concepción - *Comunicación manifiesta – no manifiesta* – no debe agotarse en el estudio de aquellos ocurridos de manera presencial, pues existen en la cultura empresarial mexicana otros tantos que carecen de la relación *cara a cara*, particularmente aquellos mediados por tecnologías de la información; Internet, telefonía, videoconferencias, entre otros. Sin embargo, los hallazgos recuperados en la investigación, no permiten deducir que estos últimos formen parte de la interpretación típica, recurrente y ampliamente compartida sobre procesos de comunicación por parte de los empresarios mexicanos. Es posible que una investigación de alcances teórico – metodológicos mayores, pueda recuperar los sistemas de significación que incorporan a dichos procesos comunicativos.

La segunda condición para la manifestación de los sistemas de significación del empresario mexicano, es la existencia de información precisa y concisa en la negociación. Para entender el porqué de este condicionante, es necesario destacar ciertas características de los actores partícipes en las negociaciones; 1) Los empresarios destinan a los proyectos un tiempo limitado, ya que paralelamente participan en otras actividades laborales. 2) Los empresarios suelen encontrarse en distintos países, por lo que los encuentros *cara a cara* no son siempre posibles. Ambas características limitan la disponibilidad de los empresarios para ser partícipes de procesos de comunicación. De ahí que, para lograr el reconocimiento pleno de los sistemas de significación constituyentes de su cultura empresarial, los mexicanos deban ser breves al expresar sus concepciones; “LO MÁS IMPORTANTE ES SER DIRECTO Y MUY CONCISO, SI TE EXTIENDES DEMASIADO, SI TRATAS DE ABARCAR TODO, RESULTA QUE LES ECHAS UN ROLLO QUE NI SIQUIERA ESTABAN PREPARADOS PARA RECIBIR” (M.G. / Masculino / Mexicano). Aunado a ello, existe la necesidad de jerarquizar los referentes simbólicos expuestos durante las negociaciones. Es decir, dadas las limitaciones mencionadas, los empresarios conciben ciertos referentes culturales como elementos imprescindibles a manifestar, mientras que otros son descartados; “TRATARÍA DE HACER UN RESUMEN DE LOS TRES PUNTOS MÁS IMPORTANTES Y DESTACARLOS; EL HIGHLIGHT DEL PROYECTO, Y LAS RAMAS LAS DEJARÍA PARA QUE MI CONTRAPARTE, EN DONDE ENCUENTRE DUDAS O PUNTOS DE DIFERENCIA, LAS PODAMOS DESTACAR” (J.C. / Masculino / Mexicano). No se trata entonces de una comunicación no manifiesta, en el sentido

estricto de impedir a la contraparte *visibilizar* los modelos simbólicos del grupo empresarial, sino de una particularidad propia de las negociaciones que impide el reconocimiento pleno de todos los sistemas de significación, y conlleva al empresario mexicano a economizar la manifestación de los mismos.

La jerarquización de los referentes culturales y la posible necesidad de economizar su exposición durante los procesos de comunicación, son elementos de debate en la concepción del empresario mexicano; hay quienes consideran que, aún bajo condiciones limitadas, los modelos simbólicos no pueden ser obviados o restringidos al momento de establecer las estructuras y operatividad del proyecto, y por el contrario, se deben encontrar las estrategias adecuadas para mostrarlos; “UNA COMUNICACIÓN ABIERTA SIEMPRE. LA INFORMACIÓN ES BÁSICA, CUALQUIER SITUACIÓN QUE SE DÉ, HAY QUE INFORMARLA. QUÉ ESTÁ SUCEDIENDO Y POR QUÉ ESTÁ SUCEDIENDO. CON BASES, SI TE ESTOY DICIENDO ALGO, NO TE LO ESTOY INVENTANDO, SINO QUE TENGO LAS BASES” (R.Q. / Mexicano / Masculino). Otros, por el contrario, consideran que bajo las limitantes en las que se lleva a cabo la negociación, existen referentes culturales cuya muestra en la negociación no aporta relevancia al proyecto; “ES MUY COMPLEJA LA CONSTRUCCIÓN, HAY DEMASIADAS ACTIVIDADES COMO PARA QUE TODAS SE LES INFORME. YO CREO QUE TODO LO QUE ES TÉCNICO SE QUEDA AQUÍ, Y EN LO QUE ÉL SE TIENE QUE INVOLUCRAR SON EN LAS DECISIONES” (C.L. / Mexicano / Masculino). Esta discusión responde a la posibilidad de pensar la comunicación manifiesta / no manifiesta en un espectro gradual de posibilidades que los empresarios conciben para colocar sus sistemas de significación en los procesos de comunicación.

La existencia de estas y otras disyuntivas en la cultura empresarial son comprensibles a partir de un planteamiento teórico en donde la misma se entiende como un proceso de continua producción, actualización y transformación de modelos simbólicos, en contextos históricos y espaciales específicos. Las identidades colectivas no son entidades fijas, sino colectividades envueltas en una dinámica de cambio constante, que mantienen una cierta coherencia entre sus integrantes (nombradas como “zonas de estabilidad” por Giménez (Giménez, 2007)), pero que están igualmente dispuestas a transformarse con mayor celeridad (reciben el nombre de “zonas de movilidad” por Giménez (Giménez, 2007)).

El empresario estadounidense, en tanto socio capitalista<sup>18</sup> dispuesto a invertir sus recursos económicos en un proyecto que convenga a sus intereses, adopta en los procesos de comunicación una posición mayormente receptiva. Su objetivo principal está puesto en recabar información que permite tomar una decisión respecto a los referentes culturales necesarios para las estructuras y operatividad del proyecto. Esto no lo convierte en un mero espectador, sino en un actor cuya principal responsabilidad es determinar qué aspectos de la cultura empresarial de su contraparte pueden conjuntarse con los propios a fin de alcanzar las metas de la negociación; “LA ÚNICA FORMA DE NEGOCIAR ES CON INFORMACIÓN, ENTRE MÁS INFORMACIÓN TIENES MEJOR VA LA NEGOCIACIÓN, MÁS SE ACERCAN LAS PARTES, Y VERDADERAMENTE PUEDEN ENTENDER DE QUE SE TRATA, MEJORES DECISIONES PUEDES TOMAR” (C.S. / Estadounidense / Masculino). Al igual que su contraparte mexicano, el empresario estadounidense concibe a la comunicación como un proceso propicio para la exposición de los modelos simbólicos de cada grupo. Es posible decir que opta por una comunicación manifiesta; “NO LO PUEDES ESCONDER, NO PUEDES DECIRLE ‘NO TENEMOS LOS INFORMES TODAVÍA’, TIENES QUE MOSTRAR TODO” (C.S. / Estadounidense / Masculino). Sin embargo, a diferencia de su par mexicano, la puesta en juego de referentes simbólicos favorece a la toma de decisiones, y no una validación de los mismos por parte del otro.

La postura receptiva que el empresario estadounidense asume durante los procesos de comunicación, tiene como complemento su capacidad para *estar en los zapatos del otro*, esto quiere decir que, para él, toda producción de sentido conlleva pensarse como receptor de la misma; “TIENES QUE TOMAR DECISIONES COMO SI LA CONTRAPARTE ESTUVIERA EN TU OFICINA TODO EL TIEMPO, MIRANDO SOBRE TU HOMBRO” (R.H. / Estadounidense / Masculino). No es de extrañar que muchos de los procesos de comunicación entablados por el estadounidense busquen, más allá de información relevante para las estructuras y operatividad del proyecto, el aprendizaje de los sistemas de significación de sus contrapartes; “HICIMOS UNA CITA Y ME HIZO MUCHAS PREGUNTAS ¿POR QUÉ EL MARTES?, ¿POR QUÉ SE ABRE DE ESTA MANERA EL SOBRE? ¿POR QUÉ SE TIENE QUE MANDAR A MÉXICO? ELLOS QUIEREN SABER TODO” (C.G. / Mexicana / Femenina).

---

<sup>18</sup>

El objetivo del capitalista es obtener beneficios a partir de su aporte a la negociación, en general en forma de intereses o bienes.

Él *estar en los zapatos del otro* no es un mero gesto protocolario, sino un concepto fundamental para lograr una *unidad distintiva* (Melucci, 2001), que permite a la cultura empresarial estadounidense tener una definición *interactiva y compartida* sobre los procesos de comunicación; “ESTÁS EN UNA NEGOCIACIÓN, SON TUS SOCIOS Y TIENES QUE DECIR CONJUNTAMENTE HACIA DÓNDE MOVERSE. SI TE ENVUELVES EN UNA NEGOCIACIÓN Y ALGO CAMBIA, TIENES QUE SENTARTE CON LA CONTRAPARTE E IMAGINAR CÓMO RESOLVERLO EN EL INTERÉS DE AMBAS PARTES”. Esta concepción de la comunicación añade a la manifestación de los modelos simbólicos, la necesidad de comprender los expuestos por la contraparte, lo que permite la co-construcción de referentes culturales a favor de las estructuras y operatividad de la negociación. De tal manera la concepción *comunicación manifiesta – no manifiesta* del estadounidense no sólo permite reconocer las nociones de un grupo cultural en particular, sino además entender cómo es que estas orientan las acciones conjuntas que los empresarios realizan.

Una vez descritas las concepciones sobre *comunicación manifiesta – no manifiesta* es posible establecer que ambos grupos empresariales comparten una concepción manifiesta de la comunicación, esto es, una disposición a vincular sus modelos simbólicos con los de la contraparte a lo largo del diálogo. En términos de Giménez, la noción de comunicación manifiesta que ambos grupos comparten, es un elemento que estimula la existencia de procesos de significación intersubjetivos. La existencia de estos procesos obliga a las partes a generar acuerdos sobre una *gramática* de los procesos de comunicación. En otras palabras, la comunicación manifiesta compartida entre los grupos, supone la existencia de reglas, principios, y en general nociones, que regulan las interacciones comunicativas, tanto en su proceso como en sus efectos. A partir de ello, es posible pensar en una meta comunicación en las negociaciones interculturales entre empresarios mexicanos y estadounidenses en Los Cabos. La meta comunicación se entiende como la reflexión, evaluación, aprendizaje, construcción y mejora del proceso mismo de comunicación.

De lo anterior, se desprende una hipótesis que puede favorecer la comprensión de la incidencia de los sistemas de significación en la calidad del diálogo; en las interacciones comunicativas ideales, el reconocimiento pleno entre las partes es posible, en principio, porque ambos grupos comparten una meta comunicación, que funge como estrategia

común para posibilitar la existencia de acuerdos en el diálogo. Si bien la existencia de la meta comunicación no basta para lograr la existencia de diálogos ideales, si es posible decir que *todo diálogo ideal cuenta con un meta lenguaje, aunque no todos los diálogos con meta lenguaje son ideales*. Esta veta de investigación será recuperada en conjunto con otros hallazgos del trabajo en el capítulo dedicado a las conclusiones de la misma.

### C. MODELOS DE NEGOCIOS

El análisis de las estructuras y la operatividad del proyecto concluye con el apartado *Modelos de negocios*. En él se estudiará la apropiación que los grupos empresariales hacen de esquemas previamente establecidos por otras empresas o culturas empresariales de distintos países. “Para desarrollar sus identidades la gente echa mano de recursos culturalmente disponibles en sus redes sociales inmediatas y en la sociedad como un todo...” (Frosh, 1999: S/n), de tal forma, en la construcción de un sistema de significación se intersectan modelos simbólicos ajenos a los empresarios y aquellos que son fruto de su propia creatividad. En la conformación de una concepción simbólica sobre estructuras y operatividad, es relevante reconocer que elementos de otras culturas empresariales se adoptan, cuáles se desechan y que otros se integran en un proceso de interculturalidad. Dentro de este apartado se analizará la categoría; 1) Referentes nacionales

#### i. REFERENTES NACIONALES

La existencia de un apartado titulado *Referentes nacionales*, en el estudio de los modelos de negocios, responde a una tendencia evidenciada en los datos empíricos recabados en la investigación; tanto empresarios estadounidenses como mexicanos reconocen que el acopio de recursos culturales relacionados con la estructura y operatividad de un proyecto, se encuentra mayormente en las culturas empresariales nacionales. Se entiende como nación, a un cuerpo colectivo (homogeneizado imaginariamente) que se diferencia con respecto a otras a partir de una memoria de sus orígenes, un legado cultural específico y un proyecto político particular (Giménez, 2009). Por tanto, los modelos de negocios evocados por los empresarios no están vinculados a referentes tales como; organizaciones empresariales, líderes en las distintas ramas turísticas o investigadores de

la propia cultura empresarial, sino a las culturas organizacionales de distintos países. Al igual que en apartados anteriores, se describirá la concepción de ambos grupos empresariales, comenzando por la del mexicano, para posteriormente dar paso a la del estadounidense.

El primer elemento a analizar en la concepción del empresario mexicano es, aún antes de la adopción de modelos de negocios ajenos al suyo, el imaginario geográfico que tiene de los mismos. En los datos recabados durante la investigación, se recuperaron cuarenta menciones a referentes nacionales vinculados con las estructuras y operatividad de los proyectos, de los cuales sólo tres fueron distintas al modelo de negocio estadounidense (Japón, Canadá y España obtuvieron una mención respectivamente). La presencia dominante del modelo empresarial estadounidense en la gama de esquemas culturales a partir de los cuales se nutre la cultura empresarial mexicana, obliga a pensar en una relación de tipo bilateral preponderante. Sin embargo, la prevalencia del modelo estadounidense no significa una adscripción absoluta a él, por parte del mexicano. Por el contrario, la permanente relación con dicho esquema ha generado un conocimiento profundo sobre el mismo, enriqueciendo el debate sobre la adopción de los modelos de negocios.

La concepción del empresario mexicano se distingue por evitar la adopción absoluta de referentes nacionales que conformen las estructuras y operatividad del proyecto. En otras palabras, la importación de esquemas extranjeros a las negociaciones como el estadounidense, en tanto ejes rectores del desarrollo de las mismas, no es una noción aceptada por los mexicanos; “CUANDO HACES NEGOCIOS EN UN PAÍS EXTRANJERO, TE TIENES QUE ADAPTAR; ‘AL PAÍS QUE FUERAS HAZ LO QUE VIERAS’. TRATAR DE IMPORTAR LA CULTURA DE ESTADOS UNIDOS Y APLICARLA AQUÍ ES MUY DIFÍCIL” (J.C. / Mexicano / Masculino). Las principales causas que llevan a desestimar la cultura empresarial estadounidense como referente nacional absoluto, son las diferencias económicas y laborales entre ambos países;

*“Las condiciones económicas están variando, y esas diferencias son difíciles de resolver. Allá un financiamiento te lo dan rápido y te cobran el uno por ciento. Aquí en México para que te den un crédito, tienes que tener cinco veces lo que estás pidiendo. Es una diferencia que no podemos*



*absorber o adaptarnos, porque no tenemos ese capital, no tenemos medio millón de dólares, para decirle al cliente ‘tu fírmale, cuando yo lleve medio millón de dólares me empiezas a pagar’” (C.L. / Mexicano / Masculino).*

Ante la imposibilidad de adoptar un referente extranjero de manera totalitaria, los empresarios mexicanos optan por una amalgama cultural en sus modelos de negocios; “HAY QUE HACER UNA ADAPTACIÓN, TENER UNA BUENA DOSIS DE TOLERANCIA HACIA LA CULTURA CON LA QUE ESTÁS NEGOCIACIÓN, Y SABER QUE ASÍ SE VAN A DAR LAS COSAS, NO PORQUE ESTÉN BIEN, SINO PORQUE MODIFICAR UN SISTEMA COMPLETO ES MUY COMPLEJO, MUY DIFÍCIL” (J.C. / Masculino / Mexicano). Esta postura corresponde a la noción de *espacio de interacción* (Almada, 2006: 55) propia de las negociaciones fundadas en la interculturalidad, esto es, la puesta en juego de formas simbólicas que conforman entramados de interacción cultural, en escenarios donde los modelos simbólicos de dos o más grupos están en permanente tensión; en ciertos períodos de tiempo se repelen y en otros se atraen.

En este entramado de interculturalidad, los empresarios mexicanos no evidenciaron una evaluación sobre las cualidades o deficiencias de uno u otro modelo nacional, sino la necesidad de reconocer aquellas áreas de la cultura empresarial en donde los sistemas de significación encuentran mayores relaciones; “LOS AMERICANOS TIENEN QUE ENTENDER LA CULTURA MEXICANA Y LOS MEXICANOS ENTENDER LA CULTURA AMERICANA, Y TIENE QUE EXISTIR ALGO FUNDAMENTAL EN LOS NEGOCIOS QUE ES RESPETO. RESPETO HACIA EL TIEMPO Y RESPETO HACIA EL ESPACIO” (J.C. / Masculino / Mexicano). Estos dos últimos aspectos, tiempo y espacio, serán analizados con mayor profundidad en apartados posteriores, pero conviene enunciarlos desde ahora como los referentes culturales de mayor tensión al establecer uno o varios modelos de negocios;

*“La principal diferencia es el cumplimiento de las obligaciones. Si te dicen el domingo está, el domingo está. No es veinte mañana, y ese mañana se puede convertir en dos semanas o un mes. Sigue siendo una dificultad, pero para mí cuatro de marzo quiere decir cuatro de marzo. Cuatro de marzo no es alrededor del cuatro de marzo” (J.C. / Masculino / Mexicano).*

Lejos de ser un debate clausurado, la adopción de un referente nacional que unifique criterios sobre la noción de tiempo en la estructura y operatividad del proyecto sigue

presentando posturas divergentes al interior del grupo empresarial mexicano. Hay quienes, como en ejemplo anterior, abogan por un estricto cumplimiento de los plazos establecidos (más cercano a la concepción del empresario estadounidense) mientras que otros reconocen que a dicha postura se debe incorporar un análisis de la realidad local; “TENGO QUE HACER UN ESTUDIO; IR CON MIS INGENIEROS Y VERIFICAR CUANTO TIEMPO NOS VAN A LLEVAR LOS TRÁMITES, PLANOS, PLATAFORMAS. YO LES DIGO ‘SI SE PUEDE’ SI YO SÉ QUE SE PUEDE, PERO TENEMOS QUE SER REALISTAS, SI LO QUIEREN EN SEIS MESES Y NO SE PUEDE, LES DECIMOS ‘NO SEÑOR, NO SE PUEDE’” (R.Q. / Mexicano / Masculino).

El ejemplo del tiempo en la adopción de modelos de negocios, permite evidenciar que el empresario mexicano se muestra favorable a asumir la interculturalidad como un modelo a seguir en las negociaciones, aún cuando este no se encuentre exento de conflictos; “EL AMERICANO TIENE QUE APRENDER AL MEXICANO, Y EL MEXICANO AL AMERICANO. SI ESO LO LOGRAS, LA MITAD DEL NEGOCIO ESTÁ HECHO” (J.C. / Masculino / Mexicano). Para entender dicha postura, es necesario recuperar tres factores contextuales; 1) La existencia en Los Cabos de una de las mayores comunidades de estadounidenses en el país. 2) El asentamiento de un grupo de empresarios mexicanos provenientes de otras entidades federativas en los últimos veinte años. 3) La formación de una clase empresarial local que anteriormente participa en otras actividades económicas distintas a las turísticas. Estas tres características coadyuvan para la existencia de culturas empresariales que se han establecido en Los Cabos de forma más o menos paralela en las últimas dos décadas, y cuya característica común ha sido negociar acuerdos para permitir la convivencia entre sí;

*“La mezcla de culturas que ha dado el proyecto residencial turístico ningún otro destino turístico del país lo tiene. En la medida que fuimos interesantes para los extranjeros, y al mezclarnos, se convirtió en un éxito. El nivel profesional es mucho más alto ahora que antes de mezclarse. Es la vanguardia que tiene Los Cabos respecto al nivel nacional (M.G. / Mexicano / Masculino).*

Se trata de una interculturalidad que rebasa lo discursivo, y se evidencia en las prácticas culturales empresariales. En su mayoría, los entrevistados centran sus esfuerzos en la mayor comprensión de las relaciones comunicativas con empresarios provenientes de

diferentes culturas; “HE TENIDO QUE AMPLIAR MI VOCABULARIO INGLÉS Y HE TRATADO DE MEJORAR MI FORMA DE EXPRESARME” (C.L. / Mexicano / Masculino). Algunos empresarios, particularmente los más jóvenes, manifestaron su deseo de viajar a Estados Unidos para aumentar su conocimiento sobre la cultura empresarial estadounidense; “ME ENCANTARÍA ESPECIALIZARME EN NEGOCIOS ALLÁ, PORQUE ELLOS TIENEN UNA MANERA DISTINTA DE VER LAS COSAS, Y SI TÚ TIENES ESE KNOW HOW DE CÓMO ELLOS HACEN SU NEGOCIO, CONJUGÁNDOLO CON LA MANERA EN QUE NOSOTROS LO HACEMOS, SERÍA UN BENEFICIO INCREÍBLE (R.Q. / Mexicano / Masculino). Ante ello, la investigación recobra relevancia, pues se convierte en un insumo para el empresario mexicano en su deseo de contar con referentes teóricos que le permitan consolidar su comprensión de la interculturalidad; “TENGO AMIGOS AMERICANOS, DEBERÍAMOS HACER UNA INVESTIGACIÓN DE QUE HACEN ELLOS Y CÓMO LO HACEMOS NOSOTROS, Y QUE PODRÍAMOS ADAPTAR PARA HACÉRSELAS MÁS SENCILLAS” (C.L. / Mexicano / Masculino), respondiendo así a uno de los objetivos secundarios de la investigación; proponer alternativas para la mejora del diálogo empresarial entre actores mexicanos y estadounidenses en un contexto de negocios.

La interculturalidad no se comprende entonces como un proceso acabado, exento de conflictos o variaciones, sino en tanto continua producción, actualización y transformación de modelos simbólicos. Su adopción en los modelos de negocios es una apuesta del empresario mexicano por reconocer a su propia cultura empresarial, y en particular sus sistemas de significación, como un modelo simbólico que, conjuntamente con otros, puede crear estrategias, metas y modos de operar en una organización; “TIENES QUE ACOPLARTE AL SISTEMA DE TRABAJO DE LA GENTE, Y ELLOS SE TIENEN QUE ACOPLAR AL TUYO. SON DOS CULTURAS DISTINTAS PERO AL FINAL ESTAMOS HACIENDO NEGOCIO. LA MEJOR MANERA DE HACERLO ES AMALGAMAR TODO. APRENDEMOS MUCHO DE ELLOS, Y ELLOS APRENDEN DE NOSOTROS (R.Q. / Mexicano / Masculino). Las culturas empresariales que en un principio fueron estudiadas a partir de la apropiación que sus actores hacían sobre referentes nacionales establecidos, pueden observarse ahora como nutrientes para la conformación de una identidad colectiva intercultural con creencias, valores y prácticas nuevas.

Para el empresario estadounidense, su vinculación con los modelos de negocios, cuyos referentes se encuentren en las culturas empresariales nacionales, está intrínsecamente ligada a su calidad de inversor capitalista en el extranjero. La totalidad de empresarios

estadounidenses entrevistados mencionaron tener proyectos de inversión al menos en dos países distintos al suyo. Si bien esta característica no es sinónimo de interculturalidad, si permite afirmar que, en la concepción estadounidense sobre los modelos de negocios, los referentes nacionales (o al menos geográficos) están fuertemente establecidos; “SI HACES NEGOCIO CON EMPRESARIOS DE MEDIO ORIENTE, ES COMPLETAMENTE DIFERENTE AL MEXICANO; SUS VALORES, LO QUE DICEN Y LO QUE HACEN, ES MUY DIFÍCIL HACER NEGOCIOS CON ELLOS” (R.H. / Estadounidense / Masculino).

Tal como se analizó en el caso mexicano, es pertinente cuestionarse si a la concepción estadounidense sobre los referentes nacionales se adhiere una postura intercultural, o por el contrario, se manifiesta una imposición del propio modelo (inclusive es posible pensar en una postura sumisa ante la cultura empresarial local). Para ello, es necesario destacar dos factores; 1) Los empresarios estadounidenses reconocen la necesidad de disminuir su desconocimiento sobre la cultura empresarial mexicana; “YO PIENSO QUE NOSOTROS LOS AMERICANOS TENEMOS MUCHO QUE APRENDER DE LA CULTURA MEXICANA” (M.S. / Estadounidense / Masculino). 2) Los empresarios estadounidenses conciben el conocimiento local de sus contrapartes como un insumo indispensable en el éxito del proyecto; “EN MÉXICO DICEN ‘NO ES CUÁNTO CONOCES, SI NO A QUIÉN CONOCES’, CUANDO HACES UNA NEGOCIACIÓN NECESITAS UN SOCIO QUE CONOZCA A LA GENTE CORRECTA PARA RESOLVER TUS PROBLEMAS” (C.S. / Estadounidense / Masculino). Habrá que agregar un tercero, compuesto por el propio reconocimiento que el estadounidense hace sobre la valía de su cultura empresarial en las estructuras y operatividad del proyecto; “YO PIENSO QUE SI MÉXICO APRENDE A SACARLE JUGO AL CONOCIMIENTO QUE ESTA GENTE TIENE, SERÁ LO MÁS IMPORTANTE QUE PUEDE HACER. TIENES A TODOS ESTOS RICOS AMERICANOS CON GANAS DE HACER COSAS, Y LES ENCANTARÍA AYUDAR” (R.H. / Estadounidense / Masculino). Los tres elementos mencionados permiten inferir que el empresario estadounidense reconoce la existencia de múltiples modelos de negocios en los proyectos, y por sobre todo, que los mismos son considerados como elementos de valía en el establecimiento de las negociaciones.

Si en el caso mexicano se enunciaba a la adopción de la interculturalidad como una apuesta del empresario por reconocer la posibilidad de co – construcción simbólica con sus pares (una interculturalidad tendiente a la mejora creativa del proyecto), habrá que decir que, en la cultura empresarial estadounidense, esta se encuentra vinculada en

mayor medida al aprendizaje de los sistemas de significación de la contraparte; “EL PROBLEMA ES QUE NO SABÍAMOS ESPAÑOL, NO CONOCÍAMOS A NADIE Y NO TENÍAMOS IDEA DE LO QUE ESTÁBAMOS HACIENDO. HASTA QUE CONOCIMOS ALGUNOS EMPRESARIOS MEXICANOS; A TRAVÉS DE ESTAS RELACIONES TODOS CONFORMAMOS UN PLAN” (M. S. / Estadounidense / Masculino). En cualquiera de los dos casos, la concepción de interculturalidad está permeada por prácticas culturales que implican, no sólo reconocer al otro, sino la construcción de acuerdos de manera conjunta; “CUANDO ESA GENTE LLEGÓ, AMERICANOS Y CANADIENSES, DIJERON ‘VAMOS ABRIR UN NEGOCIOS TURÍSTICO’ Y CADA AÑO REPETÍAN LOS MISMOS ERRORES MIENTRAS APRENDÍAN LA CULTURA, PERO SI TE PONES A PELEARTE CON ELLA TE VAS A MORIR. TIENES QUE TRABAJAR CON ELLA” (M.S. / Estadounidense / Masculino).

Este carácter activo de la interculturalidad permite pensar a la misma como un conjunto de acciones que buscan la comprensión, aprehensión y reconstrucción de los sistemas de significación puestos en juego durante la negociación. La interculturalidad, vista así, no se sedimenta en el reconocimiento de ambas partes, sino que se activa y trasciende en la búsqueda por co-construir nuevos sistemas de significación; “ESTÁS EN UNA NEGOCIACIÓN, SON TUS SOCIOS Y TIENES QUE DECIR CONJUNTAMENTE HACIA DÓNDE MOVERSE. SI TE ENVUELVES EN UNA NEGOCIACIÓN Y ALGO CAMBIA, TIENES QUE SENTARTE CON LA CONTRAPARTE E IMAGINAR CÓMO RESOLVERLO EN EL INTERÉS DE AMBAS PARTES” (C.S. / Estadounidense / Masculina). La cultura como continua producción, actualización y transformación de modelos simbólicos, está forzosamente vinculada con la posibilidad que tienen los individuos para lograr procesos sociales de significación y comunicación intersubjetivos, mediante los cuales actualizan, inventan o innovan valores simbólicos.

*“La gente se frustra porque cree que va a venir aquí y va a decir; ‘Eso es incorrecto, lo estás haciendo mal’. No, es diferente, no te pelees, no te frustres. Intégrate, compréndelo, y es verdaderamente hermoso. Yo prefiero esta atmósfera de negocios más que la norteamericana. Hemos aprendido a buscar puntos intermedios en las negociaciones. Tomó mucho tiempo, pero mira el cambio. Como resultado de esos cambios en los últimos quince años, ahora tenemos millones y millones de dólares llegando a México” (M.S. / Estadounidense / Masculino).*

Una vez descritas las concepciones de ambos grupos empresariales, es posible vincular sus características con lo observado en los diálogos. En principio, es necesario advertir que la interculturalidad, principal singularidad de ambas nociones, es un proceso de continua producción, actualización y transformación de formas simbólicas, que no puede asirse en su totalidad durante una investigación de carácter sincrónico. Sin embargo, si fue posible reconocer elementos derivados de la interculturalidad, incidentes en el diálogo empresarial entre actores mexicanos y estadounidenses.

El primer elemento observado en los diálogos es la plena disposición de los empresarios para considerar opiniones, reflexiones y reacciones de otros participantes. Cada grupo empresarial ofrece a la contraparte un tiempo para la exposición de sus ideas, y se ve obligada a destinar otro tanto para responder a las mismas. Esta postura que prioriza escuchar al otro, y se construye desde la retroalimentación, tiene una característica distintiva en la trama de la interculturalidad; *el diálogo intercultural no es la suma de distintos sistemas de significación, sino el debate constructivo de estos, que estimula la existencia de procesos de significación intersubjetivos*. De tal manera, ya no es suficiente mencionar la puesta sobre la mesa de los sistemas de significación (representados en modelos de negocios), sino reconocer como dichos ingredientes culturales se combinan para la producción de acuerdos destinados a las estructuras y productividad del proyecto; “APRENDEMOS A CONJUGAR LAS DOS CULTURAS, Y LA FORMA DE TRABAJO, ESO MEJORA MUCHO EL PRODUCTO FINAL... TRATAR DE LLEGAR A LO QUE SE ESTÁ PLANTEANDO” (R.Q. / Mexicano / Masculino).

El segundo elemento de análisis a partir de las observaciones realizadas, es la *reflexividad* existente en todo proceso intercultural. La calidad del diálogo puede entenderse desde la posibilidad de cada grupo por entender lo que los demás participantes buscan comunicar y la influencia que esto tiene en el propio pensamiento. Este último aspecto, la incidencia del diálogo en los sistemas de significación de los participantes, fue relevante al estudiar la adopción de modelos de negocios, pues permitió establecer que ninguno de los referentes nacionales con los que cada grupo iniciaba los procesos de comunicación permanecía inmutable a lo largo del mismo; “ENTRE MÁS EXITOSOS SON LOS EMPRESARIOS MEXICANOS, SE HAN TENIDO QUE CONVERTIR EN GENTE MÁS DETALLADA, MÁS ORIENTADA A LA PARTE CONTRACTUAL... PARA PODER HACER NEGOCIOS CON GENTE QUE

PIENSA DE ESA MANERA. SE ESTÁN ADAPTANDO” (M.S. / Estadounidense / Masculino). Esto no significa que los sistemas de significación sufran cambios radicales a partir de los diálogos, pero sí, que existe un proceso de reflexividad al menos mínimo (evidenciado en el auto - cuestionamiento a sus opiniones y en la búsqueda de ideas distintas a las suyas), significativo para establecer una influencia de la comunicación en el propio pensamiento. Por tanto, *la interculturalidad antes de ser un proceso exógeno, en el que se busque la creación o adopción de un algo, es un ejercicio de reflexividad sobre los propios sistemas de significación.*

El tercer elemento a destacar, y por el cual se enfatiza a la interculturalidad dentro del apartado de *Referentes nacionales* (perteneciente al capítulo *Estructuras y operatividad*), es la incidencia de la misma en las acciones a ejecutar en el proyecto. En otras palabras, la interculturalidad que en otros apartados era referida en mayor medida como *reconocimiento*, se establece ahora en términos de procedimientos o procesos relacionados con los objetivos y metas de la negociación. Ambos grupos empresariales abogan por la existencia de prácticas culturales en sus empresas que se conformen a partir del aprendizaje y los acuerdos derivados de la interculturalidad; “TENEMOS QUE PROFESIONALIZARLOS MUCHO MÁS, PENSAR QUE YA ESTAMOS EN UN MUNDO GLOBALIZADO, Y QUE LAS COSAS A LA MEXICANA YA NO FUNCIONAN. DEBERÍAMOS QUITARNOS ESO Y TRABAJAR A LA PAR” (R.Q. / Mexicano / Masculino). Es posible entender a la interculturalidad como productora de prácticas culturales (actuadas y vividas) en la organización empresarial.

En resumen, las características que se han descrito con anterioridad permiten evaluar la incidencia de los sistemas de significación en la calidad de los diálogos relacionados con la adopción de modelos de negocios, y particularmente con aquellos caracterizados por provenir de referentes nacionales. Durante los mismos, los modelos simbólicos de cada grupo se caracterizaron por al menos tres elementos; 1) La construcción intersubjetiva 2) La reflexividad 3) La producción de prácticas culturales. Todas estas condiciones, retomando la propuesta del Dr. Acosta (Acosta, 2010), favorecen la existencia de procesos de comunicación fundamentadas en el reconocimiento pleno entre los participantes, la formulación de estrategias para generar acuerdos entre los mismos y la creación de visiones y perspectivas conjuntas. Esto permite confirmar una tendencia

anunciada en anteriores secciones; los sistemas de significación de empresarios mexicanos y estadounidenses, bajo condiciones de reconocimiento mutuo y apropiación amplia de los mismos, pueden ser factores en la existencia de diálogos cuya calidad ideal favorece el éxito de las negociaciones.

### III. ENTORNO HUMANO

El último capítulo de esta investigación atañe al entorno humano, es decir, todas aquellas concepciones representadas en normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización. Se trata de hábitos y prácticas profundamente arraigados en la historia de la organización que, sin necesidad de estar estipulados formalmente, permiten a sus miembros (particularmente a aquellos con una temporalidad larga en la empresa) interpretar lo que ocurre de una misma manera. También conocida como *cultura humana en la organización*, tiene su objeto de estudio más importante en las relaciones humanas que existen dentro de la empresa, y estudia algunos elementos que se desprenden de ellas; por ejemplo, los valores, en tanto afirmaciones sobre lo que es bueno o malo para la organización, y las creencias, como la percepción que se tiene entre una acción y sus consecuencias.

En esta investigación interesa estudiar el entorno humano, por considerar que los elementos culturalmente significativos que lo conforman, juegan un papel relevante los procesos comunicativos ocurridos en la negociación. Esto responde a una comprensión amplia de la cultura empresarial, en la que se concibe a sus actores como individuos mediados por su contexto (familia, salud, economía, política), y cuyas decisiones no sólo se fundamentan en la razón instrumental, sino también en un mundo valorativo. Se busca incorporar al entendimiento de la cultura empresarial, la capacidad de los sujetos por interpretar su realidad desde otras posibilidades: valores, cognición, razonamiento cotidiano... en general una “acumulación de significados socialmente entendidos que emplean para configurar significados en la actividad diaria, movilizandolos, recreando significados y legitimando valores colectivos, dando así sentido al mundo de la empresa...” (Hernández, 2007: 22)



*“Lo empresarial se convierte en una actividad que incorpora aspectos cognitivos, sentimientos, razonamiento cotidiano, estética, creencias e interpretación de normas, es decir el empresario interactúa con un mundo cotidiano que adquiere sentido a través de su subjetividad y puede llevarlos a ciertas acciones que modifiquen en parte esa misma realidad”.*  
(Hernández, 2003: 21)

En la comprensión del entorno humano, es relevante destacar que las relaciones de negocios en Los Cabos se insertan en un contexto particular respecto al resto de desarrollos turísticos del país; los empresarios que participan en las negociaciones, tanto estadounidenses como mexicanos, cohabitan durante gran parte del año un mismo territorio cultural, esto es, un espacio valorizado (bajo el ángulo simbólico – expresivo) que “puede servir como marco o área de distribución de instituciones y prácticas culturales...” (Giménez, 2007) y en el que se comparten vivencias, pautas distintivas de comportamiento, tradiciones, rituales, entre otros. Este cúmulo de experiencias no puede ser abandonado por los empresarios al entrar a una negociación, pues forma parte de su identidad tanto individual como colectiva. Por el contrario, el compartir ciertos elementos culturales con la contraparte, hace suponer que los modelos simbólicos que componen el entorno humano tienen una incidencia en el desarrollo de los diálogos, y particularmente en la calidad de los mismos. Será tarea de este apartado sustentar esta tesis, o bien encontrar elementos que permitan rebatirla.

Otra característica del entorno humano a considerar para su análisis, es la transversalidad de este a lo largo de la negociación. A diferencia de la *planeación y delimitación* ó de *la estructura y la operatividad*, etapas que pueden corresponder en mayor o menor medida a una temporalidad en la negociación, el entorno humano es un sistema de significación constante a lo largo de la misma. Esto se debe en gran medida a que las concepciones de los dos planos de la cultura empresarial antes estudiados, suelen restringir su valía al marco organizativo. Así, por ejemplo, la concepción sobre el servicio al cliente que un empresario tenga, es retomada en escasas ocasiones en una esfera cultural ajena a la empresa. Mientras tanto, las concepciones allegadas a las relaciones humanas entran en

juego en la cultura empresarial, pero no se estacionan ahí, sino que forman parte de la cotidianidad de los individuos.

El entorno humano, al igual que otros planos de la cultura empresarial, ofrecen desde el estudio de la cultura simbólica, una gran cantidad de aristas para el análisis. En esta investigación se recuperan tres de ellas, por considerarlas las más relevantes para el análisis de la incidencia de los sistemas de significación en la calidad del diálogo. Estas son; 1) Naturaleza humana 2) Relaciones humanas 3) Concepción del tiempo. Cada una de ellas se describe en los apartados siguientes.

#### A. NATURALEZA HUMANA

El análisis del entorno humano encuentra su primer elemento de estudio en la *naturaleza humana*, es decir, valores, creencias y concepciones que a lo largo del tiempo conforman en la organización una verdad sobre la condición humana: características biológicas, fisiológicas, psicológicas y sociales que deberían poseer las personas que conforman la empresa y aquellas con quienes interactúa. Durante la investigación se destacó por sobre otras asunciones básicas de la naturaleza humana, la noción de *confianza*, pues surge como un axioma orientador en la cultura empresarial de ambos países. En el próximo apartado se propone su abordaje a profundidad, a fin de reconocer su incidencia en la calidad del diálogo.

##### i. CONFIANZA

El siguiente apartado corresponde a una de las primeras inquietudes surgidas en la investigación. En los últimos meses del año 2009, se realizó un trabajo de pre – campo con el fin de establecer la pertinencia de la investigación como objeto de estudio sociocultural. Durante ese tiempo, se mantuvieron numerosas pláticas informales con empresarios del ramo turístico en Los Cabos. Las charlas estuvieron encaminadas a conocer sus trayectorias profesionales, sin ahondar en temas relacionados con la cultura empresarial. La experiencia resultó en largas conversaciones que tenían como temática común la confianza entre empresarios mexicanos y estadounidenses. A partir de ello, y a

lo largo de toda la investigación, la noción de confianza ha sido recurrente, por lo que se ha vuelto necesario comprender su significado dentro de la cultura empresarial.

La confianza, en términos generales, se entiende en esta investigación como la credibilidad que se le otorga a un individuo para la realización de algún objetivo particular. A lo largo del apartado, se buscará reconocer la concepción de cada uno de los grupos empresariales estudiados, y como inciden estas en la calidad del diálogo. Al igual que en anteriores capítulos, la primera parte del texto corresponde a la descripción de las concepciones de empresarios mexicanos y estadounidenses, y posteriormente se evaluará su influencia en la calidad de los procesos de comunicación.

¿De qué hablan los empresarios mexicanos cuando mencionan la palabra confianza?, es un cuestionamiento que toma relevancia ante el uso reiterado de dicho término en las entrevistas realizadas (es una de las tres palabras más citadas en el cuerpo de datos obtenidos). Aunque no es la intención de este trabajo ofrecer definiciones, pues los sistemas de significación están lejos de ser conclusos, si es posible ofrecer ciertos elementos más o menos estables que permitan reconocer una noción colectiva sobre dicho término.

Para el empresario mexicano, la confianza está relacionada con la posibilidad que le brinda su par estadounidense para ser su socio en la realización de un proyecto. La confianza es entonces, en un principio, un elemento unidireccional, esto implica priorizar *ser confiable* para la contraparte, aún antes de considerar si esta es confiable para uno. Salvo casos excepcionales, el empresario estadounidense es quien busca los servicios de la parte mexicana (ya se ha mencionado en esta investigación la relación entre socio industrial y socio capitalista), por lo tanto, este último se ve en la obligación de demostrar a la contraparte sus cualidades para conformar una sociedad.

En tanto la confianza no es concebida como un factor dado, sino como una posibilidad, el mexicano considera necesario *ganarse la confianza*, en otras palabras, emprende acciones para posicionarse como aquel cuyas aptitudes son adecuadas para cumplir con las expectativas trazadas; “ESE ES EL CAMINO, ESA ES LA LLAVE, EL QUE TÚ TE GANES SU CONFIANZA Y ELLOS VEAN QUE TÚ PUEDES HACER LO QUE ELLOS QUIEREN” (C.L. / Mexicano / Masculino). Este *ganar confianza*, implica durante los diálogos, la puesta en juego de dos elementos por

parte del empresario mexicano; 1) la honestidad 2) la trayectoria. El primero refiere a la capacidad del empresario mexicano por ofrecer a su contraparte un panorama real de la situación, información verídica sobre el desenvolvimiento del proyecto y una proyección fundamentada sobre aquello que puede suceder; “SON GENTE QUE ESTÁ CREYENDO EN TI... SI TU ENTREGAS HONESTIDAD, HACES UNA RELACIÓN EXITOSA DONDE EL CLIENTE RECIBE LO QUE TÚ LE OFRECISTE Y TU RECIBES LO QUE ÉL SE COMPROMETIÓ A DAR” (M.G. / Masculino / Mexicano). El segundo elemento está vinculado con los antecedentes ocurridos en otras relaciones de negocios, y la posibilidad de que estos brinden certeza para la realización de proyectos; “NO SOMOS NUEVOS EN ESTO, SINO QUE YA TENEMOS EXPERIENCIA. LE PUEDEN PREGUNTAR A LOS DIEZ DUEÑOS DE CASAS QUE YA LES HEMOS HECHO AHÍ, TENEMOS LA CONFIANZA DEL CLIENTE TERMINADO PARA DEJARNOS ENSEÑAR SU CASA” (C.L. / Mexicano / Masculino). Cuando la organización se encuentra en una etapa inicial de existencia, es el historial de los empresarios el que toma relevancia; “LA HISTORIA DE LOS SOCIOS, LA CREDIBILIDAD MORAL DE ESTOS, TE AVALA PARA QUE ELLOS DECIDAN INVERTIR” (J.C. / Mexicano / Masculino).

Cualquiera que sea el elemento puesto en juego, existen fuentes de validación que ofrecen sustento a lo enunciado por los empresarios mexicanos; una de las más sobresalientes en el contexto observado es la opinión de la comunidad estadounidense ya asentada en el municipio de Los Cabos, por sobre otras como las publicaciones de negocios arbitradas o los reconocimientos de órganos rectores en el ramo turístico; “ES MUY DIFÍCIL CONTACTAR A ALGUIEN EN EL EXTRANJERO Y JALARLO A METER LANA. AQUÍ SE HA SALIDO POR LA REFERENCIA, UNA TRAYECTORIA CONOCIDA Y FÁCIL DE REFERIR CON LA GENTE DEL MEDIO. QUEDAS EXPUESTO A LA OPINIÓN DE LOS PRIMEROS CLIENTES CON LOS SEGUNDOS” (M.G. / Mexicano / Masculino). *Ganar confianza* no refiere entonces a una práctica espontánea, sino a un proceso que conjunta una serie de factores (la certificación externa, las relaciones públicas exitosas, la realización de productos de calidad, entre otras) cuyo común denominador son la honestidad y la trayectoria, y que en el largo plazo, permiten entablar procesos de comunicación basados en la confianza de la contraparte.

Si con anterioridad se dijo que la confianza era en principio un elemento unidireccional, es necesario precisar que, en la medida que el diálogo avanza, esta tendencia cambia hacia una bidireccionalidad. El empresario mexicano muestra un mayor interés por reconocer la confiabilidad de su contraparte. Como se ha mencionado en el curso de la

investigación, esto es particularmente destacable a raíz de la crisis hipotecaria sucedida en los Estados Unidos en el año 2008, que puso en cuestionamiento la validez de instituciones financieras de ese país. A partir de ello, el empresario mexicano se ha vuelto precavido respecto a las posibilidades de su contraparte por cumplir con sus obligaciones; “EN EL 2007 - 2008 HUBO UN PARTE AGUAS MUY IMPORTANTE, PORQUE LA CONFIANZA EN EL EXTRANJERO ERA CASI CIEGA. DESPUÉS DE LA CRISIS HIPOTECARIA E INMOBILIARIA QUE SE DIO EN EL 2008, LA GENTE EMPEZÓ A TENER MUCHO CUIDADO EN LOS PAPELES QUE SE PRESENTABAN” (J.C. / Mexicano / Masculino). Esta precaución es paralela a la creciente necesidad de los empresarios mexicanos por obtener información sobre las condiciones humanas de sus contrapartes durante los diálogos; su trayectoria, su forma de actuar en la cotidianidad, la manera en que enfrenta la adversidad, entre otros temas.

En la búsqueda por reconocer el grado de confiabilidad que ofrece la contraparte, el empresario mexicano valora dos factores; el primero es el conocimiento que tiene sobre el estadounidense, en ámbitos ajenos a lo estrictamente empresarial; “LO MEJOR ES LLEVÁRTELO A JUGAR GOLF, AHÍ VAS A SABER SI ES CHUECO, DERECHO, SI HACE TRAMPAS, SI ES DESESPERADO, SI NO SE CONTROLA... DESPUÉS DE CUATRO HORAS, ES CUANDO AFLORA LA PERSONALIDAD” (M.G. / Masculino / Mexicano). La confianza desborda los límites de la cultura empresarial, y se convierte en un valor apreciable en la esfera de lo cotidiano. El segundo factor son los componentes no verbales y para verbales del diálogo; los primeros complementan la comunicación verbal (gesticulaciones faciales, movimientos con las manos, posturas del cuerpo, etc.), y los segundos acompañan la expresión verbal (volumen, tono, ritmo de voz, etc.). Los empresarios mexicanos destacaron que una lectura correcta de dichos componentes pueden proveerles información útil para determinar si la contraparte es confiable; “MUCHAS VECES EN UN APRETÓN DE MANOS, EN UNA MIRADA, EN LA VOZ, TÚ TE PUEDES DAR CUENTA SI ES UN PATÁN EL QUE ESTÁ DEL OTRO LADO O SI HAY CERTIDUMBRE EN LA NEGOCIACIÓN” (J.C. / Masculino / Mexicano). Esta investigación está limitada en su planteamiento teórico – metodológico para el análisis de ambos componentes, sin embargo se considera relevante mencionarlos a fin de hacer constancia de la necesidad de su estudio para la mejora en la calidad del trabajo<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Una propuesta para el análisis de dichos componentes en la comunicación intercultural puede encontrarse en Comunicación Intercultural en proyectos de asistencia para el desarrollo. Estudio de un

Para el empresario estadounidense, la noción de confianza está relacionada con el apoyo que reciben de sus pares mexicanos en los proyectos que emprenden, a partir del cumplimiento de los compromisos adquiridos. Más allá del resultado instrumental de la negociación, que puede ser favorable o no a los intereses de ambas partes, la confianza se concibe como un valor adquirido a partir del respeto a la planeación y delimitación del proyecto; “NO SE PIERDE LA CONFIANZA AL FRACASAR EN UNA NEGOCIACIÓN, SE PIERDE LA CONFIANZA AL DESVIARSE DEL CAMINO PACTADO POR AMBAS PARTES” (M.S. / Estadounidense / Masculino).

Tres elementos del entorno humano se destacan en esta concepción; la honestidad, entendida como el apego a los acuerdos establecidos; “ES PREFERIBLE TENER UN BUEN SOCIO EN UNA MALA NEGOCIACIÓN, QUE UN MAL SOCIO EN UNA BUENA NEGOCIACIÓN. TIENES QUE ESCOGER UN SOCIO CON INTEGRIDAD, QUE SE QUEDE CONTIGO EN LOS MALOS TIEMPOS” (C.S. / Estadounidense / Masculino); la integridad, en tanto se mantiene una actitud recta; y la transparencia, en la medida que todas las acciones se encuentran abiertas al escrutinio de los demás participantes en la negociación. Estos tres valores trascienden la relación entre empresarios, y deben mantenerse vigentes para con los clientes; “INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIAS VAN JUNTOS; TIENES QUE ENSEÑAR TODO LO QUE HACES, Y TRABAJAR MUCHO PARA MANTENER EL RESPETO Y LA LEALTAD DE TUS CLIENTES. NO PUEDES CONSTRUIR UNA CASA, DARTE MEDIA VUELTA E IRTE, SIN IMPORTAR SI LES GUSTO O NO” (C.S. / Estadounidense / Masculino). Máxime, cuando en su condición de socio capitalista, el empresario estadounidense requiere de una trayectoria que le permita desarrollar numerosos proyectos en un mismo lugar durante largos períodos de tiempo;

*“Para ser exitoso tienes que tener propietarios en la comunidad que apoyen tu desarrollo; esas recomendaciones van a traer más clientes. Si están contentos con lo que construiste, las facilidades que les diste, la vida que están viviendo, van a invitar a sus amigos a formar parte de esto. Ahí está una de las razones del éxito de desarrollos como Villas del Mar; todo lo que*

---

proyecto holandés en Champerico, Guatemala. Tesis de Maestría en Comunicación de la Ciencia y la Cultura, ITESO, México (Rodenburg, 2010).

*prometen construir se cumple, se entrega, son muy al estilo estadounidense”*  
(C.S. / Estadounidense / Masculino).

Hasta aquí, la concepción del empresario estadounidense sobre la confianza ha sido relacionada con aspectos pertenecientes al ámbito de la cultura empresarial, pero vale la pena preguntarse si esta también se construye a partir de otras esferas de la vida social, como lo son las relaciones humanas; ¿Qué aspectos del mundo cotidiano inciden en la construcción de una noción sobre confianza? A este respecto, el empresario estadounidense enuncia la necesidad de reconfigurar su noción de confianza después de un largo tiempo de estancia en Los Cabos;

*“Aquí en México las relaciones humanas son los negocios. Los americanos tenemos mucho que aprender de la cultura mexicana. Solía ser así, en los sesenta, cuando dos hombres apretaban sus manos y daban su palabra, estaba todo hecho. Ahora tenemos demasiados abogados, demasiadas leyes. Perdimos esa cultura”* (M.S. / Estadounidense / Masculino).

Para entender esta última cita, es necesario recuperar el concepto de cultura propuesto en esta investigación, entendida como continua producción, actualización y transformación de modelos simbólicos, en contextos históricos y espaciales específicos (Thompson, 1998); 1) *Producción, actualización y transformación* porque la cultura no es una entidad estática y cerrada, sino abierta al cambio a partir de las relaciones sociales de las cuales se nutre permanente<sup>20</sup>. 2) *en contextos históricos y espaciales específicos*, porque dichas

---

<sup>20</sup> La dinámica cultural surgió como una constante analítica desde la realización del trabajo de pre – campo, y se convirtió en un reto a lo largo de la investigación; había que contrastar lo sugerido por una gran parte de la bibliografía revisada, la cual restringía su análisis a espacios de interacción existentes dentro del marco organizacional (juntas de trabajo, exposiciones de avances de proyectos, viajes de negocios), con los datos empíricos obtenidos del trabajo de pre – campo, que anunciaban la necesidad de optar por un estudio más amplio, con el objetivo de recuperar aquellos espacios de interacción ajenos a la organización, en donde se ponían en juego sistemas de significación igualmente relevantes para entender la calidad del diálogo empresarial. De este ejercicio, resultó una decisión metodológica; concepciones como la confianza, requieren la observación de diálogos en esferas ajenas a lo estrictamente empresarial, tales como cenas informales, fiestas, actividades recreativas entre otras.

relaciones sociales sólo son analizables desde su correlato con las circunstancias contextuales que las rodean. Trasladando esto a la noción de confianza estadounidense, es posible entender que a raíz del encuentro con la cultura empresarial mexicana, y en un plano más amplio, con la sociedad sudcaliforniana, esta se encuentra en un proceso de resignificación que ha llevado al empresario estadounidense a reflexionar, en torno a los elementos de su concepción que pueden ser modificables y aquellos que permanecerán sin cambio alguno.

Se trata de una dinámica cultural, por la cual una concepción simbólica otrora relacionada únicamente con aspectos de la cultura empresarial, encuentra en las relaciones humanas otra esfera desde la cual construirse; “YO CREO QUE HE ADOPTADO UNA ACTITUD MÁS AMIGABLE AL NEGOCIAR, UN APRETÓN DE MANOS Y UNA RELACIÓN PERSONAL ACOMPAÑAN LA NEGOCIACIÓN” (R.H. / Estadounidense / Masculino). La honestidad y la trayectoria, valores fundamentales para el establecimiento de una relación de confianza, son posibles de asir, no sólo en cumplimiento de los compromisos adquiridos en una negociación, sino también en otros ámbitos como las relaciones familiares, las actividades comunitarias, y el trato con las amistades; “HE ESTADO AQUÍ DESDE HACE VEINTE AÑOS, LA GENTE SABE QUIÉN SOY. VOY A ESTAR AQUÍ PARA TODA LA VIDA, HE CONSTRUIDO MI FAMILIA AQUÍ... EXISTE UNA CONFIANZA PORQUE CONOZCO A SU FAMILIA Y ELLOS A LA MÍA” (C.S. / Estadounidense / Masculino).

Como todo cambio en la cultura, partiendo de la concepción simbólica de la misma, se trata de un proceso y no de una transformación súbita. Los empresarios estadounidenses llaman a lo ocurrido *un aprendizaje*, refiriendo, a partir de lo expuesto por Giménez (Giménez, 2007), la existencia de “zonas de movilidad” en todo sistema de significación que permiten a la construcción de sentido de una identidad colectiva verse modificada a partir del encuentro con otras culturas, en lo que esta investigación ha nombrado construcción intersubjetiva; “EL MEJOR APRENDIZAJE ES DISFRUTAR HACER NEGOCIOS CON UN APRETÓN DE MANOS. LAS RELACIONES PERSONALES ENTRE EMPRESARIOS QUE HE TENIDO, ES DE LEJOS LO MÁS SATISFACTORIO: SON GRANDES AMIGOS, PERO ADEMÁS EXCELENTES SOCIOS, PUEDES CREER EN ELLOS (R.H. / Estadounidense / Masculino).

El ejercicio descriptivo permite reconocer como concibe cada grupo empresarial la confianza. Es pertinente, una vez expuestas dichas nociones, preguntarse por su



incidencia en la calidad del diálogo. ¿Cómo afectan estas concepciones a los procesos comunicativos? Un primer análisis, semejante al hallado de la bibliografía sobre cultura empresarial revisada, establecería que la confianza, en tanto dota de un mínimo de validez a la cultura empresarial de la contraparte, favorece el reconocimiento de esta, y por consiguiente mejora la calidad del diálogo. Sin embargo, si se tiene en cuenta las características de las nociones antes descritas (particularmente la dinámica cultural ya referida) la aseveración debe ser matizada. En esta investigación se opta por analizar la incidencia de la noción de confianza en la calidad del diálogo, reconociendo la gradualidad existente en dicha concepción; “DEPENDIENDO DE LO QUE ESTAMOS HABLANDO ES EL GRADO EN EL QUE LA GENTE SE VA METER A LA COCINA DE TU CASA. SI VAS A TOMARTE UNA BOTANITA, PUES NO VAN IR A LA COCINA, PERO SI TU LES VAS A OFRECER UN BANQUETE DE CUATRO TIEMPOS, SI VAN A VER DE DÓNDE LO ESTAS SACANDO” (J.C. / Mexicano / Masculino).

Un primer nivel de confianza se distinguió en diálogos caracterizados por el poco conocimiento existente entre las partes. En ellos, cada uno de los grupos empresariales tuvo la oportunidad de mostrar al otro aquellos elementos de su cultura empresarial relevantes para la realización del proyecto. Sin embargo, esta posibilidad de *mostrar* se convirtió inmediatamente en una necesidad por *demostrar* la valía de algún aspecto cultural necesario para cumplir con los objetivos impuestos por una de las partes; “TE HACEN TU EXAMEN... LOS OBJETIVOS YA ESTÁN AHÍ, NO VIENEN COMO CRISTÓBAL COLÓN A VER QUE ENCUENTRAN, SINO QUE YA TIENEN DEFINIDO EL DESTINO... VIENEN CON TODO SU PROYECTO YA DESARROLLADO” (R.Q. / Mexicano / Masculino). En otras palabras, esta concepción de confianza encamina los procesos de comunicación hacia las metas de una de las partes, disminuyendo la existencia de una construcción conjunta de sentido; “YO CREO QUE ESE ES EL CAMINO, ESA ES LA LLAVE, EL QUE TÚ TE GANES SU CONFIANZA Y ELLOS VEAN QUE TU PUEDES HACER LO QUE ELLOS QUIEREN” (C.L. / Mexicano / Masculino).

Esto fue particularmente relevante en la etapa de planeación y delimitación del proyecto, en cuyos diálogos se evidenció que, la necesidad de *demostrar* (propia de la noción unidireccional de confianza) es común cuando los participantes del diálogo poseen un fuerte desconocimiento del otro y los mecanismos para compartir información no están contruidos conjuntamente. En esta primera etapa del diálogo la confianza puede

entenderse como la concesión hacia el otro para exponer sus modelos simbólicos, aunque siempre desde los requerimientos impuestos por la contraparte.

Conforme el diálogo avanza, y el conocimiento entre las partes es mayor, la confianza es cada vez menos dependiente del cumplimiento de tareas específicas, y más cercana a la posibilidad de cada actor por aportar elementos de su propia cultura empresarial a la construcción del proyecto. En otras palabras, la confianza ya no responde únicamente a la credibilidad que se otorga al otro para cumplir con un objetivo, sino a la posibilidad de crear soluciones para el proyecto; “ESTOY GASTANDO DINERO EN LA BÚSQUEDA DE UNA SOLUCIÓN, NECESITAMOS RESOLVER PROBLEMAS. NO PODEMOS IR DEJANDO LAS COSAS PARA SIEMPRE” (C.S. / Estadounidense / Masculina). Esta adhesión es significativa en el análisis de la calidad del diálogo, porque obliga a las partes a considerar que los modelos simbólicos de la contraparte no sólo existen en función de los propios objetivos, sino en relación a la posibilidad de este para proponer nuevas alternativas al proyecto. Este nivel de confianza corresponde mayoritariamente a diálogos ocurridos durante la etapa de estructuras y operatividad, caracterizada por la construcción de estrategias y procesos mediante los cuales se espera llegar a cumplir las expectativas trazadas.

La gran mayoría de los diálogos presenciados alcanzaron una tercera fase en la evolución de la concepción de confianza. En ella, los empresarios entienden que la confianza pasa por otorgar al otro la posibilidad de exponer sus modelos simbólicos en relación a un interés común, favorecer la creatividad de la contraparte en la existencia de soluciones al proyecto, y por sobre todo, promover la co – construcción de beneficios compartidos. La confianza ya no atañe al cumplimiento de un objetivo en particular o la solución de una problemática en específico, no es un *algo* que se otorga al otro, sino un proceso relacional que depende del compromiso conjunto de las partes; “QUE SIENTAN QUE ESTÁN CON ALGUIEN QUE HABLA COMO ELLOS, LOS ENTIENDE COMO ELLOS... ESO LES DA CONFIANZA” (C.L. / Mexicano / Masculino). La co – participación, propia de las relaciones interculturales, obliga a los empresarios a conocer en amplitud a la contraparte (esto incluye el entorno humano), al tiempo de ser conocido por el otro; “EL ABRIRLE TU ESTILO DE VIDA, LO QUE TÚ HACES Y LO QUE TÚ ERES GENERA CONFIANZA” (J.C. / Mexicano / Masculino).

Los diálogos caracterizados por este grado de confianza suponen un reconocimiento pleno entre las partes, que les permiten formular conjuntamente acuerdos para alcanzar las metas del proyecto. En ellos la noción de confianza alcanza una bidireccionalidad; el empresario no sólo debe procurar ser confiable para la contraparte, sino además, reconocer la confiabilidad del otro; "...HUBO UNA CONFIANZA CON EL CLIENTE, HUBO UNA PARTICIPACIÓN, JUNTOS NOS QUEBRAMOS LA CABEZA Y ENCONTRAMOS ALGUNA PIEZA MUY CHINGONA" (C.L. / Masculina / Mexicano). La confianza, no es más una estrategia empleada para suplir el desconocimiento sobre el otro, sino la certitud de emprender acciones que incorporen elementos de ambas culturas empresariales, gracias al conocimiento que se adquiere entre los grupos.

El analizar la incidencia de la concepción de confianza en la calidad del diálogo desde su gradualidad, permite hacer dos afirmaciones; la primera enuncia la imposibilidad de ofrecer una evaluación general sobre la calidad del diálogo en relación con la noción de confianza, sin establecer con anterioridad el grado de la misma. Lo que sí es posible lograr, es un paralelismo entre la evolución de esa gradualidad y las dimensiones establecidas por el Dr. Acosta (Acosta, 2010) para evaluar el diálogo; conforme los niveles de confianza avanzan, la calidad del diálogo se acerca a un nivel ideal. La segunda establece que, contrario a otras nociones que mostraron una estabilidad mayor a lo largo de los procesos de comunicación, la confianza es un elemento de ambas culturas empresariales más propenso al cambio cultural.

## B. RELACIONES HUMANAS

El segundo apartado de este capítulo corresponde al estudio de las relaciones humanas en la cultura empresarial. Toda organización supone un cierto modo de interactuar por parte de sus integrantes, un ideario que regula los vínculos entre sus miembros. Ese ideal se reconfigura permanentemente en las relaciones que los individuos mantienen, ya sea para conformar lazos de amistad, tareas en equipo o el cumplimiento de alguna obligación pactada. En las negociaciones entre empresarios mexicanos y estadounidenses en Los Cabos cada grupo busca colocar elementos de sus propias culturales empresariales para dar forma a dicho ideario, al tiempo que asume la puesta

en juego de otros por parte de sus pares. En el curso de la investigación se destacaron dos aspectos; 1) Cumplimiento 2) Relación personal. A lo largo del siguiente apartado se analizará cada uno de ellos.

#### i. CUMPLIMIENTO

Se ha titulado este apartado con el nombre de Cumplimiento, a fin de referir a aquella concepción por la cual cada grupo empresarial conforma un ideario para relacionarse con la contraparte en las interacciones vinculadas al cumplimiento de acuerdos establecidos entre las partes. Tanto para los empresarios mexicanos como estadounidenses, el logro de los objetivos conforma uno de los escenarios con mayores interacciones, por tanto, ambos grupo evidenciaron tener una noción particular sobre los modos de actuar en dichos contextos. Será tarea de esta investigación explicitar las concepciones de cada grupo y reconocer su incidencia en la calidad del diálogo.

Para los empresarios mexicanos, la concepción de cumplimiento está vinculada con el estricto apego a los compromisos adquiridos en la planeación y delimitación de la negociación, así como aquellos que surgen durante la negociación. En otras palabras, el cumplimiento corresponde al logro específico de los objetivos y metas pactados entre las partes; "...LE ENTREGAS AL CLIENTE UNA CERTEZA DE QUE LAS COSAS SE VAN A HACER COMO EL ESPERA QUE SE HAGAN, Y COMO LAS TIENES FIRMADAS..." (M.G. / Mexicano / Masculino). Esta noción encuentra sus principales referentes en otras culturas nacionales; "EN LOS PAÍSES ANGLOSAJONES, EUROPEOS, ALGUNOS PAÍSES ASIÁTICOS, HABLAN DEL PRAGMATISMO, LAS COSAS TIENEN UNA FORMA DE SER. NO LE ANDAN ENROLLANDO NI AGREGANDO NADA" (J.C. / Mexicano / Masculino). Una vez más la cultura empresarial mexicana reconoce en otros países elementos culturales propicios para ser adoptados y se despoja de otros de carácter interno que se consideran caducos para la cultura empresarial en Los Cabos; "YA ESTAMOS EN UN MUNDO GLOBALIZADO, LAS COSAS A LA MEXICANA YA NO FUNCIONAN; ÉL NO SE PUDO, EL NO CUMPLIR CON LOS ESTÁNDARES, CON LO QUE SE HA ACORDADO" (R.Q. / Mexicano / Masculino).

Uno de los aspectos centrales en la noción de cumplimiento, refiere a la posibilidad de acatar los tiempos estipulados en los proyectos. Con el término de formalidad, los empresarios enfatizan la necesidad de lograr los objetivos y metas propuestas, en los plazos determinados. No se trata de un factor adherido al cumplimiento, sino una

característica intrínseca al mismo; no existe cumplimiento alguno, más allá de que se logren ciertos objetivos de los compromisos pactados, sino se logran en las fechas acordadas; “ANTE LA IMAGEN DEL EXTRANJERO SOMOS EL PAÍS DEL MAÑANA, HAY QUE CAMBIAR ESO... SUCEDE POR LA INFORMALIDAD DE DECIR ‘MAÑANA ESTÁ, Y NO ESTÁ’ ¿QUÉ DIFERENCIA HAY ENTRE DECIR SIETE VECES MAÑANA, O, VEN EN UNA SEMANA? ES ÉXITO O FRACASO” (M.G. / Masculino / Mexicano). Si en la etapa de planeación y delimitación el empresario mexicano enfatizaba la necesidad de construir los proyectos, y particularmente la calendarización de estos, en concordancia con las condiciones contextuales, a medida que la negociación avanza, el empresario reconoce en su noción de cumplimiento la necesidad de sobreponerse a los posibles contratiempos para realizar las actividades en los tiempos establecidos; “ELLOS TRABAJAN CON BASE EN UN CALENDARIO. HAY QUE ECHAR MANO DE TODO PARA CUMPLIR DENTRO DE LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS. ELLOS NO ENTIENDEN DE RETRASOS” (R.Q. / Mexicano / Masculino).

La concepción sobre cumplimiento, tal como se ha descrito, parece rígida y poco dispuesta a la improvisación. Si bien, ciertamente, estas son características constituyentes de dicha noción, habrá que decir también que ellas no se encuentran confrontadas con la creatividad. El empresario mexicano está dispuesto a usar su imaginación en la búsqueda de soluciones óptimas por el proyecto, siempre y cuando, dichas ideas no impidan cumplir con los acuerdos. En otras palabras, la creatividad está supeditada al previo logro de los objetivos establecidos en un principio, y nunca en contra de ellos; “HAGO MUCHO ESFUERZO EN ENTENDER QUE LES GUSTA Y QUE QUISIERAN, PARA YO HACER UNA PROPUESTA CUMPLIENDO ESAS EXPECTATIVAS” (C.L. / Mexicano / Masculino). En una metáfora, es posible decir que el empresario mexicano habita en un territorio delimitado, en cuyo interior puede moverse libremente.

Esta concepción de cumplimiento, cuyo principal eje está en el logro de los objetivos establecidos, encuentra en su desenvolvimiento elementos del entorno humano que son indispensables para su constitución. Los empresarios mexicanos destacaron al menos dos de ellos; 1) La verdad 2) La humildad. En el primero, el cumplimiento de los acuerdos, y particularmente las acciones que de ellos derivan, deben ser transparentes para ambas partes. De igual forma aquellas modificaciones que puedan existir a la

planeación y delimitación inicial, no deben guardar otro fin que el éxito del proyecto, y deben ser comunicadas al otro de manera abierta; “YO NO LES ANDO MINTIENDO. LO QUE MÁS LES CALA ES CUANDO LES MIENTES... NOSOTROS HACEMOS LAS COSAS BIEN, NO HAY NINGUNA MALA INTENCIÓN” (C.L. / Mexicano / Masculino). El segundo responde a la necesidad de relacionarse con la contraparte reconociendo las propias limitaciones y debilidades, a fin de que los acuerdos establecidos, y su posterior cumplimiento, contemplen las capacidades de quienes los realizan; “ES IMPORTANTE QUE UNO ENTIENDA SUS LIMITACIONES... NO TODO LO PODEMOS RESOLVER, PERO SI PODEMOS PEDIR AYUDA Y NOS PODEMOS ASESORAR” (C.L. / Mexicano / Masculino). Si en el apartado titulado *Producto - Costos - Ganancia* se advertía la valía de la frase *la forma es fondo*, habrá que decir que dicha sentencia es igualmente útil al mencionar estos dos elementos; todo cumplimiento requiere de verdad y humildad para su concreción, cualesquiera que sea el resultado.

Por último habrá que decir que la concepción de cumplimiento está ligada a la noción de prestigio en la cultura empresarial mexicana. Para el empresario mexicano, que en su mayoría participa como socio industrial en la negociación, el incumplimiento de los compromisos conlleva, más allá de alguna sanción económica estipulada en el contrato, la pérdida de una trayectoria exitosa; “SON INVERSIONES EN LAS QUE TU CONVENCISTE AL GRUPO PARA LLEVARLAS A CABO, Y AL FINAL TU ERES LA CARA DE ELLOS AQUÍ. AL FINAL VAS A SER RESPONSABLE, Y EL QUE SALE RASPADO SI LAS COSAS NO SALIERON COMO UNO PENSÓ” (R.Q. / Mexicano / Masculino) A diferencia de su contraparte estadounidense, cuyo valor máximo en la negociación es la inversión monetaria, el mexicano pone en juego la reputación de su empresa. Es necesario recordar que la trayectoria forma parte de los elementos más importantes para entablar futuras relaciones de negocios.

En la concepción del empresario estadounidense es posible encontrar numerosos paralelismos respecto a la de su contraparte mexicana. Uno de los más evidentes, es la necesaria vinculación entre cumplimiento y objetivo alcanzado, aunque en el caso estadounidense, se enfatiza la necesidad de concretizar los acuerdos en productos visibles para los clientes; “ME GUSTA VER LAS COSAS TERMINADAS. EN ESTADOS UNIDOS TU PRESENTAS LO QUE VAS A HACER; CLUB DE PLAYA, CAMPO DE GOLF, CASA CLUB...” (C.S. / Estadounidense / Masculino). Dicha noción, tal como en el caso mexicano, encuentra su fuente en la propia cultura anglosajona; “...TODO LO QUE PROMETEN CONSTRUIR SE CUMPLE, SE

ENTREGA, SON MUY AL ESTILO ESTADOUNIDENSE” (C.S. / Estadounidense / Masculino). No debe resultar extraño entonces, tal como se ha mencionado a lo largo de la investigación, que varios empresarios mexicanos tengan como prioridad ir a los Estados Unidos a fin de acrecentar su conocimiento sobre la cultura empresarial local.

En el recuento de las similitudes entre ambas culturas empresariales, otro elemento a destacar es la temporalidad en el cumplimiento de los acuerdos. Si para el empresario mexicano el respeto a una calendarización es primordial, para el estadounidense existe una necesidad aún mayor de acelerar los tiempos para el logro de los objetivos y metas del proyecto; “LA PREMURA CON QUE HAGO LAS COSAS, EN UN LAPSO DE TIEMPO CORTO, RÁPIDAS, QUIERO RESPUESTAS. NO PODEMOS DEJAR LAS COSAS PARA SIEMPRE, EXCUSA TRAS EXCUSA. HAY MÁS URGENCIA EN LOS EMPRESARIOS ESTADOUNIDENSES COMPARADO CON LO QUE VES EN MÉXICO” (C.S. / Estadounidense / Masculino). Para comprender esta actitud, es necesario recordar lo establecido en el apartado *Producto – Costos – Ganancia*; en la cultura empresarial estadounidense, existe una relación directa entre el tiempo de un proyecto y las posibilidades de ganancia monetaria. En la medida que los proyectos se extienden en su cumplimiento, mayor es la temporalidad de los mismos, y menor la tasa de retorno de la inversión.

Si hasta aquí se han mencionado las semejanzas entre ambas concepciones, es también justo mencionar que las relaciones humanas entre ambas partes encuentran elementos de confrontación respecto a la concepción de cumplimiento. Particularmente, el empresario estadounidense alude una carencia de compromiso por parte de su contraparte cuando las condiciones para lograr los acuerdos son adversas; “SI MI CONTADOR HACE UN ERROR, LA RESPONSABILIDAD CAE EN MÍ. NADIE ASUME LA RESPONSABILIDAD, TODOS SEÑALAN A OTRO. YO ASUMO TODO EL RIESGO, Y ESO NO ESTÁ BIEN, PORQUE CONTRATAS GENTE PROFESIONAL” (C.S. / Estadounidense / Masculino). El empresario estadounidense entiende que el conocimiento local del que hace gala el empresario mexicano, debe guardar un correlato con su capacidad para asumir la responsabilidad del proyecto.

Una última característica de la noción estadounidense de cumplimiento, refiere a la posibilidad de asumir el logro de objetivos como un reto de carácter personal, sin vinculación específica a la organización; “ME GUSTA QUE MUCHA GENTE DIGA QUE NO SE PUEDE, Y

LUEGO HACERLO REALIDAD. ESO ES MÁS GRATIFICANTE QUE EL DINERO. EL SENTIDO DE CUMPLIR ES UNA SATISFACCIÓN PERSONAL” (C.S. / Estadounidense / Masculino). En otras palabras, la concepción de cumplimiento trasciende los límites de la organización, e incide en otras esferas de su vida social. Si a lo largo de la investigación se insistió en que el empresario, y particularmente su cultura empresarial, está mediada por aspectos de su cotidianidad (elemento cognitivos, sentimientos, creencias, entre otras), también es válido mencionar, a raíz de esta postura, que lo ocurrido en la empresa tiene una incidencia en el exterior. Tanto Schein (Schein, 1999) como Giménez (Giménez, 2007) enuncian a este respecto la necesidad de comprender a los sujetos como individuos como identidades multidimensionales en la que cada uno de los elementos constituyentes está relacionado con los demás.

Se han descrito dos concepciones pertenecientes a diferentes culturas empresariales, estadounidense y mexicana. Interesa ahora reconocer como inciden las mismas en la calidad del diálogo que acontece en las negociaciones. En principio conviene destacar que ambas nociones comparten una gran cantidad de elementos (el estricto apego a los objetivos, el cumplimiento de los tiempos establecidos, la necesidad de superar contratiempos y la posibilidad de mantener una trayectoria). ¿A qué se debe la existencia de dos concepciones tan semejantes? La respuesta a ello, a partir de los hallazgos de la investigación, es de carácter multifactorial. Se destacan al menos dos causas por su relevancia;

- I. *El cumplimiento como clímax de la negociación*: Todo proyecto, y por tanto toda negociación, tiene algún objetivo en particular. El proceso que se lleva a cabo, y los diálogos que lo constituyen, encuentran sentido en el cumplimiento del mismo. Por tanto, para los empresarios mexicanos y estadounidenses resulta indispensable encontrar un reconocimiento pleno sobre la noción de cumplimiento de la contraparte, en tanto un fracaso en dicho aspecto da al traste con un proceso de negociación; “NO SIRVE ESTAR DE ACUERDO EN TODO LO DEMÁS, SINO TIENES CLARO COMO LLEGAR A LOS RESULTADOS” (R.Q. / Mexicano / Masculino). Esto ha llevado a ambos grupos, durante los últimos quince años, ha profundizar en el conocimiento de la



concepción de la contraparte, compartir visiones y perspectivas, e incorporar a sus propias culturas elementos culturales del otro.

II. *El cumplimiento más allá de lo empresarial*: Como se ha advertido en la investigación, la relación bicultural entre estadounidenses y mexicanos en Los Cabos trasciende la esfera empresarial turística. Los empresarios se encuentran día con día en distintos contextos ajenos a sus organizaciones, pero en los que igualmente se ven obligados a negociar las diferencias y llegar a puntos de acuerdo; decidir sobre la construcción de un libramiento carretero, las actividades de las juntas vecinales, o los talleres de padres de familia en la escuela, son algunos ejemplos. En todos ellos, el cumplimiento sigue siendo una constante. El aprendizaje que ambos grupos adquieren de la concepción de cumplimiento de la contraparte en la cotidianidad, les permite asumir las negociaciones con un precedente valioso.

Estas dos causas han favorecido el reconocimiento entre las partes. La valoración del cumplimiento como eje neurálgico de la negociación permite a los involucrados establecer procedimientos y acciones hacia una meta común. Mientras que el aprendizaje cotidiano ocurrido en la interculturalidad contribuye a un conocimiento más profundo de las nociones de cada grupo. En los términos de la propuesta del Dr. Acosta (Acosta, 2010) es posible establecer que las concepciones sobre cumplimiento de empresarios mexicanos y estadounidenses inciden en la calidad del diálogo propiciando un reconocimiento pleno entre las partes; “LO QUE PREDOMINA ES UNA ESTRATEGIA COMÚN QUE PERMITE A TODOS LOS INVOLUCRADOS ESTAR DE ACUERDO CON EL PROPÓSITO DEL DIÁLOGO” (Acosta, 2011: 14). Este pleno reconocimiento se evidencia en la existencia de una concepción conjunta sobre cumplimiento, construida desde una interculturalidad que no es ajena al debate y las posturas encontradas. La participación de ambos grupos en la co – construcción de nociones en la negociación, favorece la creación de acuerdos duraderos, independientemente de las distintas visiones y perspectivas que tenga cada uno, ya que cada grupo encuentra sus sistemas de significación reflejados en ellos.

## ii. RELACIÓN PERSONAL

El último apartado en la comprensión de las relaciones humanas está constituido por el análisis de la relación personal entre empresarios mexicanos y estadounidenses. En esta investigación la relación personal refiere a aquellas interacciones que surgen fuera del ámbito empresarial y conllevan el conocimiento de algún aspecto de la vida privada de la contraparte. Por tanto, las relaciones personales están definidas por los vínculos existentes en la vida íntima de los empresarios; relaciones de amistad, nexos familiares, compadrazgos, entre otros. El interés por comprender dichas relaciones se encuentra en su incidencia para la conformación de una cultura empresarial; más allá de que el epicentro de éstas se encuentre fuera de los escenarios comunes de la empresa, sus efectos son reconocibles en el devenir de las negociaciones interculturales. En la búsqueda de una comprensión amplia sobre la incidencia de los sistemas de significación en la calidad del diálogo, es necesario estudiar con rigor aquellos modelos simbólicos que, si bien tienen un origen exógeno al marco empresarial, revelan una importancia similar en el transcurso de los procesos comunicativos. Al igual que en anteriores apartados, se describirán los sistemas de significación de las dos culturas estudiadas, para posteriormente analizar su incidencia en la calidad del diálogo.

El primer elemento a destacar en la concepción del empresario mexicano es su valoración positiva sobre la existencia de este tipo de interacciones y su disposición a participar en ellas; “LA RELACIÓN HUMANA ES MUY BUENA, SE PUEDEN PLATICAR MUCHAS COSAS, TANTO DE ALLÁ COMO PARA ACÁ. A MÍ ME INTERESA MUCHO PLATICAR CON ELLOS, SABER QUE HACEN Y QUE NO HACEN...” (C.L. / Mexicano / Masculino). Esta postura encuentra reciprocidad en sus contrapartes estadounidenses, dado el interés de estos por trascender la esfera de los negocios y ahondar en el conocimiento de la cultura humana mexicana; “LOS AMERICANOS VIENEN A CONOCER OTRA CULTURA, LES INTERESA QUE LOS INVITES Y LOS EXPLIQUES, ESTÁN MUY ABIERTOS A ESCUCHAR...” (C.L / Mexicano / Masculino).

En lo respectivo a la cultura empresarial, los mexicanos reconocen que el conocimiento personal logrado entre las partes favorece un clima de confianza en la negociación; “EL ABRIRLE TU ESTILO DE VIDA, LO QUE TÚ HACES Y LO QUE TÚ ERES GENERA CONFIANZA” (J.C. / Mexicano / Masculino). Además, las relaciones personales permite al empresario mexicano

descubrir actitudes, valores y habilidades de su contraparte, que a la postre serán indispensables en el desarrollo de los proyectos. En términos generales, estas interacciones son útiles al revelarse en ellas aspectos que pudiesen replicarse durante una negociación; “LO MEJOR ES LLEVÁRTELO A JUGAR GOLF, AHÍ TE VAS A SABER SI ES CHUECO, DERECHO, SI HACE TRAMPAS, SI ES DESESPERADO, SI NO SE CONTROLA” (M.G / Mexicano / Masculino). En un lenguaje metafórico, el conocimiento adquirido en este tipo de relaciones, ofrece al empresario mexicano la llave para abrir las puertas de una negociación empresarial;

*“Fui a ver a la familia González para pedirles sus tierras. Hice un reporte y una presentación. Iba conmigo mi asociado Alfredo Rosas, quien me dijo; ‘No saques el reporte, no necesitamos ese plan de negocios’. Yo había trabajado dos semanas en eso, ni siquiera había dormido la noche anterior. El me asesoró y me dijo; ‘Ni lo pienses, ni hables de eso’.*

*Así que fuimos a la reunión, y estuvimos hablando; ‘¿Cómo va la pesca? ¿Cómo está el ganado? ¿Cómo está el rancho? ¿Cómo va la familia?’. Desayunamos, ¡no hablamos de nada! ¡No hubo plan de negocios! ¡Nada! Dos horas se pasaron y todo mundo se dijo; ‘Mucho gusto, bye bye’.*

*Regresé a casa y le hablé a mi socio; ‘¿Qué demonios! ¿Qué fue eso?’. El me dijo; ‘Mike, Los González me llamaron y me dijeron que les caíste bien, hiciste muy bien’. Yo dije; ‘¡No hice nada!’. Y él me dijo; ‘Hiciste todo bien, les caíste bien, te conocieron, vieron tu corazón, tu pasión. El lunes a las 9 trae el plan financiero a la oficina’. Relaciones, todo se trata de relaciones (M.S. / Estadounidense / Masculino).*

Si bien las relaciones personales permiten al empresario mexicano obtener un mayor conocimiento sobre su contraparte estadounidense y aumentar la confianza entre ambos, no es conveniente sobrevalorar la relevancia de las mismas en la negociación. Todos los empresarios mexicanos entrevistados enfatizaron que su determinismo en el devenir de los proyectos está lejos de ser absoluto y precisaron que la existencia de un conocimiento íntimo entre los actores, no les exime de un estricto apego a sus nociones de seguridad jurídica, finanzas, servicio al cliente, entre otras; “SE PUEDEN HACER AMIGOS CON NEGOCIOS, PERO HAY QUE DISTINGUIR EL PUNTO DONDE LA AMISTAD DEJA DE SER TAL, PARA SER NEGOCIO. ES MUY

IMPORTANTE VERIFICAR TODOS LOS DETALLES DE LA OPERACIÓN, AUNQUE SE TRATE DE TU SÚPER CUATE” (J.C. / Mexicano / Masculino). Por tanto, en la cultura empresarial mexicana la noción de relación personal favorece el acercamiento entre las partes, pero no suplanta a otros sistemas de significación de mayor jerarquía. Existen inclusive negociaciones que prescinden de las nociones bajo las que cada grupo comprende las relaciones personales, al considerar que dichos modelos simbólicos son ajenos a la cultura empresaria; “SI SE ESTÁ TRATANDO DE NEGOCIOS, SEPARA LA AMISTAD DE LOS NEGOCIOS. UN NEGOCIO ES UN NEGOCIO, UN NEGOCIO NO ES UNA AMISTAD Y VICEVERSA” (J.C. / Mexicano / Masculino).

La significación dada a la relación personal en la cultura empresarial estadounidense tiene, al igual que en el caso mexicano, un vínculo estrecho con la noción de confianza; “EL ESTADOUNIDENSE ES MUY SERIO EN SU TRATO, PERO UNA VEZ QUE ROMPES EL HIELO CON ELLOS, SON GENTE QUE DEPOSITA MUCHA CONFIANZA EN LOS MEXICANOS” (R.Q. / Mexicano / Masculino). En este tipo de interacciones el estadounidense establece compromisos con su contraparte, cuyo cumplimiento incide a futuro en la concreción de una relación de negocios. En otras palabras, las relaciones personales son escenario de contratos subjetivos, en los que se examinan características de la relación humana; honestidad, confianza, responsabilidad, entre otros; “NECESITAS PASAR TIEMPO CON TUS CONTRAPARTES, ENTENDER ASPECTOS PERSONALES; CONOCER A SU FAMILIA, IR A CENAR... ME HAN INVITADO A SUS BODAS, A LOS BAR MITZVAH DE SUS NIÑOS. EXISTE UNA CONFIANZA PORQUE CONOZCO A SU FAMILIA Y ELLOS A LA MÍA” (C.S. / Estadounidense / Masculino).

De forma paralela a lo sucedido en la concepción del empresario mexicano, para el estadounidense las relaciones personales cumplen una función evaluativa de la contraparte, pero no deben condicionar la conformación de sistemas de significación previamente establecidos en su cultura empresarial; “TENDEMOS A SEPARAR ESOS ÁMBITOS; SI TÚ HACES NEGOCIOS CON AMIGOS, TRATAS DE MANTENER TUS RELACIONES DE NEGOCIOS DURANTE EL DÍA Y TU VIDA SOCIAL POR LA NOCHE” (R.H. / Estadounidense / Masculino). Por tanto, las relaciones personales son entendidas como interacciones que pueden favorecer el conocimiento entre las partes, sin que estas se consideren indispensables en la existencia de negociaciones; “ME GUSTA LA CARNE ASADA EN DOMINGO Y CONOCER LA VIDA ÍNTIMA DE MIS SOCIOS, PERO NO TENGO QUE HACERLO POR OBLIGACIÓN... NO ES UN FACTOR INDISPENSABLE” (R.H. / Estadounidense / Masculino).

A la par de su característica evaluativa, la noción de relación personal implica en la cultura empresarial estadounidense la existencia de un espacio propicio para aumentar el conocimiento sobre la cultura mexicana. Como se ha mencionado a lo largo de la investigación, la mayoría de los empresarios estadounidenses se establecen por largos períodos de tiempo en Los Cabos. De tal manera, el aprendizaje que adquieren en interacciones de amistad o familia, les permite comprender de mejor manera las condiciones socio – culturales en las que habitan, facilitando su inserción en la comunidad;

*“Los americanos están aprendiendo a conocer a los mexicanos. Hace veinte años los americanos tenían la impresión equivocada de los mexicanos, ofrecida por las noticias. He conocido miles de americanos que han venido aquí, han abierto los ojos, se enamoran de la gente y la cultura, y tienen que regresar apenados a Estados Unidos a decirle a sus hijos y amigos que estaban en lo incorrecto” (M.S. / Estadounidense / Masculino).*

En la descripción de ambas nociones, tanto la mexicana como la estadounidense, se ha establecido que dichas interacciones cumplen su objetivo primordial al permitir el acercamiento de las partes, en otras palabras, se trata de una llave idónea para abrir la puerta del reconocimiento entre ambos grupos. En su puesta en juego durante las negociaciones, las concepciones sobre la relación personal se encuentran en la primera parte de los diálogos (constituidos por referencias a reuniones recreativas, actividades familiares o situaciones de índole personal) y a medida que los procesos comunicativos avanzan, dejan su lugar a otros sistemas de significación; “SI LOGRAS QUE DESPUÉS DE LA PRIMERA HORA SIGAN SONRIENDO Y SIGAN SIENDO AMIGOS, SI DESPIERTAS LA CONFIANZA DE TU CONTRAPARTE, YA VAS DEL OTRO LADO” (J.C. / Mexicano / Masculino).

Aunque su incidencia en la calidad del diálogo es difícil de determinar, dado el escaso número de referencias ofrecidas por los actores, en comparación con otras concepciones, se pueden sugerir dos tendencias al respecto; 1) El empresario expone su noción de relación personal con el objetivo de mostrar a la contraparte un marco de interacciones más amplio que el estrictamente empresarial. El proyecto no se agota en lo discutido durante la negociación, pues existen otras esferas como la amistad o la familia, en las

que es posible exponer los sistemas de significación y comprender los de la contraparte<sup>21</sup>. 2) En segundo término, a la par de lo antes expuesto, se busca la comprensión de lo empresarial como una actividad que incorpora aspectos cognitivos, sentimientos, razonamiento cotidiano, estética, creencias e interpretación de normas, construidas desde el ámbito privado del individuo (Hernández, 2003: 21). Por tanto, en el desarrollo del diálogo el empresario deberá ser consciente que los sistemas de significación expuestos por el otro, se construyen desde el vínculo cultura empresarial - vida íntima.

A pesar de la dificultad por establecer los indicadores precisos para la evaluación del diálogo en relación a esta concepción, es posible analizar ciertas características de los mismos. Abonando a la propuesta del Dr. Acosta (Acosta, 2010: 6) sobre las delimitaciones espacio-temporales de los procesos de comunicación, las tendencias descritas permiten inferir que los diálogos ocurridos entre empresarios mexicanos y estadounidenses dotan al mismo de un carácter futuro, posibilitando su desarrollo en otras esferas, tales como la vida privada de los empresarios. Si con anterioridad se ha establecido que todo diálogo tiene ciertos precedentes que lo condicionan, convirtiéndolo en un fenómeno diacrónico, también es pertinente decir que estos tienen en las relaciones personales un consecuente probable. Estas tendencias, estudiadas en una investigación diacrónica, podrían ser evaluables en los términos propuestos por el Dr. Acosta (Acosta, 2010), tal como sucede en el análisis de la concepción Producto – Costos – Ganancia.

### C. CONCEPCIÓN DEL TIEMPO

El estudio de la concepción del tiempo cierra el capítulo *Sistematización y análisis de datos*. Su posición en el texto representó un desafío para la misma, pues, si bien su lugar

---

<sup>21</sup> Esta condición desafía el recorte metodológico propuesto por la investigación, debido al cual, los sistemas de significación son estudiados únicamente en escenarios formales de trabajo. Reconociendo que dicha delimitación conlleva posibles inconvenientes, se decidió realizar dos observaciones en contextos distintos al laboral.

dentro del apartado *Entorno humano* puede explicarse a partir de su preponderancia en las interacciones informales que orientan el comportamiento de los miembros de una organización, es también justo decir que se trata de un elemento transversal a todas las demás nociones antes expuestas. Por tal motivo, en el análisis propuesto, se referirán nociones pertenecientes a otros capítulos, entendiendo que ello no evoca una superposición de categorías, sino la comprensión de la cultura empresarial como un tejido de significados. En lo particular, se estudiará la comprensión que los empresarios tienen sobre el tiempo, relacionada con facultades como la memoria y la capacidad de expectativas, abordada en la categoría *Tiempo crítico / adaptable*. Se dejará de lado un entendimiento de este vinculado a las leyes físicas que lo definen como medida y número de movimiento respecto al antes y después, por considerarlo secundario a los intereses de la investigación.

#### i. TIEMPO CRÍTICO / ADAPTABLE

El análisis de la concepción del tiempo en su vertiente *tiempo crítico / adaptable* propone su comprensión a partir de la relación entre los plazos temporales acordados para el logro de objetivos y el contexto en el que se suceden las acciones para su consecución. El binomio *crítico / adaptable*, al igual que la *comunicación manifiesta – no manifiesta*, no refiere a una dualidad impositiva en la que se deba optar por una u otra, sino a la gradualidad desde la cual los empresarios conciben al tiempo. Sea este en función de un valor cuantificable, apegado a lo establecido en la planeación y delimitación, en cuyo caso se nombrará como tiempo crítico, o bien, como elemento cualitativo mediado por las condiciones empíricas que rodean una negociación, por el cual se le considerará tiempo adaptable. En lo posterior, se expondrán las nociones de empresarios mexicanos y estadounidenses, para luego evaluar la incidencia de sus sistemas de significación en la calidad del diálogo acontecido en las negociaciones.

Para el empresario mexicano, el tiempo está estrechamente relacionado con el lapso de días, meses o años en los que se debe llevar a cabo una tarea, a fin de obtener un resultado particular. Se trata de un *tiempo – producto*, que responde a las expectativas establecidas durante la planeación y delimitación. Bajo esta concepción, el tiempo está definido de antemano; “TRABAJAS CON BASE EN UN CALENDARIO Y HAY QUE RESPETAR LOS TIEMPOS.

ECHAR MANO DE TODO LO QUE SE PUEDA PARA CUMPLIR DENTRO DE LOS TIEMPOS ESTABLECIDOS” (R.Q. / Mexicano / Masculino). Aquellas experiencias subjetivas o condiciones contextuales que permiten interpretar el tiempo de manera distinta, quedan supeditadas al acuerdo inicial de la negociación. Por tanto, se considera que la concepción del empresario mexicano tiende a un estado crítico, esto es, una noción del tiempo vinculada a la atención forzosa de cierta actividad.

El empresario mexicano reconoce a la concepción *tiempo – producto* como una noción de reciente incorporación a su sistema simbólico. Con la intención de responder a las exigencias de los megaproyectos internacionales, en la última década la cultura empresarial mexicana ha transformado su concepción del tiempo, comprendiendo al contexto como un elemento evaluable dentro de la planeación y delimitación, sin que este se convierta en un argumento válido para resignificar las condiciones temporales acordadas para la concreción de un resultado; “SI YO SÉ QUE SE PUEDE, Y MI GENTE SABE QUE SE PUEDA HACER, LES DECIMOS ‘SEÑORES NO HAY NINGÚN INCONVENIENTE’, PERO TENEMOS QUE SER REALISTAS, SI LO QUIEREN EN SEIS MESES Y NO SE PUEDE, LES DECIMOS ‘NO SEÑOR, NO SE PUEDE’ (R.Q. / Mexicano / Masculino). Esta postura es contraria a anteriores sistemas de significación, en los cuales la comprensión del tiempo estaba mediada por el contexto de la negociación. Aún cuando hubiese algún tipo de acuerdo, existían elementos como el entorno económico o las condiciones personales del individuo, que podían cambiar los plazos de tiempo pactados; “LAS COSAS A LA MEXICANA, AL AHÍ SE VA O DISCÚPAME PERO HASTA DENTRO DE DOS SEMANAS... QUE NO CUMPLE CON LO QUE ORIGINALMENTE SE HA ACORDADO” (R.Q. / Mexicano / Masculino).

Las transformaciones en los sistemas de significación de los grupos empresariales reafirman la tesis expuesta en el marco teórico; “la cultura puede ser vista, por un lado, como herencia, tradición y persistencia; y por otro como desviación, innovación y metamorfosis permanentes” (Giménez, 2007: 93). En la concepción del tiempo, se trata de un desplazamiento de significados hacia un proceso de integración homologante que tiene como marco de referencia a la cultura empresarial estadounidense; “ELLOS NO ENTIENDEN DE RETRASOS, ALLÁ LAS COSAS SON EXPEDITAS, ES MUCHO MÁS RÁPIDO” (R.Q. / Mexicano / Masculino), y como prioridad, la compaginación de las prácticas locales con los



estándares extranjeros; “ANTE LA IMAGEN DEL EXTRANJERO SOMOS EL PAÍS DEL MAÑANA, HAY QUE CAMBIAR ESO...” (M.G. / Masculino / Mexicano). Sin embargo como el mismo Giménez menciona, es necesario matizar la manera en que cada grupo cultural adopta los esquemas globales; “la instancia de la recepción es determinante y genera una gran diversidad de actitudes, interpretaciones y modos de empleo que escapan al control del polo productor” (Giménez, 2007: 112-113). Para el empresario mexicano, adoptar la noción *tiempo – producto* en su marco empresarial, ha conllevado una serie de modificaciones en el resto de su cultura; algunos enunciaron la necesidad de realizar actos ilícitos para responder a las exigencias de tiempo acordadas con sus contrapartes; “DESGRACIADAMENTE ES LA ÚNICA MANERA QUE UNO TIENE PARA SACAR TRÁMITES EN TIEMPO Y FORMA. TÚ TRATA DE SACARLO DE LA MANERA NORMAL, Y NO SALE...” (R.Q. / Mexicano / Masculino), mientras que otros han modificado sus sistemas y procesos con el fin de lograr los resultados acordados; “TENGO MIEDO A QUEDAR MAL CON EL CLIENTE; ME PREVENDO, SÍ VEO LA NECESIDAD DE PRENDER EL FOCO ROJO... SÍ HAY ALGUNA SORPRESA, HAY QUE PLANTEARLA, AUNQUE FALTEN CUATRO MESES” (C.L. / Mexicano Masculino).

A la par de la noción *tiempo – producto*, existe otro elemento de igual relevancia en la concepción del tiempo del empresario mexicano; la formalidad. Con este término los empresarios designan su capacidad de cumplimiento para con aquellas actividades que, si bien, no implican la producción de un bien material, si conllevan un compromiso acordado con la contraparte; asistencia a reuniones de trabajo, entrega de documentos oficiales, participación en eventos sociales, realización de transacciones financieras, entre otros. La noción *tiempo – formalidad*, se caracteriza por abordar actividades ocurridas en lapsos temporales cortos, que no involucran procesos exhaustivos para su realización, y que tienen como distintivo principal el establecimiento de fechas precisas para su realización. Sí en la concepción *tiempo – producto* la referencia temporal eran los días, meses o años, en el caso de la formalidad se trata de minutos u horas.

La noción *tiempo – formalidad* guarda semejanzas con su par *tiempo – producto*, en tanto ambas refieren al cumplimiento de una tarea (de ahí su tendencia a un estado crítico), pero difieren respecto al resultado particular al que se deben; en la primera, la noción de tiempo no guarda una estrecha relación con el devenir estructural del proyecto, pero si condiciona el grado de confianza existente en la relación humana entre los

actores de la negociación; “SI TU ME DICES ‘NOS VEMOS A LAS DOCE Y MEDIA’, NOS VEMOS A LAS DOCE Y MEDIA, NO ES, ‘NOS VEMOS COMO A LAS DOCE Y MEDIA’. ES MUY IMPORTANTE LA FORMALIDAD EN LOS NEGOCIOS, EN AUTOMÁTICO GANAS SU CONFIANZA” (M.G. / Mexicano / Masculino). Como se ha explicado en la investigación, la confianza y el cumplimiento son concepciones estables en las configuraciones culturales de ambos grupos, cuya relevancia en la negociación es equiparable a la de otras nociones. En la segunda, tal como se expuso, el resultado tiene un correlato con las estructuras y operatividad de alguna actividad. El tiempo es entonces, un elemento de la cultura empresarial mexicana, expuesto de manera distinta según el sistema de significación en el que se despliegue su concepción, pero que guarda su carácter crítico como distintivo permanente.

Para el empresario estadounidense, la concepción del tiempo se labra a partir de dos elementos; el *tiempo – producto*, cuyas características son similares a la noción del empresario mexicano, y el *tiempo – largo plazo*, que se presenta como unidad distintiva de su cultura empresarial. En la primera, es pertinente matizar aspectos que permiten al estadounidense escapar del polo homogeneizante (Giménez, 2007: 112-113). Esta concepción no se encuentra estrictamente relacionada con el cumplimiento, como lo es en el caso mexicano, sino fundamentalmente con la noción de Producto – Costos – Ganancia. El empresario estadounidense reconoce que el tiempo mantiene una relación directa con la tasa de retorno de la inversión, de la cual es el principal beneficiario en tanto socio capitalista mayoritario; ““SU PERCEPCIÓN DEL TIEMPO Y EL DINERO ES MUY DIFERENTE A LA MÍA. EL TIEMPO ME CUESTA DINERO...” (C.S. / Estadounidense / Masculino). Nótese que en este caso, la noción de tiempo también está vinculada a la atención forzosa de cierta actividad, aunque la visibilidad de esta se encuentra en los resultados económicos. De tal manera, es posible enunciar la existencia de una tendencia crítica en dicha concepción.

Como se ha establecido a lo largo de la investigación, ninguna concepción dentro de un sistema de significación existe por sí misma, por lo cual resulta ilógico pensar que, en la comprensión del tiempo, el empresario estadounidense desconoce la relevancia del cumplimiento. De igual forma es desatinado concebir que, en la cultura empresarial mexicana, la noción de Producto – Costos – Ganancia devenga imperceptible. Se trata, en todo caso de una tendencia en los grupos empresariales estudiados por recomponer y

reconfigurar un elemento homogéneo, en este caso el tiempo desde su comprensión crítica, para conferirle una especificidad. Lo anterior permite inferir, que ante la existencia de procesos de integración homologante, existen otros procesos interiores a cada cultura, cuya función permite al grupo diferenciarse y contrastarse en relación a otros sujetos; “las identidades se construyen precisamente a partir de la apropiación, por parte de los actores sociales, de determinados repertorios culturales considerados simultáneamente como diferenciadores (hacia afuera) y definidores de la propia unidad y especificidad (hacia adentro)” (Giménez, 2005b: 5).

En relación al *tiempo – largo plazo*, los empresarios estadounidenses concordaron en distinguirse de sus contrapartes mexicanos, a partir de su capacidad para establecer planeaciones, con una temporalidad mayor a los dos años; “LA CULTURA MEXICANA ES DE CORTO PLAZO EN SU PENSAMIENTO; ¿QUÉ ES NECESARIO PARA MI HOY? MIENTRAS QUE LA MENTALIDAD EMPRESARIAL ESTADOUNIDENSE ES DE LARGO PLAZO” (C.S. / Estadounidense / Masculino). Comprender de esta manera el tiempo, permite pasar de una noción *tiempo – producto* a una noción *tiempo – proyecto*, esto es, una concepción que no solamente responde a las expectativas surgidas de actividades específicas, sino también a aquellas que parten de la concatenación de objetivos. Es relevante mencionar que la existencia de una noción *tiempo – proyecto*, no es opuesta a la tendencia crítica del tiempo. Por el contrario, más allá de que el encadenamiento de objetivos pueda ser una acción imprecisa durante la planeación y delimitación, el empresario estadounidense asume la responsabilidad de concebir al tiempo desde una proyección de futuros sucesos que guardan concordancia entre sí y a los cuales hay que atender obligatoriamente; “SI TIENES UN PLAN APROPIADO, Y LAS DOS PARTES ESPERAN LO MISMO DE ÉL, PUEDES PREDECIR LOS PROBLEMAS” (C.S. / Estadounidense / Masculino).

Una vez descritas las concepciones de los grupos empresariales, es pertinente precisar su incidencia en la calidad del diálogo. Para ello, se recuperan los hallazgos obtenidos en las observaciones realizadas durante el trabajo de campo. En ellas, la noción de tiempo se presenta como una constante empírica. Inclusive, como se ha mencionado en este apartado, su vigencia no puede restringirse a una etapa particular, sino que, por el contrario, se extiende en todo el desarrollo de los procesos de comunicación.

El primer elemento a analizar es la adopción que ambos grupos hacen sobre el tiempo en su vertiente crítica. Los empresarios mexicanos y estadounidenses coinciden en reconocer a este, como una noción indisoluble del cumplimiento de ciertas actividades o proyectos. Además, añaden la necesidad de comprender al contexto como un elemento evaluable en la planeación y delimitación, pero no en tanto condicionante del significado dado al tiempo. Compartir una misma concepción favorece el entendimiento durante el diálogo, particularmente en dos aspectos;

- I. *El tiempo como valor predecible y cuantificable*: En la comprensión del tiempo, cada actividad o proyecto debe tener asignado un lapso temporal, que establezca su duración en minutos, horas, días, años etc. desde su inicio hasta su finalización. Inclusive, deben contemplarse los posibles contratiempos existentes en su desarrollo, estableciendo el tiempo estimado de retraso. De tal manera, durante el diálogo, las partes definen conjuntamente las tareas a realizar a partir de un estricto apego al valor numérico fijado. El compartir una noción predecible y cuantificable del tiempo permite a los empresarios tener diálogos en los que prevalecen estrategias comunes para la formulación de reuniones, agendas de trabajo, calendarios, entre otros. Esto no significa que exista un acuerdo inmediato entre las partes para la estipulación de fechas o duración de las actividades, pero sí permite establecer que todo acuerdo en relación al tiempo se fragua a partir de la caracterización que ambos grupos dan al tiempo como un elemento objetivo, capaz de ser anticipado y medido.
- II. *La cuantificación del tiempo como aspecto negociable*: A la noción predecible y cuantificable del tiempo crítico, le acompaña la posibilidad de negociar dichos aspectos. En otras palabras, la asignación de lapsos temporales para la realización de actividades, es una acción consensuada, en la que cada grupo empresarial expone sus conocimientos sobre el entorno, las capacidades y limitantes propias y las expectativas sobre el proyecto; “EL MANEJO DE LOS TIEMPOS ES MUY IMPORTANTE, TE PERMITE CONTROLAR ESE FACTOR. ¿QUÉ DIFERENCIA EXISTE ENTRE DECIR SIETE VECES MAÑANA, O DECIR, VEN

EN UNA SEMANA? ES ÉXITO O FRACASO” (M.G. / Mexicano / Masculino). Estos diálogos tienen lugar durante la planeación y delimitación del proyecto, y suelen devenir en acuerdos a partir de la existencia de un contrato. Su intención es lograr cierto grado de equidad en las condiciones del tiempo crítico, y por sobre todo, co - construir compromisos para ambas partes. En otras esferas del diálogo, como las estructuras y operatividad o el entorno humano, no se encontraron evidencias empíricas que permitieran enunciar una negociación formal respecto a la cuantificación del tiempo, aunque existieron menciones aisladas al respecto.

Estas dos posturas comunes dominan los diálogos observados, sin embargo es necesario destacar que existen divergencias en ciertos momentos, particularmente cuando se exponen los posibles contratiempos que pueden existir en el desarrollo de las actividades<sup>22</sup>. En este sentido, los empresarios mexicanos destacaron como indispensable la disposición de su contraparte estadounidense, para considerar las variaciones ocurridas en los plazos temporales de un proyecto a raíz de un cambio solicitado por él mismo; “CUANDO SE COMPLICAN LAS COSAS ES CUANDO TE PIDEN MUCHOS CAMBIOS, Y TU LE DICES QUE SÍ, PERO PARA ELLOS LES ES MUY DIFÍCIL ENTENDER QUE ESOS CAMBIOS ADEMÁS DE QUE REPRESENTAN UN COSTO, REPRESENTAN UN TIEMPO” (C.L. / Mexicano / Masculino) mientras que el empresario estadounidense estima que la solución a estos cambios debe darse con prontitud, en tanto pueden ser esbozadas desde la planeación y la delimitación; “LA PREMURA CON QUE HAGO LAS COSAS, EN UN LAPSO DE TIEMPO CORTO, RÁPIDAS, QUIERO RESPUESTAS. NO PODEMOS DEJAR LAS COSAS PARA SIEMPRE, EXCUSA TRAS EXCUSA. HAY MÁS URGENCIA EN LOS EMPRESARIOS ESTADOUNIDENSES COMPARADO CON LO QUE VES EN MÉXICO” (C.S. / Estadounidense / Masculino). En todo caso, ninguna de estas divergencias representó para el diálogo la ruptura del mismo, ni se evidenció una incompreensión notable entre los empresarios, quienes mantuvieron una concepción coincidente sobre el tiempo a lo largo de la negociación.

En términos de la propuesta para la evaluación de la calidad del diálogo (Acosta, 2010) es posible decir que en la última década se ha construido en el marco intercultural de

---

<sup>22</sup> En el apartado Cumplimiento se discute con mayor amplitud dichas divergencias.

negociaciones entre empresarios mexicanos y estadounidenses en Los Cabos, una noción compartida sobre el tiempo. A partir de las coincidencias mencionadas, y otras de menor relevancia, las dos culturas empresariales establecen proyectos turísticos cuyos objetivos y metas tienen como base una concepción única del tiempo. Esto no limita las distintas visiones y perspectivas que cada grupo pueda tener, por el contrario, alienta la existencia de un diálogo ideal, en el cual se debata equitativamente las posturas de cada uno. Es a partir del pleno reconocimiento de las concepciones del tiempo de ambos grupos, que los empresarios logran establecer procesos de comunicación que se desembocan en acuerdos duraderos.

---

## VIII. CONCLUSIONES

---

Al inicio de este trabajo se anticipo que toda investigación surge de alguna inquietud por descubrir y comprender un fenómeno que resulta desconocido. Se añade en este capítulo una condición de anhelo para ambos objetivos. Esto, en primera instancia, parecería anunciar que lo buscado se ocultó con ahínco y que lo enigmático resultó enclaustrarse indefinidamente en el transcurso del trabajo. Sin embargo, otra mirada puede indicar que el fenómeno sigue siendo desconocido, por que ahora se ha vuelto mucho más vasto ante los ojos teórico-metodológicos que lo observan. El objetivo de este capítulo es demostrar que el devenir de esta investigación ha sido éste último, ofreciendo un mapa con los nuevos territorios hallados y las rutas de aquello que falta por explorar.

Cuando se pretende explicar procesos sociales como la incidencia de los sistemas de significación en la calidad del diálogo, se hace necesario observar las transformaciones ocurridas en las distintas identidades. En la empresa, los conflictos y las negociaciones son el hilo con el cual se teje una permanente dinámica cultural. En Los Cabos, y particularmente en el encuentro de empresarios mexicanos y estadounidenses en el ramo turístico, la cultura es un fenómeno prismático. Esto obliga a pensarla desde la lógica del poder y la dominación, pero también desde la intersubjetividad por la cual se construyen identidades y formas de ver el mundo.

Resulta tentador recuperar la premisa de Charles Taylor (Taylor, 1994), por la cual se comprende a la multiculturalidad a partir de la necesidad de reconocimiento íntimamente ligado a la identidad, para dar respuesta a la pregunta de investigación. En un principio, tal como se planteó el problema que subyace a esta investigación, esta sentencia hubiese bastado para ello. Ciertamente, las identidades son construcciones sociales cuya externalización a través de acciones concretas marcan la pauta para los cambios necesarios y para la conservación de los elementos útiles al grupo social al que pertenecen (Almada, 2006: 78). Bajo esta mirada, sería posible decir que los sistemas de significación de cada grupo se colocan en juego durante los diálogos, con el objetivo de

construir la propia identidad en permanente interacción con los otros. Una posible respuesta a nuestra pregunta de investigación podría resultar la siguiente; *Los sistemas de significación inciden en la calidad del diálogo, convirtiéndolo en materia prima para la existencia de una dinámica cultural en la que toda identidad se construye*. Lo anterior, si bien ofrece elementos válidos para la responder a la pregunta de investigación, sólo posibilita comprender parcialmente la problemática abordada.

Para efectos del estudio que aquí se presenta, fue conveniente atender la problemática enunciada desde la interculturalidad, esto es, desde la forma en que a partir de las identidades de los grupos empresariales “se generan y resuelven conflictos a través de los cuales se va construyendo el espacio social en el que interactúan y surgen nuevas identidades y nuevas formas de ver el mundo” (Almada, 2006: 78). La interacción por tanto se comprendió a lo largo del trabajo investigativo “como relación entre sistemas de comunicación distintos, como encuentro intersubjetivo en un espacio y tiempo determinados que podemos llamar espacio cultural” (Pech, 2009: 37). La interculturalidad tiene entonces un carácter relacional. El salto teórico-metodológico de la multiculturalidad a la interculturalidad, esto es, de la problemática del reconocimiento a la de la intersubjetividad, significó el primer hallazgo de la investigación por los siguientes motivos;

- 1) La comunicación intercultural, y en particular los procesos sociales estudiados, en su carácter de negociaciones, requieren “la puesta en marcha de actitudes cooperativas y disposiciones que permitan a los interactuantes compartir saberes, acciones, representaciones simbólicas y, en definitiva, urdimbres de significados” (Pech, 2009: 34). Por tanto, la evaluación de su desempeño, que en término de esta investigación se ha nombrado *calidad del diálogo*, se da en relación al intercambio de significaciones y la resignificación de los significados intercambiados.

Aunque este hallazgo no es propiamente un elemento de respuesta a la pregunta de investigación, si resulta útil para establecer la forma en que debe comprenderse la relación entre sistemas de significación y calidad del diálogo. De haberse estacionado la investigación en la problemática del reconocimiento, el diálogo se hubiera comprendido



únicamente como punto de encuentro entre los distintos sistemas de significación que existen en las relaciones entre empresarios. Por el contrario, este hallazgo permitió entender a la interculturalidad como una construcción colectiva de sentido, en otras palabras, “un proceso comunicativo en el que se intercambian las representaciones del mundo, de uno mismo y de los otros, como espacios generadores de encuentros pero también de conflictos” (Pech, 2009: 34).

- 2) El estudio de la comunicación intercultural en la empresa favorece la visibilidad de acuerdos, ideas convergentes, conflictos, puntos de vista negociables, ocurridos durante las negociaciones. Esto puede ser útil para el mejor conocimiento de los actores partícipes en ellas, pero en los términos de la evaluación de la calidad del diálogo, no es posible valorarlo únicamente a partir del deseo por compartir con el otro lo que uno siente, sabe y hace. Por ello, la obligación del investigador es reconocer en todas las concepciones estudiadas un intercambio de significados y su posible resignificación, ya fuese una asunción para sí de los significados del otro como propios, un rechazo a los mismos o bien una integración de ambos.

Este segundo motivo fue el más difícil de asumir en el transcurso de la investigación, porque determinó conjuntar elementos teóricos, particularmente las propuestas de Gilberto Giménez (Giménez, 2007), Raúl Acosta (Acosta, 2010) y Edgar Schein (Schein, 1999) con los referentes empíricos obtenidos en el trabajo de campo. Es, a juicio del que escribe, en el reconocimiento de la calidad del diálogo a partir de la resignificación de los significados intercambiados, que aún se encuentran las mayores deficiencias del trabajo. A pesar de ello, este parece ser un hallazgo más cercano a la pregunta de investigación. El cual se podría describir así; *los sistemas de significación, en el marco de las negociaciones entre empresarios mexicanos y estadounidenses ocurridas en la industria turística de Los Cabos, inciden en la calidad del diálogo, al convertirlo en un escenario tendiente a la resignificación de los propios significados intercambiados.*

Lo anterior es relevante para el curso de la investigación, porque permite entender que los sistemas de significación inciden en el diálogo, no solamente en virtud de modificaciones a los diversos temas particulares que se discuten sobre un proyecto, sino

por sobre todo, en razón de la propia cultura empresarial de cada grupo. En otras palabras, una concepción determinada, como por ejemplo *el servicio al cliente*, puede originar en su puesta en el diálogo, un cambio en la opinión de un empresario sobre los términos económicos del proyecto, pero más relevante aún, alcanza a ser partícipe de un intercambio simbólico de significados, prácticas y creencias, que incida en la identidad colectiva del grupo que la recibe, y por tanto, el devenir de su cultura. En palabras de Edgar Schein (Schein, 1999), los sistemas de significación inciden en el nivel más profundo de una cultura organizacional; las concepciones y fundamentos compartidos, desde el cual se define como una identidad colectiva.

Ante esta propuesta, que se sustentan en el intercambio de significados como cimiento del cambio cultural, la investigación logra evidenciar, por ejemplo, que la calidad del diálogo referente a seguridad jurídica puede evaluarse como próspera. Esta cualidad se debe, en parte, a la adopción que los empresarios estadounidenses hacen sobre procesos y sistemas que priorizan la confianza entre las partes, más allá de lo establecido por las reglas, como elemento primordial en el éxito de la negociación, la llamada *adaptación al gris*. Otra muestra de la intersubjetividad ocurrida en el diálogo, es lo que en esta investigación se ha denominado *gramática de los procesos de comunicación*, analizada en la concepción *comunicación manifiesta / no manifiesta*, misma que refiere la existencia de reglas, principios, y en general nociones, que regulan las interacciones comunicativas, tanto en su proceso como en sus efectos. En ambos casos, la calidad del diálogo se estima en su relación con la dinámica cultural de las identidades colectivas, y no particularmente con elementos coyunturales ocurridos en la negociación.

Se ha expuesto con anterioridad que los cambios en las identidades culturales desde los cuales es posible evaluar la calidad del diálogo siguen siendo un desafío para la investigación. Esto, en contraposición a los objetivos de la misma, puede resultar una derrota. Sin embargo toda derrota hace visibles potenciales áreas de futuras victorias. Una de ellas, es la identificación de lo que Cynthia Pech Salvador (Pech, 2009) llama *fronteras internas*, esto es, un lugar simbólico donde simultánea y dialécticamente se producen y reproducen los significados con los que el sujeto se percibe a sí mismo y a los otros, y por medio de los cuales aprehende el mundo que le rodea” (Pech, 2009: 37).

Ese lugar, que no necesariamente consta de un límite territorial, es para esta investigación el diálogo ocurrido en las negociaciones. En él se activan los sistemas de significación de los empresarios, convirtiéndose en una zona en la que “se segmentan, se distinguen y se separan identidades, representaciones, significados, cosmovisiones, al tiempo que se mezclan, se yuxtaponen, se negocian y se comparten” (Pech, 2009: 37). Sin duda, retomando lo expuesto por Pech, un título más adecuado a este trabajo debería ser *El diálogo, la otra frontera*.

Se han revelado en esta investigación, de la misma manera que lo establece Pech (Pech, 2009: 37), dos características de las zonas fronterizas simbólicas; se trata de territorios contradictorios y complejos. La primera, enuncia al diálogo como impulsor de una resignificación en la que pueden coexistir posturas divergentes, como es el caso de la adopción de un referente nacional que unifique criterios sobre la noción de tiempo en la cultura empresarial mexicana. En dicho ejemplo la calidad del diálogo es difícil de determinar, en tanto la resignificación sigue siendo un proceso extremadamente fluctuante. La segunda, dado que en la constitución de estas zonas fronterizas simbólicas “intervienen elementos socioculturales, históricos, ideológicos y cognitivos, así como psicológicos, afectivos, emotivos y epistemológicos” (Pech, 2009: 37). Sirva de ejemplo lo ocurrido en la concepción de *Seguridad jurídica*, a raíz de los cambios promovidos por empresarios de ambos países al Marco legal Catastral (INEGI, 2009).

Recuperar el concepto de *fronteras internas* (Pech, 2009), aunque quizá sea un evento tardío para la redacción del texto, supone una articulación relevante para la investigación, en tanto permite confirmar hallazgos que se habían explicitado a lo largo del trabajo. Si bien las posturas teóricas de Gilberto Giménez (Giménez, 2007), Raúl Acosta (Acosta, 2010) y Edgar Schein (Schein, 1999) ya enunciaban las discusiones teóricas retomadas por Pech (Pech, 2009), vale la pena decir que esta autora las coloca en relación al problema de la interculturalidad. Además, en términos metodológicos, este concepto adhiere a la sentencia; *el intercambio simbólico de significados es el principal insumo para la evaluación de la calidad del diálogo*, una problematización para su estudio; la intersubjetividad está condicionada por los procesos históricos que contextualizan a las interacciones dialógicas. En ese tenor, un logro relevante de la

investigación es el reconocimiento sobre las condiciones histórico-sociales que inciden activamente en la construcción de la dimensión simbólica del empresario, y por ende, en sus interacciones comunicativas. Ejemplo de ello es la concepción *Producto - Costos - Ganancia*, particularmente, su inestabilidad en condiciones de crisis económica.

La siguiente tabla (Tabla 4) ofrece hallazgos generales de la investigación sobre situaciones contextuales relevantes. Se puede afirmar, sin que se trate de condiciones determinantes, que las estructuras “posibilitan u obstaculizan la permeabilidad del sujeto, es decir, su capacidad de permearse, de “dejarse invadir” y/o “contaminarse” por lo que no le es propio...” (Pech, 2009: 39). En este punto del análisis, se destaca lo siguiente; *Los sistemas de significación, en situaciones de interculturalidad, ofrecen un intercambio simbólico, condicionado por procesos históricos y estructurales, imprescindibles para la evaluación de la calidad del diálogo.* De tal manera, el diálogo, aunque estudiado en un espacio temporal determinado, es siempre un tejido cultural cuyos hilos están atados a distintos marcos temporales y escenarios diversos, conformados por las experiencias del sujeto. Un ejemplo de ello es la concepción *Comunicación manifiesta / no manifiesta*, cuya construcción guarda una estrecha relación con las posiciones de poder ocupadas por los empresarios en la negociación (socios capitalistas / industriales), y sin la cual sería imposible su entendimiento. El investigador debe estudiar los intercambios simbólicos, teniendo presente, no sólo la presencia de grupos sociales diferentes, sino la interrelación estructural entre ellos (Pech, 2009: 38).

**Tabla 4: Condiciones contextuales en interacciones simbólicas**

Reconocimiento sobre las condiciones contextuales que inciden en las interacciones simbólicas		
Condiciones contextuales	Incidencia en el intercambio simbólico	Evaluación de la calidad del diálogo
Contexto de incertidumbre	El encuentro de los sistemas de significación es nulo, pues no existe el reconocimiento y el entendimiento de los mismos. No hay una construcción colectiva de sentido, en tanto ambos grupos se reservan sus respectivas nociones.	Una estrategia asumida conscientemente por ambos grupos, en la que la presencia de los sistemas de significación se restringe, a fin de evitar la existencia de diálogos en los que predomine la información incorrecta.
Contexto de desconocimiento	La carencia de conocimiento, lejos de distanciar a los empresarios en sus procesos de comunicación, los obliga a tener una mayor apertura en el diálogo a fin de establecer una concepción conjunta.	Un diálogo en el que se aporta información incompleta.
Contexto de desconfianza mutua	Aún cuando ambos grupos ofrecen información sobre su concepción, está carece de utilidad para los objetivos de la contraparte. Existe una marcada desatención hacia lo que la contraparte plantea, dando prioridad a los prejuicios.	Un diálogo en el que se privilegian las propias prioridades por sobre el acuerdo común.
Contexto de disposición	Ambas partes buscan conformar acuerdos de los que deriven beneficios comunes, Aunque aún existen divergencias, particularmente en la confianza sobre la información que la otra parte ofrece.	Un diálogo en el que se distingue una mayor insistencia en la búsqueda del reconocimiento de las concepciones del otro, e inclusive un interés por apropiarse de las mismas.
Contexto de interrelación	Ambos grupos poseen gran cantidad de información, disposición por compartirla e intención de lograr nociones conjuntas. Esto no debe entenderse como la existencia permanente de posturas comunes, sino como la capacidad de los empresarios para acercar sus concepciones.	Un diálogo constructivo, en el que se discuten asuntos que competen a beneficios mutuos y se comprende el rol de los involucrados. Se aportan a la contraparte elementos de la propia cultura empresarial y se incorporan elementos pertenecientes al grupo empresarial contrario.
Contexto de interculturalidad	Ambos grupos poseen plena disposición para considerar opiniones, reflexiones y reacciones de otros participantes, y además existe un proceso de reflexividad, por el cual se establece una influencia de la comunicación en el propio pensamiento.	Un diálogo intercultural, en el que cada grupo ofrece a la contraparte un tiempo para la exposición de sus ideas, y destina otro tanto para responder a las mismas. Esta postura prioriza escuchar al otro, y se construye desde la retroalimentación. Se generan acuerdos sobre una gramática de la comunicación. A partir de ello, es posible pensar en una meta comunicación, entendida como la reflexión, evaluación, aprendizaje, construcción y mejora del proceso.

Un análisis sociocultural es siempre un ir y venir entre piezas y rompecabezas. El investigador retoma en un primer momento un paisaje enorme, que en este caso bien podríamos llamar cultural empresarial. Casi de inmediato, muchas veces hostigado por otras voces, se emprende en la tarea de segmentar dicho territorio en pequeños fragmentos que le permitan acercar la mirada investigativa a zonas más pequeñas. Una vez que ha terminado la minuciosa tarea, se percata de que el resultado es un quebrantamiento que requiere unirse. En consonancia con tal desarrollo, en lo sucesivo se pretende ir más allá de las particularidades que cada concepción de las culturas empresariales estudiadas ofrece, para rescatar algunas generalidades que respondan de forma amplia a la pregunta de investigación.

El primer hallazgo útil al armado del rompecabezas, es la comprensión de la interculturalidad empresarial como encuentro de universos simbólicos, muchas veces contrapuesto, tendiente a la disputa y al conflicto. El proceso de construcción de sentido es una anhelada puesta en común de “saberes y haceres, para compartirlos, negociarlos, disputarlos y/o rechazarlos” (Pech, 2009: 41). Por tanto, los sistemas de significación no pueden entenderse como factores absolutos para la existencia de diálogos con una determinada calidad. Lo que es posible afirmar, es que “el intercambio intersubjetivo de significados, creencias y representaciones, aun en situaciones de disputa, tiende a socavar la idea acerca de una identidad resistente e impermeable” (Pech, 2009: 41). Es tarea de cada investigador reconocer la dinámica cultural ocurrida en los imaginarios y sentidos de la vida que los sujetos poseen y desde los cuales actúan en situaciones específicas, a partir de la incidencia de los sistemas de significación en la calidad del diálogo.

Gilberto Giménez propone una tipología para la comprensión de los desplazamientos de significados, entre cuyas categorías se pueden ubicar; innovación, extravención cultural, transferencia de significados, “fabricación de autenticidad”, “producción de identidades primordiales” y modernización cultural (Giménez, 2007: 101). Reconociendo que lo expuesto por Giménez ha sido indispensable para la realización de esta investigación, se considera que la incidencia de los sistemas de significación en la calidad del diálogo estudiado responde a otras posibilidades de cambio. En específico, la tendencia hacia

una co - construcción de nuevos modelos simbólicos, compartidos por ambos grupos empresariales. Esto es particularmente reconocible en los últimos quince años, espacio temporal en el que las relaciones entre grupos y agentes sociales de las culturas empresariales estudiadas ha crecido notablemente. Este contexto de intersubjetividad colectiva, aún precario, se distingue por la capacidad de los actores para conformar estrategias comunes que permitan alcanzar acuerdos duraderos, independientemente de las distintas visiones y perspectivas que tenga cada uno; “el núcleo del problema es la conservación del poder, simbólico y real, frente a una utopía intercultural que supondría un pacto de alianzas y renunciaciones mutuas... no se trata de una simple tolerancia, sino de perder el miedo a la diferencia...” (Fundación Alfonso Comín, 1998: 111).

El carácter novel de este tipo de desplazamiento de significados, lo ha llevado a ser nombrado *la interculturalidad que viene* (Fundación Alfonso Comín, 1998), en concordancia con la reciente aparición de fenómenos sociales que, al igual que el contexto empresarial estudiado, se construyen desde un intercambio libre de culturas y un conocimiento construido a partir de la interculturalidad. *La interculturalidad que viene* supone la existencia de diálogos a los que ha antecedido un proceso de negociación simbólica, no carente de conflictos, caracterizado por la disposición de las partes a “la fusión e intercambio reflexivo de los significados y no su simple reconocimiento” (Pech, 2009: 49), aumentando así las posibilidades de resignificación de los universos simbólicos de ambas partes. Esta interculturalidad se distingue de otros procesos intersubjetivos en los que el encuentro entre culturas diversas se estaciona en la conflictividad, sin ofrecer elementos para la co – construcción de modelos simbólicos.

Lo anterior no significa que, en todas las concepciones simbólicas estudiadas en esta investigación exista un proceso acabado de integración entre ambas culturas, pero sí permite establecer que en la gran mayoría de ellas hay una tendencia hacia la interculturalidad, en los términos bajo los que esta se ha definido durante el trabajo. Esta predisposición a la interculturalidad en ciertos grupos sociales, como es el caso de los empresarios mexicanos y estadounidenses en Los Cabos, es anunciada por el mismo Giménez en tanto “...principios éticos universales que hagan compatible las diferencias y garanticen la cohesión social. Sólo así se lograría que la multiculturalidad se oriente

hacia la interculturalidad, es decir, que las diferencias no se trastocuen en irreductibles e inconmensurables, sino que, por el contrario, se debiliten las distinciones jerárquicas y se produzcan nuevos mestizajes” (Giménez, 2005b: 22).

Los hallazgos obtenidos hasta ahora en la investigación sugiere que, el *cómo* de la incidencia de los sistemas de significación en el diálogo empresarial ocurrido en la industria turística de Los Cabos, puede entenderse a partir de la creciente existencia de procesos de comunicación en el marco de las negociaciones, enriquecidos por las relaciones de interdependencia entre las distintas culturas. Se está en presencia de diálogos cuya calidad está caracterizada por cuatro elementos: 1) la irreductibilidad de las culturas entre sí, puesto que no existe una escala común desde las cuales compararlas, por lo que el término *desigualdad* es inútil, y en cambio la palabra *diversidad* es apropiada para hablar de diferencias culturales. 2) la igualdad de posibilidades para expresarse culturalmente, cada uno desde su cultura distinta, en otras palabras, una *diversidad equilibrada*. 3) una tendencia a adaptarse a nuevos contextos culturales, lo que puede denominarse *aprendizaje de la intersubjetividad*. 4) la capacidad de *co - construir* nuevos modelos simbólicos que incorporen, en condiciones de equidad, concepciones de ambas culturas, sin necesidad de establecer desarraigos con las propias culturas empresariales. Por tanto, si fuese necesario establecer una respuesta a la pregunta de investigación, sería posible redactarla de la siguiente manera;

*Los sistemas de significación, en el marco de las negociaciones entre empresarios mexicanos y estadounidenses en la industria turística de Los Cabos, confieren a la calidad del diálogo un carácter de escenario de resignificación de los propios significados intercambiados. El intercambio simbólico, condicionado por procesos históricos y estructurales, dota al diálogo de un marco intercultural cimentado en la diversidad equilibrada, el aprendizaje de la intersubjetividad y la co – construcción de nuevos modelos simbólicos, sin que esto conlleve la pérdida de las identidades originales pertenecientes a cada grupo.*

Conviene leer lo escrito anteriormente en forma de respuesta inconclusa y siempre dispuesta a la revisión investigativa de su contenido. No se trata en ningún sentido de



una sentencia absoluta y definitiva. En parte, porque al tratarse de una posible respuesta a un fenómeno socio – cultural, se está expuesto permanentemente a la dinámica cambiante de las relaciones que lo conforman, y en otro tanto, porque el trabajo investigativo se encuentre siempre abierto al escrutinio público, para su crítica y revisión. Es deseable, en contraparte, que la lectura del contenido de esta investigación despierte en quien la realice, numerosas interrogantes favorables al estudio de la calidad del diálogo, y particularmente hacia aquel encaminado al conocimiento mutuo de las diferentes realidades sociales y culturales, y la necesaria comprensión, convivencia y posible interrelación de distintas identidades. A título personal, describiré brevemente tres líneas de investigación que se desprenden de este trabajo:

- I. El análisis de las causas socio – históricas que favorecen la tendencia interculturalidad en el marco empresarial turístico entre mexicanos y estadounidenses. En esta investigación se han enunciado algunos factores al respecto: la existencia de múltiples relaciones entre grupos empresariales fuera del contexto empresarial, la imperiosa necesidad de encontrar beneficios comunes en contextos de co – inversión, los antecedentes históricos sobre migración ocurridos en la entidad, las proyecciones económicas para el desarrollo turístico del municipio en las décadas venideras, entre otros. Sin embargo, aún se requiere una mayor profundización para determinar el *porque* de la predisposición de los grupos empresariales para adoptar procesos de comunicación interculturales. Este aprendizaje fortalecerá la matriz de resultados presentada en el apartado de *Anexos*, ofreciendo a la investigación un carácter diacrónico que permita estudiar el fenómeno a lo largo de su evolución.
- II. Adjunto al interés por analizar las causas socio – históricas que favorecen la tendencia interculturalidad, es posible contrastar el fenómeno estudiado con otros de similares características. Se abre una línea de investigación comparativa, cuyo principal objetivo será reconocer la existencia de otros diálogos tendientes a la interculturalidad, en distintas identidades colectivas ubicadas en el municipio, o bien, si no existiesen, estudiar las causas que impiden el desarrollo de este tipo de relaciones. Esta alternativa conlleva un esfuerzo teórico – metodológico por reconocer nuevos grupos sociales, cuyas culturas se conforman desde marcos distintos al empresarial. En la medida que se

logre un estudio profundo del diálogo intercultural en Los Cabos, será posible entablar proyectos estratégicos de comunicación que prioricen la intersubjetividad entre diversos actores del ramo turístico; autoridades gubernamentales, trabajadores de la industria turística, empresarios del ramo, habitantes del municipio, entre otros.

- III. Una tercera ruta de investigación puede trazarse a partir de la inquietud por reconocer al diálogo intercultural como elemento vital de las culturas empresariales. Partiendo de los hallazgos obtenidos en esta investigación, pueden colocarse los cimientos para la creación de un *modelo de interculturalidad empresarial*, que permita a distintos grupos entablar sus negociaciones bajo los criterios de diversidad equilibrada, aprendizaje de la intersubjetividad y co – construcción de nuevos modelos simbólicos. La investigación, de carácter aplicado, consistiría determinar la factibilidad de dicho modelo, sus inconvenientes y sus posibles alcances. Este último interés está particularmente relacionado con la posibilidad de reconocer en el estudio de la comunicación, y particularmente de la cultura, una vía de acceso para el descubrimiento de hallazgos investigativos con una incidencia directa en los hábitos y prácticas de las comunidades empresariales.

---

---

## IX. BIBLIOGRAFÍA

---

- Acosta, R. (2010) *El diálogo anhelado - Propuesta de análisis en tiempos de hipermediación y comunicación fragmentada-*. Seminario permanente de Estudios Socioculturales, ITESO, México.
- Acosta, R. (2011) *El diálogo y su calidad - Agenda de investigación sobre una herramienta social cotidiana -* (coordinador Raúl Acosta). ITESO, México.
- Almada, R. (2005) *Cultura, Identidad política y multiculturalidad en Todos Santos*, B.C.S. Espiral Universidad de Guadalajara, México.
- Almada, R. (2006) *Juntos, pero no revueltos: multiculturalidad e identidad en Todos Santos*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, México.
- Appadurai, A. (2001) *La modernidad desbordada, Dimensiones Culturales de la Globalización*. FCE, México.
- Arias, P. (2004) *Linaje y vicisitudes de la cultura empresarial en Jalisco*. Mayo – agosto, número 030, Espiral, Universidad de Guadalajara, México.
- Cabral, M. (1998) *La soberanía y el fideicomiso de inmuebles para extranjeros en Baja California Sur*. Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.
- Cabral, M. (2006) *Migración y desarrollo: el contexto nacional y estudios de caso en Los Cabos y La Paz, Baja California Sur*. Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.
- Carbaugh, D. (1986) *Some thoughts on organizing as cultural communication. Organization - communication: emerging perspectives*. Lee Thayer, Inglaterra.
- Cariño, M. et al. (2004) *La política ambiental mexicana y la conservación del ambiente en Baja California Sur*. Gaceta ecológica, enero – marzo, número 070, Instituto Nacional de Ecología, México.

- Castorena, L. (2003) *Sudcalifornia: el rostro de una identidad*. Instituto Sudcaliforniano de Cultura, Castellanos editores, México.
- CEPAL (2009) *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Publicación de las Naciones Unidas, Chile.
- Costa, J. (1999) *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Paidós, España.
- Cumbre Empresarial UE – ALC (2006) *Tendiendo un puente entre los dos Mundos a través de los Negocios y la Cultura*. Mensaje a los Jefes de Estado y de Gobierno en la IV Cumbre Presidencial de la UE-ALC, Austria.
- Cruz, G. (2009) *Desarrollo Económico en la Región Turística de Los Cabos, Baja California Sur*. Segundo Coloquio Interdisciplinario de Doctorado, Universidad Popular Autónoma del estado de Puebla, México.
- Elahee, M. et al. (2002) *National Culture, Trust, and Perceptions about Ethical Behavior in Intra- and Cross-Cultural Negotiations: An Analysis of NAFTA Countries*. Thunderbird International Business Review, Estados Unidos.
- Estrada, C. (2006) *Formas de estar con la violencia: la violencia como factor de estructuración social*. Tesis de Maestría en Comunicación de la Ciencia y la Cultura, ITESO, México.
- FONATUR (1982) *San José del Cabo: un desarrollo turístico de cara al siglo XXI*. FONATUR, México.
- FONATUR (2005) *Principales indicadores turísticos, Los Cabos*. Dirección General, México. Sitio Web: [http://www.fonatur.gob.mx/estadisticas/2005/2005\\_Los\\_Cabos.pdf](http://www.fonatur.gob.mx/estadisticas/2005/2005_Los_Cabos.pdf)
- FONATUR (2010) *Centro Integralmente Planeado Los Cabos*. Dirección General, México. Sitio web: [http://www.fonatur.gob.mx/es/Des\\_Loscabos/des-loscabos.asp](http://www.fonatur.gob.mx/es/Des_Loscabos/des-loscabos.asp)

- Frosh, S. (1999), *Identity*, en A. Bullock y S Trombley (eds.), *The new Fontana Dictionary of Modern Thought*, HarperCollins, Inglaterra.
- Fundación Alfonso Comín (1998) *La interculturalidad que viene: el diálogo necesario*. Icaria, Barcelona, España
- Gadamer, H. (2006) *Verdad y método*. Sígueme, España.
- Gómez, A. (1993) *Desempeño y perspectivas del polo turístico de Los Cabos*. Tesis de Licenciatura en Economía, UABCS, México.
- García J. (2001) *Contabilidad de costos*. McGrawHill 2ª. Edición, México.
- García, N. (2004), *Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad*. Gedisa, España.
- Geertz, C. (1992) *La interpretación de las culturas*. Gedisa, España.
- Geertz, C. (1973) *The interpretation of Cultures*. Basic Books, Estados Unidos.
- Gelfand, M. (2004) *The Handbook of Negotiation and Culture*. Stanford Business Books, Stanford University Press Stanford, Estados Unidos.
- Giménez, G. (1993) *Apuntes para una teoría de la identidad nacional*. Sociológica, año 8, Núm. 21, enero-abril.
- Giménez, G. (2005a) *Teoría y análisis de la cultura*, Vol 1. Conaculta/Icocult, México D.F. México
- Giménez, G. (2005b) *La cultura como identidad y la identidad como cultura*, Conferencia impartida en el III Encuentro Internacional de Promotores y Gestores Culturales, Guadalajara, Jalisco, México.
- Giménez, G. (2007) *Estudios sobre la cultura y las identidades sociales*. Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, ITESO, México.

- Giménez, G. (2009) *Cómo analizar la identidad nacional*, Conferencia impartida en el Seminario Permanente de Cultura y Representaciones Sociales, Un espacio de diálogo interdisciplinario, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- González, E. (2010) *Un estudio de caso de la región Zapoteca*. v. 15, n. 45, jun. RMIE, México.
- Griffith, D. (2000) *Process Standardization across Intra- and Inter-cultural Relationships*. Journal of International Business Studies, Estados Unidos.
- Grimson, A. (2001) *Interculturalidad y comunicación*. Norma, Colombia.
- Guber, R. (2001) *La etnografía: método, campo y reflexividad*. Norma, Argentina.
- Gudykunst, W. (1987) *Cross Cultural Comparisons*, en C.R. Berger y S.H. Chafee (eds.) Handbook of Communication Science, Sage, Inglaterra.
- Guillén, V. (1990) *Baja California Sur: sociedad, economía, política y cultura*. Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, México.
- Hammersley, M. ET ad. (1994) *Etnografía. Métodos de investigación*. Paidós, España.
- Hernández, M. (2003) *Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales: Tres Estudios de Caso en Aguascalientes*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Plaza y Valdés, México.
- Hernández, M. (2004) *La cultura empresarial en México*. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Miguel Ángel Porrúa, México.
- Hernández, M. (2006) *La estructura del empresariado en México* en “La situación del trabajo en México 2006” (coordinador Carlos Salas). Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Hernández, M. (2007) *Los estudios de empresarios y empresas; una perspectiva internacional*. Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Autónoma Metropolitana, Plaza y Valdés, México.

- Hofstede, G. (1999) *Culturas y organizaciones: el software mental: la cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza, España.
- Hood, J. ET ad. (2002) *Business ethics in the NAFTA countries: A cross-cultural comparison*. Journal of Business Research, Estados Unidos.
- H.X. Ayuntamiento de Los Cabos (2008) *Plan de Desarrollo Municipal 2008 – 2011, Del Municipio de Los Cabos*. H.X. Ayuntamiento de Los Cabos, Los Cabos, México.
- ICEX (2007) *¿Por qué México? ¿Por qué Los Cabo?* Jornadas Técnicas de Turismo en Baja California Sur (Los Cabos), Instituto Español de Comercio Exterior, México.
- INAFED (2010) *Sistema de Información Municipal, Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México, Baja California Sur*. Instituto para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Secretaría de Gobernación, México.
- INEGI (2009) *Catastro Estatal y Municipal, Diagnóstico del Marco legal Catastral*, Dirección General de Geografía y Medio Ambiente, México. Sitio Web: [http://mapserver.inegi.org.mx/geografia/espanol/ric/marco\\_juridico\\_catastral\\_2009.pdf](http://mapserver.inegi.org.mx/geografia/espanol/ric/marco_juridico_catastral_2009.pdf)
- INEGI (2003) *Sistema para la Consulta del Cuaderno Estadístico Municipal de Los Cabos, Baja California Sur*. Cuadernos Estadísticos Municipales y Delegacionales, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México. Sitio Web: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/sistemas/cem03/estatal/bcS/m008/index.htm>
- INEGI (2010) *Estadísticas a propósito del Día Mundial de la población, Datos de Baja California Sur, México*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México. Sitio Web: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/estadisticas/2010/poblacion3.doc>.
- INEE (2007) *Panorama educativo de México, Indicadores del Sistema Educativo Nacional*. (Coordinador Robles Vásquez, Héctor V), Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, México.
- Ivanova, A. (2008) *Globalización y regionalismo: economía y sustentabilidad*. Coloquio Internacional Globalización e Integración Económica después de Busan y Mar del

Plata, Universidad Autónoma Metropolitana Iztaapalapa, Universidad Autónoma de Baja California Sur, Miguel Ángel Porrúa, México.

- Jalile, E. (2003) *La etnografía como estrategia para la Interpretación de las prácticas cotidianas de los internos en el campo carcelario*. Universidad Nacional de Catamarca, Argentina.
- Kotler, P. (1998) *Fundamentos de Mercadotecnia*. Prentice Hall Hispanoamericano, Cuarta edición, México.
- LaBahn, D. et al. (1997) *Sensitivity to National Business Culture: Effects on U.S. -Mexican Channel Relationship Performance*. Journal of International Marketing, Estados Unidos.
- Lane, K. et al. (1987) *Assessing the effects of culture on managerial attitudes: a three – culture test*. Journal of International Business Studies, vol. 18, issue 2, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Inglaterra.
- Lizárraga, O. (2008) *La inmigración de jubilados estadounidenses en México y sus prácticas transnacionales: Estudio de caso en Mazatlán, Sinaloa y Cabo San Lucas, Baja California Sur*. Migración y desarrollo, n.11, México.
- López-López, A. (2002a) *Análisis de los flujos turísticos en el corredor Los Cabos, Baja California Sur*. Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, Núm. 47, UNAM, México.
- López-López, A. et ad. (2002b) *Canales espaciales de articulación en el corredor turístico Los Cabos, Baja California Sur, México*. Cuadernos de Turismo, enero - junio, número 009, Universidad de Murcia, España.
- Martínez, J. (1998) *Población y problemas urbano-ambientales. Diagnóstico ambiental de Baja California Sur*. Fundación Mexicana para la Educación Ambiental, Sociedad de Historia Natural, Niparajá y Universidad Autónoma de Baja California Sur, México.
- Melucci, A. (2001) *Challenging Codes, Collective action in the information age*. Cambridge University Press, Inglaterra.



- Miner, S. (1997) *La industria de tiempo compartido en Los Cabos: descripción e impacto económico*. Asociación Sudcaliforniana de Desarrolladores de Tiempo Compartido, San Diego, California, Estados Unidos.
- Mira C. (2006) *Los Cabos: fenómeno de clima e inversión, Economía Para Todos*. Revista Virtual Interactiva, Argentina. Sitio web: [http://www.economiaparatodos.com.ar/ver\\_notas.php?nota=1170](http://www.economiaparatodos.com.ar/ver_notas.php?nota=1170)
- Montes del Castillo, A. (2001) *Films etnográficos: la construcción audiovisual de las "otras culturas"*. Universidad de Huelva, España.
- Muller, H. et al. (2000) *The Mexican-Japanese-US Model for Auto Assembly in Northern Mexico*. Latin American Business Review, Estados Unidos.
- Olavarrieta, S. (2009) *Aspectos metodológicos en la investigación cross-cultural*. Academia Revista Latinoamericana De Administración, número 026, Universidad de Los Andes, Colombia.
- Orozco, J. (2008a) *La economía urbana y el desarrollo sustentable – Inversión Pública y turística en Los Cabos: 1976 – 2006* en, Seminario-Taller Internacional de la Red Mexicana de Ciudades hacia la Sustentabilidad (9º: 2007: Manzanillo, Colima) El Colegio Mexiquense, Red Mexicana de Ciudades hacia la Sustentabilidad, Universidad de Colima, México.
- Orozco, J. (2008b) *Expansión demográfica y urbana en Los Cabos: 1990 – 2006* en Seminario-Taller Internacional de la Red Mexicana de Ciudades hacia la Sustentabilidad (9º: 2007: Manzanillo, Colima) El Colegio Mexiquense, Red Mexicana de Ciudades hacia la Sustentabilidad, Universidad de Colima, México.
- Papademetriou, D. (2006) *America's Emigrants. US retirement migration to Mexico and Panama*. Migration Policy Institute, Estados Unidos.
- Pech, C. et al. (2009) *El habitus y la intersubjetividad como conceptos clave para la comprensión de las fronteras internas. Un acercamiento desde las propuestas teóricas de Bordieu y Schütz*. Revista Frontera Norte, Vol. 21, Núm 41, enero – junio.

- Pérez, C. (2002) *Sobre la metodología cualitativa*. Revista española de Salud Pública, Septiembre – Octubre, Vol. 76, número 5, Ministerio de Sanidad y Consumo, España.
- Pettigrew, A. (1979) *On studying organizational cultures*. Administrative Science Quarterly 24, Estados Unidos.
- Propin-Frejomil, E. (2004) *Territorios preferenciales de los grupos hoteleros internacionales en América Latina y el Caribe, a principios del siglo XXI*. Investigaciones Geográficas, Boletín del Instituto de Geografía, UNAM, México.
- Reynaga, S. (2003) *Perspectivas cualitativas de investigación en el ámbito educativo. La etnografía y la historia de vida*, (coordinador Rebeca Mejía y Sergio Antonio Sandoval, Tras las vetas de la investigación cualitativa. Perspectivas y acercamientos desde la práctica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, México.
- Rodenburg, A. (2010) *Comunicación Intercultural en proyectos de asistencia para el desarrollo. Estudio de un proyecto holandés en Champerico, Guatemala*. Tesis de Maestría en Comunicación de la Ciencia y la Cultura, ITESO, México.
- Rodenburg, A. (2011) *Estudio sobre la comunicación intercultural en Champerico* en “El diálogo y su calidad – Agenda de investigación sobre una herramienta social cotidiana” (coordinador Raúl Acosta), ITESO, México.
- Rodrigo, M. (1999) *La comunicación intercultural*. Anthropos, España.
- Schein, E. (1999) *The Corporate Culture, survival guide: sense and nonsense about cultural change*. Jossey Bass, Warren Bennis Book, Estados Unidos.
- Schein, E. (1988) *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janes Editores, España.
- Schermerhorn, J.R. ET ad. (1987) *Comportamiento en las organizaciones*. Interamericana, México.
- Secretaría de la Presidencia (2007) *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Secretaría de la Presidencia, México. Sitio Web: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=turismo>

- Secretaría General de Gobierno de Baja California Sur (1992) *Situación Socioeconómica y sus perspectivas*. Subsecretaría de Asuntos y Coordinación de Desarrollo Municipal Baja California Sur, Municipio de Los Cabos, México.
- Sewell Jr, W. (1999) *The concept(s) of Culture*, en Victoria E. Bonell and Lynn Hunt (eds.) *Beyond the Cultural Turn*. University of California Press, Estados Unidos.
- Smircich, L. (1983) *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly* 28, No. 83, Estados Unidos.
- Stephens, G. ET al. (1995) *Doing Business in Mexico: Understanding Cultural Differences*. *Organizational Dynamics*. Summer, Estados Unidos.
- Secretaría de Economía (2006) *Informe Estadístico sobre Comportamiento de la Inversión Extranjera Directa en México Enero – Diciembre 2005*. Subsecretaria de competitividad y normatividad, Dirección general inversión extranjera, México.
- Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1986) *Introducción: ir hacia la gente*, en *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, México.
- Thompson, J.B. (1998) *Ideología y cultura moderna*. Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Xochimilco, México.
- Torres, P. (2008) *La recepción del cine mexicano y las construcciones de género: ¿formación de una audiencia nacional?* *La ventana*. vol.3, n.27, México.
- Trejo, D. (2002) *Historia general de Baja California Sur*. Universidad Autónoma de Baja California Sur; Plaza y Valdés, México.
- Van, Hooft (2001) *La negociación intercultural: Un punto de encuentro. La relación entre uso de la lengua y los valores culturales*. Universitat de Barcelona, Facultat de Filología, España.
- Vargas, J.G. (2007) *La culturocracia organizacional en México*. Edición electrónica gratuita, México. Sitio Web: [www.eumed.net/libros/2007b/301](http://www.eumed.net/libros/2007b/301)

- Vega, N. (2009) *La entrevista como fuente de información: orientaciones para su utilización*, en Luciano Alonso y Adriana Falchini, eds., *Memoria e Historia del Pasado Reciente. Problemas didácticos y disciplinares*, Universidad Nacional del Litoral, Argentina
- Velasco H. (1986) *Proyecto docente de antropología social*. UNED (inédito), España.
- WSCA (1974) *Relating international and Intercultural Communication*, Paper presented at the Annual Meeting of the Western Speech Communication Association, Newport Beach, California. Estados Unidos. Western Speech Communication Association: Estados Unidos.

## X. ANEXOS

Modelos simbólicos en las culturas empresariales en Los Cabos				Indicadores para la evaluación de la calidad del diálogo				
				Inexistentes	Simulados	Desordenados	Prósperos	Ideales
S i g n i f i c a t i v a c i ó n	P d l e a l n i e m a i a ó c n i ó y n	Misión. Estrategia y objetivos	Servicio al cliente			Las concepciones son distantes, lo que provoca que el diálogo sea desordenado. A pesar de ello, la abundancia de información puede constituir en un futuro el nutriente para una interacción comunicativa próspera.		
			Producto / Costo / Ganancia		Ambos grupos privilegian sus prioridades por sobre el acuerdo común. Además, existe una marcada desatención hacia lo que la contraparte plantea, dando prioridad a prejuicios.			
			Contratos			Priva una noción de división y límite en detrimento de otras como construcción o cooperación, lo que puede enunciar una carencia de acuerdos. A pesar de esto, es destacable una mayor insistencia en la búsqueda del reconocimiento del otro, a diferencia de otras concepciones.		

Modelos simbólicos en las culturas empresariales en Los Cabos			Indicadores para la evaluación de la calidad del diálogo					
			Inexistentes	Simulados	Desordenados	Prósperos	Ideales	
S i s t e r n e m a c t u r a s d e s i g n o i f i c a t i v ó n	E s t r u c t u r a s	Procesos y sistemas	Seguridad jurídica				Se destaca un debate constructivo, en el que se discuten asuntos que competen a beneficios mutuos, se comprende el rol de las partes y se buscan nociones compartidas sobre los objetivos.	
			Finanzas				Se discuten asuntos que competen a beneficios compartidos. Se aportan a la contraparte elementos de la propia cultura empresarial y se incorporan al sistema de significación propio elementos pertenecientes al otro. Sin embargo, aún existen elementos que cada grupo se reserva.	
			Relación con gobierno	La calidad del diálogo es inexistente, pero, a diferencia de la propuesta del Dr. Acosta (Acosta, 2011), esto no se debe a una carencia en el reconocimiento de la posición de la contraparte. Por el contrario, se trata de una estrategia asumida conscientemente, a fin de evitar diálogos en los que prevalezca la incertidumbre y la información incompleta.				
		Procesos de comunicación	Comunicación manifiesta / no manifiesta					Comparten una concepción manifiesta de la comunicación, que estimula la existencia de procesos de significación intersubjetivos. Esto obliga a generar acuerdos sobre una gramática de la comunicación. A partir de ello, es posible pensar en una meta comunicación, entendida como la reflexión, evaluación, aprendizaje, construcción y mejora del proceso.
		Modelos de negocios	Referentes nacionales					El diálogo se caracterizó por; 1) La construcción intersubjetiva 2) La reflexividad 3) La producción de prácticas culturales. Estas condiciones, favorecen la existencia de procesos de comunicación fundamentadas en el reconocimiento pleno entre los participantes y la formulación de estrategias para generar acuerdos conjuntos.

Modelos simbólicos en las culturas empresariales en Los Cabos			Indicadores para la evaluación de la calidad del diálogo				
			Inexistentes	Simulados	Desordenados	Prósperos	Ideales
S i s t e m a s  E n t o r n o  h u m a n o  C o n c e p t i o n	Naturaleza humana	Confianza					Un primer nivel caracterizado por la necesidad de demostrar la valía de la propia cultura. Un segundo nivel más cercano a la posibilidad de aportar elementos de la propia cultura empresarial a la construcción del proyecto. Una tercera fase en la que se otorga al otro la posibilidad de exponer sus modelos simbólicos en relación a un interés común y promover la co – construcción de beneficios compartidos.
	Relaciones humanas	Cumplimiento					El cumplimiento como eje neurálgico de la negociación permite establecer procedimientos y acciones hacia una meta común. Mientras que el aprendizaje cotidiano ocurrido en la interculturalidad contribuye a un conocimiento más profundo de las nociones de cada grupo.
		Relación personal					A pesar de la dificultad por establecer indicadores para su evaluación, es posible decir que, de la misma forma en que todo diálogo tiene precedentes que lo condicionan, también poseen en las relaciones personales un consecuente probable.
	Concepción del tiempo	Tiempo crítico / adaptable					Se establecen proyectos cuyos objetivos tienen una concepción única del tiempo. Esto no limita las distintas visiones y perspectivas, por el contrario, alienta la existencia de un diálogo ideal, en el cual se debata equitativamente las posturas de cada uno.

