

# La interculturalidad de los negocios internacionales\*

Karen Dayana Maldonado Cañón\*\*

Recibido: marzo de 2007 - Aprobado: mayo de 2007

## RESUMEN

Cuando se producen encuentros entre empresas pertenecientes a distintas culturas se dan con facilidad malentendidos por la ignorancia de las diferencias socioculturales existentes. Estos choques culturales impiden que la estrategia de internacionalización se desarrolle con éxito, lo cual implica la pérdida de esfuerzos de tipo financiero y estratégico, que amenazan la perdurabilidad de la organización. Esta investigación identifica las variables socioculturales que afectan las negociaciones e incursiones de las empresas colombianas en mercados extranjeros, con el fin de proporcionar elementos claves sobre cómo ser altamente competitivos en materia intercultural y así poder responder a los desafíos de la economía global.

**Palabras clave:** interculturalidad, factores socio-culturales, modelo negociador colombiano, negocios internacionales.

## ABSTRACT

*When encounters between companies belonging to different cultures take place, it is easy for misunderstandings to arise due to the existence of socio-cultural differences and a limited knowledge of such. These socio-cultural clashes hinder the success of the internationalization strategy, which in turn renders financial and strategic efforts a waste, hence threatening the organization's longevity. This investigation identifies those socio-cultural variables which act over the negotiations and incursions that Colombian enterprises make into foreign markets,*

\* Proyecto de Investigación "Interculturalidad de los Negocios Internacionales" cofinanciado por Colciencias y la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Jóvenes Investigadores e Innovadores 2005. Agradecimiento especial a las empresas, cámaras de comercio binacionales y embajadas de Colombia en el exterior, que decidieron participar en la investigación, facilitando información valiosa. Las empresas fueron 3M Colombia; AGP Group; Alga Crin Ltda.; Alinova S.A.; Almacenar; Alpes Flowers; American Leather Ltda.; Bisucol Ltda.; C.I Bogotá Emerald Mart Ltda.; Bronze y Bambú; C.I Colombian Flowers C.G.P; Dananda Ltda.; Eterna S.A.; Panamericana; Plásticos Flexibles Ltda.; Pulpafruit Ltda.; Resistencias Electro Salgado; Schlumberger; Sureco S.A.; Tejidos Galia; Textiles Erre-Emme; Tintorería Universal Ltda.; Unired Químicas S.A.; Villegas Editores S.A.; Vogaris S.A; Las cámaras de comercio binacionales fueron: Cámara Colombo Británica, Cámara Colombo Canadiense, Cámara Colombo Nórdica, Cámara Colombo Checa, y las embajadas de Colombia en el exterior: Embajada de Colombia en Noruega, Embajada de Colombia en Austria, Embajada de Colombia en Alemania, Embajada de Colombia en Países Bajos, Embajada de Colombia en Canadá (Proexport).

\*\* Joven investigadora de Colciencias- Facultad de Administración, Universidad del Rosario; profesional en relaciones internacionales. kmaldona@urosario.edu.co

*so as to provide key elements on how to be highly competitive in intercultural matters and therefore to be able to face the challenges posed by a global economy.*

**Key words:** *Intercultural, Cross Cultural Business, Colombian Socio-Cultural features, Colombian Business Culture, International Business.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado los encuentros interculturales son —hoy más que nunca— una realidad y una urgencia para todo aquel que pretenda hacer negocios fuera de casa, migrar por razones económicas o académicas, establecer misiones diplomáticas o simplemente emprender un viaje de turismo. La exposición a culturas distintas es un fenómeno de vieja data que en las últimas décadas se ha incrementado gracias al avance tecnológico en las comunicaciones, la expansión del comercio internacional y la necesidad del ser humano de trascender sus propias barreras físicas y mentales. El mundo empresarial ha jugado un papel clave dentro de esta dinámica puesto que además de contribuir a la expansión de lazos comerciales entre los países, también ha propiciado el entendimiento cultural, al tener la necesidad de interactuar con otras culturas como parte de su estrategia de internacionalización.

La naturaleza global y cambiante de los negocios internacionales aumenta la necesidad de interactuar con empresas extranjeras y de realizar incursiones en mercados diferentes

al local para lograr que la organización sea perdurable. Actualmente la perdurabilidad de las mismas se convierte en condición de prosperidad social y en elemento clave para la competitividad de un país. Asimismo, el desarrollo de una nación está estrechamente ligado al fortalecimiento de las habilidades de gestión, administración y dirección estratégica de las empresas, sobre todo en el campo internacional.

Aunque la motivación inicial para emprender negocios internacionales sea el deseo de ampliar mercados y darle proyección al negocio, hay un aspecto que se subestima y que en algunas oportunidades se convierte en obstáculo para la obtención de resultados exitosos en una negociación internacional.

El factor cultural se convierte en ese tema que se margina de las negociaciones y que sólo cobra importancia en el momento en que, en medio de una reunión o de un encuentro virtual, surgen dificultades basadas en malentendidos de tipo cultural que a simple vista pueden confundirse o ser atribuidas a la personalidad del negociador, a diferencias de tipo técnico o a las circunstancias. Pese a

su importancia, el concepto de cultura resulta ser bastante abstracto y subestimado en la arena de los negocios, donde evidentemente sobresale la transacción comercial y se omite el hecho de que las personas que efectúan el negocio poseen bagajes culturales distintos, característica que enriquece la negociación en un máximo nivel.

Así, la cultura no se encuentra al margen de las nuevas dinámicas mundiales, es más, cada vez adquiere mayor importancia dada la interacción frecuente y voluntaria de individuos y organizaciones alrededor del mundo. Ésta ha ido evolucionando a la par con la globalización y por eso hoy en día es frecuente emplear términos como: multiculturalismo, interculturalidad y visiones antropológicas como el etnocentrismo. Todas estas acepciones de cultura confluyen directamente en el mundo de los negocios, siendo la interculturalidad directamente proporcional a la interdependencia de las economías. Mientras que el multiculturalismo se limita a compartir espacios, la interculturalidad produce interacciones positivas entre los integrantes de una comunidad, ya sea a nivel diplomático, académico o en el mundo de los negocios y la administración, que es la materia que nos ocupa.

Cuando se producen encuentros entre empresas pertenecientes a distintas culturas se dan con facilidad

una serie de malentendidos por la ignorancia de los distintos conceptos culturales de los participantes. Estos choques culturales impiden algunas veces que la estrategia de internacionalización de las empresas se desarrolle con éxito, lo cual implica que grandes esfuerzos de tipo financiero, estratégico y logístico se pierdan y amenacen la permanencia de la organización. Por este motivo, situar el factor intercultural como uno de los puntos transversales de la agenda a negociar es imprescindible para que las estrategias de entrada y de operación que las empresas diseñan en pro de su proceso de internacionalización, no se vean frustradas ni subutilizadas.

La competencia intercultural ha sido uno de los instrumentos de éxito utilizado por los países asiáticos en todo su proceso de internacionalización empresarial. Estas sociedades han entendido que la cultura también se negocia y que cuando se da un entendimiento cultural entre las partes es más probable que en el proceso se puedan superar con mayor fluidez las diferencias relacionadas con la transacción comercial.

Así, pese a que la interculturalidad incide transversalmente en el proceso de internacionalización de una empresa y en la perdurabilidad de la misma, en Colombia no se ha desarrollado un programa o estrategia que prepare a los empresarios en competencias interculturales.

De este modo, al tener en cuenta el papel de la Academia y sus centros de investigación en la generación de conocimiento innovador y mejoramiento en los procesos empresariales, esta investigación pretende dar respuesta a los inconvenientes de tipo sociocultural que, de una u otra forma, obstaculizan los procesos de internacionalización de las empresas colombianas e imposibilitan la construcción de relaciones sólidas con empresas extranjeras a largo plazo.

Para tal fin, se contactó a gerentes generales, jefes de comercio internacional de empresas colombianas, cámaras de comercio binacionales y embajadas de Colombia en el exterior, para determinar el estilo de los empresarios a la hora de negociar internacionalmente y así identificar los factores socioculturales que han dificultado las incursiones de éstas en mercados extranjeros. También, se buscó dilucidar en qué medida las nuevas generaciones de negociadores colombianos podían estar predeterminados por la cultura tradicional analizada por Enrique Ogliastri en estudios anteriores y de esa manera, determinar si estas características seguían inamovibles en los empresarios o si por el contrario, su estilo negociador había sufrido algún tipo de evolución gracias a las exigencias de la nueva dinámica internacional.

La pertinencia de este estudio responde a la relación directa entre

interculturalidad y negocios internacionales, fenómeno propiciado por la globalización económica y la necesidad de aumentar la comunicación entre culturas que cada vez negocian más sus productos y ven la urgencia de traspasar barreras comerciales, geográficas y mentales. Asimismo resulta preocupante cómo este factor aún no se ha constituido en materia relevante de estudio para Colombia, teniendo en cuenta el proceso de internacionalización que el país está teniendo gracias a la firma de acuerdos comerciales como el TLC con Estados Unidos, y a la necesidad de mirar hacia otros polos de desarrollo, como la Unión Europea y los países asiáticos.

Por todo lo anterior, se hace imprescindible observar el nivel de conciencia y adaptabilidad de los empresarios colombianos respecto de la incidencia del factor intercultural en sus negociaciones internacionales y de esta forma proponer nuevos procesos en los que se vaya de un conocimiento meramente comercial a uno en el que la competencia cultural sea asunto clave para la conclusión exitosa de las negociaciones.

Esta investigación identifica falencias y oportunidades a nivel sociocultural que ayudan al empresario interesado en explorar nuevos mercados a mejorar el proceso ya iniciado por algunas empresas colombianas, pero que por falta de difusión y de estudios en la

materia no han logrado desarrollar la sensibilidad y competencia intercultural necesarias para adentrarse de lleno en la economía internacional. También proporciona herramientas claves que le ayudan al empresario colombiano a responder competitivamente en los mercados libres e interdependientes de hoy; dado que los administradores se ven en la obligación de adaptar su organización a las características del mercado internacional, compuesto no sólo de legislaciones y regímenes fiscales diferentes, sino de sistemas socio-culturales poco conocidos y de gran potencial comercial por explorar.

Finalmente, el presente estudio busca apoyar al proceso docente y de consultoría, ofreciendo elementos prácticos sobre la interculturalidad, que ayuden al conocimiento de las organizaciones. Todo lo anterior, a través de la socialización del resultado de investigación, enfatizando en la importancia de ir más allá de un mero conocimiento multicultural a uno que logre competencias y/o habilidades interculturales en el individuo y finalmente en toda la cultura organizacional.

## **2. METODOLOGÍA**

### **A. tipo de estudio**

Estudio cualitativo. Se partió de la definición del marco teórico y el marco conceptual. Se organizó la informa-

ción recogida de acuerdo con las categorías analíticas planteadas. Después se construyeron los instrumentos a aplicar: encuesta, entrevista, tabla y esquema de versión libre requerido. Luego de haber recolectado la información se inició el proceso de tratamiento de la información que se detallará más adelante.

### **B. Universo, población y muestra**

La población o universo a estudiar estuvo constituida por los gerentes generales y/o jefes de comercio exterior de empresas colombianas con actividades comerciales en el exterior, las cámaras de comercio binacionales y las embajadas de Colombia en el exterior. La muestra de empresas tomada fue de 194, la de cámaras de comercio fue de 12, y la de embajadas de Colombia en el exterior fue de 13 en total.

### **C. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información**

Los instrumentos de medición que se utilizaron fueron la encuesta, la entrevista, tablas y versión libre de expertos.

La encuesta se aplicó a los gerentes generales y de comercio exterior de las empresas colombianas seleccionadas, con la intención de identificar

en ellos el modelo negociador que practicaban, los patrones socioculturales presentes en la negociación internacional y sus habilidades y/o competencias interculturales.

La entrevista personalizada se desarrolló con los directores ejecutivos de las cámaras de comercio binacionales; ésta permitió investigar con mayor profundidad y exactitud los rasgos socioculturales del negociador colombiano que interfieren en la conclusión exitosa de un negocio con una empresa de otro país.

Las tablas y/o cuestionarios a diligenciar por las embajadas de Colombia en el exterior buscaron identificar las características de los negociadores extranjeros en aspectos tales como: tipo de contexto, percepción del tiempo, distancia de poder, individualismo y colectivismo, manejo de la incertidumbre y modelo negociador. Además, se contó con la versión libre de los encargados del área comercial y cultural de las respectivas embajadas sobre casos y/o experiencias recurrentes, tanto positivas como negativas, de los empresarios colombianos a la hora de establecer vínculos comerciales con su contraparte extranjera.

#### **D. Tratamiento de la información**

El proceso de interpretación fue el siguiente: 1) Selección de los datos

contenidos en las categorías; 2) análisis estadístico de tipo cualitativo para las preguntas abiertas y cuantitativo para las preguntas cerradas; 3) descripción analítica; 4) determinación de las relaciones entre variables; 5) generación de posibles explicaciones; 6) conceptualización general; 7) formulación de nuevas hipótesis y 8) búsqueda de nuevas evidencias en los datos.

### **3. RESULTADOS**

El trabajo investigativo “La interculturalidad de los negocios internacionales” pretendió primero definir un marco teórico referido a los factores de una negociación intercultural, para así identificar y describir los rasgos socioculturales que caracterizan a las empresas colombianas en aspectos tales como: autogestión, manejo del tiempo, relación con la autoridad, relaciones interpersonales, manejo de la incertidumbre, modelo negociador imperante, cultura individual y nacional y finalmente la sensibilidad y competencia intercultural.

Luego se determinó la vigencia de tales características respecto de estudios anteriores,<sup>1</sup> pues se concibió la hipótesis de que el estilo negociador del colombiano podría haber sufrido

<sup>1</sup> Ver Anexo I. Características negociadoras de los colombianos según estudios anteriores.

algún tipo de evolución gracias a las exigencias de la dinámica económica actual. Finalmente, se compararon los rasgos socioculturales de los negociadores colombianos con algunos de nuestros socios potenciales para identificar características negociadoras, desarrollar una comprensión sobre sus criterios y conceptos y de este modo, elaborar estrategias para evitar malentendidos y facilitar así, procesos de negociación venideros.

A continuación se presentan los resultados obtenidos partiendo de los objetivos establecidos y la metodología empleada.

## **A. Teorías sobre interculturalidad**

El reconocimiento de la importancia de la comunicación no verbal condujo a la formulación de teorías que se interesaron por la interculturalidad presente en los encuentros diplomáticos, empresariales y hasta personales. Académicos como Edward T. Hall (*The Silent Language*, 1959), Geert Hofstede (*Software of the Mind*, 1998) y Fons Trompenaars (*Riding the Waves of Culture*, 2001) contribuyeron con sus trabajos al campo de la comunicación intercultural, los cuales han sido aplicados en su mayoría al campo de los negocios y la administración. Por otro lado, los trabajos del académico e

investigador Enrique Ogliastri<sup>2</sup> presentan un esquema detallado sobre el modelo negociador de los colombianos, sus características, debilidades y oportunidades.

### **1. Teoría de Hall**

Esta teoría brinda elementos clave para la observación del entorno y/o contexto que permite analizar el nivel de autogestión que cada cultura maneja. Así, se plantea una clasificación bipolar de culturas de contexto alto y contexto bajo, y otras policrónicas y monocrónicas, dependiendo de la concepción que se maneje sobre el tiempo.

- *Culturas de contexto alto*

En los países en que manejan este tipo de contexto la comunicación que se da es indirecta y las normas y valores reinantes corresponden a acuerdos tácitos, que no necesariamente se expresan verbalmente, sino de forma ambigua a través del lenguaje corporal y gestual. Se considera que una comunicación directa es demasiada fría y hasta perjudicial para el buen desarrollo de la comunicación. Se piensa que la sinceridad y la precisión al hablar pueden herir sensibilidades e inclusive ofender a alguien o a uno mismo, por el sentimiento de culpa. Así, en el término de las negociaciones se observa

<sup>2</sup> Ver Enrique Ogliastri (1997a, 1999 y 2001).

que los procesos son más lentos; el cumplimiento de los contratos y de la ley depende de las circunstancias; los pormenores pactados no son definitivos; es más importante desarrollar lazos de amistad y confianza entre las partes; la palabra prevalece por encima de disposiciones legales y formalistas y además, el lenguaje silencioso es determinante para que el negocio se desarrolle exitosamente. Geográficamente los países asiáticos, árabes, africanos y latinos corresponden a este tipo de culturas.

- *Culturas de contexto bajo*

Para estas culturas el entorno no es tan importante como sí lo son los documentos escritos y el uso de un lenguaje explícito y directo. El ser francos y hablar con precisión y claridad, no se percibe con la intención de ofender sino de entablar una buena comunicación, libre de malas interpretaciones. Así, las palabras y el lenguaje verbal son el vehículo preferido para transmitir la mayor parte de información. En las negociaciones buscan la precisión de los detalles del contrato y en la evacuación rápida de éstos. No consideran pertinente mezclar los negocios con la vida personal; de este modo, tampoco involucran sus sentimientos ni esperan que éstos intervengan o sean decisivos a la hora de concretar un negocio. Los países anglosajones, escandinavos y europeos se identifican con este tipo de cultura.

- *Culturas monocrónicas y policrónicas*

Las culturas monocrónicas perciben el tiempo de manera lineal, por lo que se realiza una sola actividad a la vez. Aprecian el tiempo como un recurso de trabajo y como tal se ven sujetos a la programación de calendarios y a su cumplimiento estricto. El tiempo es directamente proporcional a la productividad, por eso la frase americana: “*time is money*”. Las culturas de bajo contexto suelen adoptar esta concepción lineal y monocrónica del tiempo. Por otro lado, la percepción policrónica del tiempo consiste en la capacidad para realizar varias actividades a la vez. El tiempo no es un recurso en sí, sino un medio. De este modo, las actividades no se supeditan a un calendario inmodificable, sino a la urgencia o importancia de los asuntos a tratar. Las culturas de alto contexto suelen adaptarse a esta visión laxa en el manejo del tiempo.

## 2. Teoría de Hofstede

Esta teoría formula dimensiones<sup>3</sup> o variables que ayudan a entender las relaciones interculturales en el campo de la negociación internacional; éstas son: a) la distribución y distan-

<sup>3</sup> En total son cinco, pero en este trabajo sólo se hizo referencia a tres. Se omitió la masculinidad y la feminidad y la concepción de largo y corto plazo.



cia de poder que mide la relación con la autoridad, b) el individualismo y el colectivismo que ilustra la manera en que las personas manejan sus relaciones interpersonales, dependiendo de la relación que establezca con su entorno y c) el manejo de la incertidumbre que determina el nivel de tolerancia respecto de situaciones tales como el orden, la justicia y la vergüenza.

- *Distancia y distribución del poder*  
Mide la relación que se tiene con la autoridad dependiendo del tipo de cultura en el que se haya crecido. Establece el tipo de jerarquías existentes, por ejemplo, si las decisiones a nivel empresarial se toman de manera centralizada o descentralizada, si la distancia de poder es aceptada culturalmente, o si por el contrario esta distancia corresponde a formalismos necesarios a nivel de organización. En el campo de los negocios internacionales determina, por ejemplo, quién es el encargado de realizarlas, si el jefe de la dependencia o un subalterno experto en cuestiones técnicas. Así, hay sociedades con mayor o menor distancia de poder; la diferencia se plantea a través de la desigualdad en términos de estatus, cargo, poder, riqueza o jerarquía familiar.

- *Individualismo y colectivismo*  
Esta variable analiza el tipo de relaciones interpersonales que se desencadenan a partir del poder que

un individuo o un grupo posea, y en esta medida detecta las diferencias culturales que se pueden llegar a presentar. En las sociedades colectivistas pertenecer a un grupo y solidificar lazos entre sí, proporciona identidad, bienestar y seguridad; si por el contrario, al individuo le basta vivir para y por sí mismo y no le es imprescindible pertenecer a un grupo para sentirse con identidad, pertenecerá a una cultura individualista. En el ámbito de los negocios, los anglosajones manejan la relación desde el reconocimiento personal de sus habilidades negociadoras y sobre los intereses particulares del negocio en sí. Por otro lado, los negociadores latinos, orientales y árabes centran la negociación en la confianza o en los lazos de amistad que puedan formar con su interlocutor. Ambas posiciones, sin importar sus diferencias, se orientan a potencializar las habilidades negociadoras de las partes y a desarrollar con éxito un negocio.

- *Tolerancia y manejo de la incertidumbre*  
Analiza en qué medida una sociedad está dispuesta a controlar su entorno, organizar el tiempo, respetar y cumplir las normas y manejar los imprevistos. No todas las culturas manejan el mismo nivel de tolerancia a la incertidumbre y por ende, no todas las personas desarrollan esta facultad que a veces se puede confundir con una característica propia de la personalidad. Pese a

que la ansiedad o la falta de paciencia se designen como características personales, hay sociedades en las cuales estos rasgos predominan, convirtiéndose en patrones culturales que diferencian a una sociedad de otra. Así, las sociedades con alta tolerancia a la incertidumbre se tornan más flexibles en cuestión de horarios, manejo del tiempo, cambios y situaciones imprevistas; las sociedades con poca tolerancia a la incertidumbre tienden a ser más radicales y organizados en sus calendarios, en asuntos de justicia y en general, en todas las circunstancias propensas a generar ansiedad o malestar en la persona.

## **B. Empresarios colombianos: nuevos negociadores para una nueva economía global**

Los estudios de Enrique Ogliastri<sup>4</sup> respecto del modo en que los colombianos negocian dan una idea clara sobre nuestra manera de ser a la hora de emprender cualquier negocio. Muchos se pueden sentir identificados con la cultura del regateo, siempre detrás del descuento, mostrando poco interés para no ser objetos de ofertas muy altas, suje-

tando el negocio a la empatía que se logre con el proveedor del producto que deseamos comprar, o por el contrario, frustrándolo si no sentimos esa química o esa camaradería propia que se da en Colombia entre vendedor y cliente.

Todas estas características hacen parte de la cultura negociadora del colombiano; sin embargo, luego de la investigación realizada, en la que se contactó a gerentes generales y jefes de comercio exterior para estudiar el estilo de los empresarios colombianos a la hora de negociar internacionalmente, se llegó a la conclusión de que este nuevo empresario del siglo XXI al estar al tanto de la nueva dinámica de competencia internacional ha replanteado aquellos modelos tradicionales y propiamente culturales, como por ejemplo el de negociar buscando siempre “*sacar la mejor tajada*”, o el de limitar la información para “*no mostrar todas las cartas*”.

Esta conclusión se obtuvo a partir de una serie de encuestas en las que se midió las distintas tácticas del empresario colombiano que negocia con el exterior y los factores de tipo sociocultural que intervienen durante el proceso. Cuando se interrogó sobre las características con las cuales se sentían más identificados a la hora de negociar con un par extranjero, la totalidad de los encuestados se orientó hacia el modelo de

<sup>4</sup> Profesor titular de la Universidad de los Andes, el cual ha realizado diversas investigaciones sobre las negociaciones internacionales entre 1987 y 2001.

negociación integrativa,<sup>5</sup> el cual es la nueva tendencia internacional para negociar, la cual pretende resolver las falencias de la tradicional.

Los argumentos presentados giraron en torno a la necesidad de establecer negocios a largo plazo, lo que constituye una prioridad en relaciones comerciales competitivas como las de hoy, donde fijar los parámetros desde el principio evita malentendidos en el futuro y genera confianza en la contraparte. El ser objetivos y el tener una filosofía del gana-gana en la negociación también fueron características con las que más empresarios se sintieron identificados.

Los colombianos tenemos fama de cortoplacistas y esto lo observamos tanto en las políticas de gobierno, como en los planes empresariales y hasta familiares. Sin embargo, ante la pregunta de qué visión tenían los empresarios sobre un buen negocio, el 62.5%<sup>6</sup> consideró que un buen negocio era aquel en donde había espacio para futuras negociaciones, y el 37.5% restante consideró que el éxito también se obtenía cuando las

dos partes ganaban. Aunque ambas opciones son positivas, es importante destacar que el empresario de hoy es más consciente sobre los retos que le impone una economía globalizada y como tal, el éxito de un negocio no se da solamente cuando se obtiene una firma sino cuando se abren las puertas para negociaciones venideras.

Por otro lado, al analizar, por ejemplo, el uso que los empresarios le daban a la información en una reunión de negocios a nivel internacional, el 70.8% contestó que preferían que la información fuera amplia y explícita. La razón expuesta fue la necesidad de generar confianza en los clientes a través de la honestidad y la claridad de los términos, porque al no ser veraz ni directo, se podría llegar incluso a la cancelación de los pedidos o a malos entendidos que dificultaran la negociación. La mayoría enfatizó en la importancia de conocer las realidades de las partes negociadoras.

Otro factor motivador para preferir una información amplia y explícita fue el mencionado por un joven empresario de una Mipyme de artesanías, al decir que dado que sus productos eran hechos a mano y ofrecidos a través de Internet, la información respecto de la negociación, la calidad del producto, la garantía, los manuales de usuario, mantenimiento, etc. debía ser lo más detallada posible, exigiendo y dando toda la

<sup>5</sup> En esta negociación ambas partes buscan el beneficio mutuo y por lo tanto, preparan la negociación, hacen ofertas razonables y se basan en criterios objetivos para definir las, establecen reglas de mutuo respeto, se exploran muchas soluciones, la información es accesible y la relación interpersonal se entiende como una relación de colegas.

<sup>6</sup> Ver Anexo 2. Gráficas Modelo de negociación.

información posible, maximizando así, la precisión en los términos de contrato, sobre todo por tratarse de una negociación con empresarios de Estados Unidos, reconocidos por ser claros y precisos en todo lo referente a la parte escrita y legal.

Esto confirma que el uso de Internet como vehículo para entablar negociaciones también ha cambiado el modelo tradicional de hacer negocios internacionalmente. Pareciera que ahora sólo bastara crear una página *web* muy completa, traducida al inglés y con información pertinente sobre la empresa, los productos ofrecidos, los contactos y sus correos electrónicos, en vez de desplazarse a otro país e incurrir en gastos de tiquetes aéreos, hospedaje y alimentación.

Por otra parte, el 20.8% considero importante una información proporcional y recíproca, es decir, que en la medida en que ellos recibían de su contraparte datos importantes para el desarrollo de la negociación entonces ellos también proporcionaban la información equivalente; eso sí, conservando la astucia de no desvelar algo de carácter confidencial y/o reservado para la empresa, por considerarla aún una estrategia exitosa de negocios.

Por último, el 4.2% observó que un manejo de la información discreta y reservada sería lo más conveniente

a la hora de obtener una negociación exitosa. Aunque el porcentaje es bajo cabe mencionar que aunque esta no sea la característica primordial de las negociaciones internacionales, sigue siendo una característica sociocultural típica del colombiano, sobre todo cuando se negocia con pares latinos, o para no ir más lejos entre los mismos nacionales. Se estima que a mayor información, mayores desventajas frente a la competencia, lo que implica menos oportunidades de ganar la negociación y ser objeto de bajas ofertas sin alcanzar a premeditar la famosa táctica SM —“según el marrano”—.<sup>7</sup>

Otro de los aspectos analizados fue la posición del colombiano a la hora de negociar con un extranjero, puesto que se quiso revisar lo señalado por Enrique Ogliastri al reseñar que el negociador colombiano se sentía inferior cuando la contraparte provenía de un país desarrollado. Este comportamiento podría hallar explicación en un dato histórico al observar el complejo de servilismo que incubaron nuestros indígenas al ser subyugados por los españoles.<sup>8</sup>

El 83.3% contestó que sentía que era una oportunidad de enriquecimiento mutuo y el 16.7% que estaban en igualdad de condiciones. Ninguno

<sup>7</sup> Denominación dada por Enrique Ogliastri: observar la capacidad del otro para así ofrecer una oferta proporcional.

<sup>8</sup> Comparar Puyana (2006, p. 150).

de los entrevistados se decidió por las otras opciones que consideraban que el extranjero se creía aventajado, lo que revelaría inferioridad, o por el contrario que los colombianos eran de por sí más hábiles para negociar. Esto demuestra que ese complejo de inferioridad se está desvaneciendo y que a pesar de la disparidad económica y tecnológica de los países que se sientan a negociar, a nivel de empresa las diferencias se disipan puesto que ambas partes tienen intereses en común, como es el de comprar y vender lo que el otro necesita.

### **1. El contexto preferido para negociar**

*Amistad en los negocios:* “Tengo un nuevo amigo”. La presente investigación demostró que para el colombiano los lazos de amistad siguen siendo prioridad. El 62.5%<sup>9</sup> consideró vital desarrollar una relación personal y amistosa porque así “fluyen más ideas acerca de la comercialización del producto o nuevos diseños del mismo”; “(...) es bueno que sea en forma amistosa, ya que esto ayuda a que se afiancen más las negociaciones futuras”, y “los negocios se realizan más fácil con amigos y generando confianza.”

Un 29.2% considero que la relación no debía ser muy personal y amistosa, pero tampoco llegar a ser fría y

bastante impersonal. Así, se plantearon unos matices interesantes como el decir que no había que llegar a los extremos, que se podría construir una relación amistosa, pero a la vez de negocios, para que la contraparte se sintiera cómoda con el trato, pero eso sí, sin quitarle seriedad al negocio. Que no era necesario llegar a la confianza excesiva porque la otra parte se podría incomodar, pero que sí era importante mostrar algo de formalidad por aquello de tratar con culturas distintas a la propia.

Un 8.3% optó por una relación de negocios bastante impersonal, juzgando que cuando una negociación era bastante compleja, lo mejor era no tener una relación amistosa. Lo que concuerda con la frase: “no hay que mezclar los negocios con el placer”.

*Ambiente de negocios:* “Mi empresa es mi imagen”. Al indagar sobre el ambiente que los empresarios preferían a la hora de desarrollar exitosamente una negociación, el 70.8% consideró que el ambiente empresarial (sala de juntas) era el más adecuado, sin descartar naturalmente la necesidad de pasar a otros ambientes menos formales en el transcurso de la negociación. Expusieron que el ambiente empresarial le imprimía seriedad y formalidad a la negociación, además de tener a la mano todos los recursos, ayudas audiovisuales y la información necesaria,

<sup>9</sup> Ver Anexo 3. Gráficas tipo de contexto.

aspectos que favorecían enormemente la imagen corporativa de la empresa. También argumentaron que por negociar muchas veces con culturas que iban directo al punto y las cuales consideraban que el tiempo era oro (*Time is money*- Estados Unidos), era necesario desarrollar la negociación en este tipo de ambiente, porque de lo contrario daría la impresión de que se estaba perdiendo el tiempo o dilatando el momento de tratar los puntos trascendentales de la agenda.

El 20.8% no se inclinó por un ambiente u otro, considerando por ejemplo que sus reuniones no comprendían una sala de juntas o un restaurante, sino simplemente el tener a la mano un computador con acceso a Internet, un teléfono y tal vez una cámara web. Este tipo de ambientes virtuales están a la orden del día, en un mundo globalizado como el de hoy en el que cada vez más se acortan las distancias. Otros, por ejemplo, recurrieron a la hospitalidad propia del colombiano y señalaron que la oficina era la casa del cliente, dado que el servicio era personalizado y fraterno. Y finalmente, hubo otros casos en los que se consideró que el ambiente era indiferente, pues lo importante era el interés que tuviera cada una de las partes por llegar a un acuerdo.

El 8.3% consideró que lo mejor era desarrollar la negociación en un ambiente social, ya fuera en un club

o preferiblemente en un restaurante típico, para dar muestras de lo buen anfitriones que eran los colombianos y también porque se prestaba para la muestra de los productos, esto en el caso de las empresas dedicadas a la actividad artesanal.

*Tipo de acuerdo: “El pacto de caballeros ya no es suficiente”.* Al preguntarles sobre qué se consideraba más importante en una negociación, si el acuerdo verbal, el escrito o ambos, el 70.8% consideró que ambos, el 20.8% el escrito y sólo el 8.3% el verbal. Esto denota la cautela y previsión de los empresarios al no omitir por ningún motivo el acuerdo escrito, que le da formalidad, memoria a la reunión, seguridad jurídica, orientación para el desarrollo de la relación comercial que se acaba de pactar y también la posibilidad de que la información tratada en la reunión trascienda de las personas presentes en la negociación. Sin embargo, casi todos enfatizaron la valía de lo pactado verbalmente, porque era la esencia de la negociación, lo más ágil y lo que daba paso a la firma de documentos; aparte de ser un acto que ponía a prueba la confianza y empatía de las partes.

Los que le dieron primacía al acuerdo escrito, es decir el 20.8%, resaltaron la desconfianza al pactar con futuros socios comerciales que son prácticamente desconocidos, circunstancia que ameritaba la constancia de un papel que les diera la seguridad y

soporte a la hora de malentendidos y también para clarificar los detalles de la negociación.

*Compromiso y seriedad:* “*Se va a hacer todo lo posible*”. Esta variable fue medida al preguntarles a los empresarios sobre la frecuencia con que un compromiso pactado durante la negociación podría perder validez. Como era de esperarse, el 75% contestó que algunas veces, considerando que es normal que las circunstancias cambien tanto para ellos como para la otra parte, dado que las condiciones externas no siempre son estables y también al reconocer fallas propias como la falta de claridad, la información limitada, el negociar con una persona que no tiene poder decisorio y el ignorar algunos puntos vitales de la negociación. Todo esto puede modificar las promesas iniciales, lo cual se considera aceptable y habitual.

No obstante, al preguntarles sobre cómo se sentían frente a esta situación, dejaron ver la flexibilidad y lo altamente recursivos, máximos atributos del colombiano, pues anotaron que así se modificaran los parámetros por condiciones externas que no estaban previstas, siempre estaban dispuestos a hacerle ajustes al negocio para que ambas partes se vieran beneficiadas, para así llegar de manera consensuada a un acuerdo bilateral.

Aquellas personas (20.8%) que consideraron que un compromiso pactado durante la negociación nunca debía perder validez, argumentaron que definitivamente el incumplir algo acordado reflejaba falta de seriedad y de respeto hacia la otra parte, generando una muy mala impresión y creando un clima de incertidumbre y desconfianza para futuras negociaciones. Determinaron también que a la hora de establecer compromisos se debía analizar muy racional y cabalmente todos los detalles, con el fin de no cometer errores ni deshacer promesas en un futuro.

## **2. Nuestra particular percepción y manejo del tiempo**

Al parecer, la mayoría de empresarios que comercializan con países extranjeros entienden perfectamente las exigencias del mundo de los negocios, en particular, lo que respecta a la puntualidad y a la preparación. Esto se pudo ver reflejado<sup>10</sup> al pedirle a los entrevistados que priorizaran una serie de atributos que los harían exitosos en una negociación internacional; sorprendentemente, la mayoría optó por la puntualidad, el orden y la preparación, siendo éstos rasgos que no se cumplen a cabalidad en Colombia. Cualidades como

<sup>10</sup> Ver Anexo 4. Ítems claves a la hora de negociar internacionalmente según el empresario colombiano.

la experiencia, la calidad humana y el espíritu de trabajo y de lucha también fueron bien ponderadas por los empresarios y en menor medida las habilidades como anfitrión y el buen sentido del humor.

Lo anterior demuestra el alto nivel de conciencia que se tiene sobre las exigencias al interactuar con culturas en donde este tipo de atributos son eje central y responsables del desarrollo y civilización de su gente y organizaciones. Sin embargo, no hay certeza de que esa conciencia se alcance a reflejar en las salas de juntas como tal. Por eso indagamos sobre uno de los tópicos que miden el manejo de la incertidumbre en las personas y su percepción del tiempo, al preguntarles sobre con cuánto tiempo de anticipación se habían preparado para la negociación.

El 37.5%<sup>11</sup> estimó que un mes era necesario para prepararse, el 29.2% una semana, el 8.3% seis meses y un 25% consideró otras opciones como el estar preparándose constantemente dadas las características del producto que ofrecen.<sup>12</sup> También hubo quienes consideraron la

experiencia de toda una vida como preparación necesaria para asumir cualquier reto internacional u otros que simplemente no vieron necesaria ninguna preparación puesto que toda la negociación se realizaba a través de correo electrónico.

Es importante que se tome en consideración la preparación para una negociación internacional, puesto que si normalmente las negociaciones con pares nacionales son complejas, mucho más lo serán con interlocutores que no hablen nuestro mismo idioma, y que manejen otra serie de principios, creencias o modos de negociar. Nunca se debe escatimar ninguno de los elementos mencionados, puesto que así se comparta la misma lengua o se domine el idioma universal de los negocios que es el inglés, las diferencias culturales siempre tomarán lugar, algunas veces sin mayor incidencia y otras, con resultados irreparables. El hecho de que sólo un 8.3% de los entrevistados se prepare con bastante antelación para la negociación con la empresa extranjera nos cuestiona sobre la real preparación que los colombianos consideran necesaria para llevar a cabo una negociación de gran envergadura, como la internacional.

### **3. ¿Quién tiene el poder decisorio en las negociaciones internacionales?**

Al preguntar quién era la persona que adelantaba las negociaciones, se

<sup>11</sup> Ver Anexo 5. Gráficas Manejo y percepción del tiempo.

<sup>12</sup> Esto lo comentaron algunas empresas dedicadas a la marroquinería, puesto que las cifras de la piel al igual que el dólar suben y bajan todos los días; de este modo, un proceso de costos puede cambiar drásticamente en cuestión de días y por ende, las ofertas planteadas en una negociación.



estimó que en un 62.5%<sup>13</sup> negociaban los gerentes generales y los gerentes del área encargada, por ser quienes más estaban capacitados o los que más tenían experiencia y conocimiento global de la compañía. Un 29.2% aseguró que las veces en que no negociaba directamente el gerente general era por cuestión de tiempo o tal vez porque el cliente hablaba español. También se enfatizó que el gerente general siempre establecía el primer contacto y dependiendo del cliente delegaba a alguien competente para las futuras negociaciones o para desarrollar la negociación en temas como documentación de exportaciones o importaciones. Solamente un 8.3% estimó que de las negociaciones internacionales se hacían cargo los asesores comerciales y/o empleados de rango más bajo. Cabe resaltar que una de las empresas que señaló la anterior estrategia está bajo la gerencia general y comercial de un ciudadano de nacionalidad inglesa. En este caso se estaría dando espacio para que los subalternos con un nivel técnico y tal vez más especializado asuman la responsabilidad de negociar con otros países.<sup>14</sup>

#### **4. ¿Cómo se relaciona el colombiano con la contraparte extranjera?**

La sociedad colombiana no se cataloga como individual o colectivista, existe un matiz interesante donde por un lado reina el colectivismo familiar, pero por otro se vivencia un individualismo social que perjudica enormemente a las organizaciones y empresas. Esta investigación revisó esto último, puesto que en los últimos años se ha percibido cómo la sociedad colombiana, en especial la capitalina, ha adquirido más sentido de pertenencia y responsabilidad respecto del colectivo que conforma y por ende ha tomado más conciencia de su rol dentro de la competitiva escena internacional. De esta forma, se analizó el compromiso del empresario colombiano con su entorno social y la conciencia que se tiene sobre la misión que cada uno de ellos desempeña como embajador del país, de su gente y de sus productos cada vez que realiza una negociación internacional.

Así, se les interrogó sobre aspectos que ya han sido identificados por expertos en materia de negociación y de idiosincrasia y cultura nacional, como propios de los colombianos y también transversales y decisivos para la culminación exitosa de una negociación internacional. Uno de ellos es la inclinación a imponerse más que a concertar, a convertir los diálogos en monólogos, a rechazar

<sup>13</sup> Ver Anexo 6. Gráfica Distancia de poder.

<sup>14</sup> Este caso fue observado en una empresa dedicada a la exportación de flores.

las opiniones o ideas que contradicen las propias, a ser egocéntricos y tener dificultad para ponerse en la posición del otro y finalmente a actuar de forma emotiva y pasional.<sup>15</sup>

Lo anterior se trató de identificar al preguntar a los empresarios sobre la actitud que asumirían cuando en medio de una negociación su contraparte les hacía sugerencias y/o críticas a su empresa y segundo, su reacción frente a diferencias que pudieran surgir con la contraparte y que hicieran peligrar el desarrollo armónico de la reunión. En primera medida, el 100% de los encuestados contestó que ante una crítica de su homólogo extranjero, ellos agradecerían respetuosamente. Respuesta interesante que permite analizar el cambio de actitud que experimenta el colombiano cuando su contraparte es extranjera; circunstancia que dejaría un poco de lado la fama que tenemos de emocionarnos con la palabra y contraatacar encendidamente a nuestro “adversario”. Esto ocurre por lo menos a nivel de negocios internacionales, donde lo más importante es concretar el negocio sin ahondar en batallas verbales ni discusiones inocuas que tal vez surgen con mayor frecuencia en escenarios locales.

Por otro lado, bajo una situación que les generara frustración, malestar o disgusto durante la negociación, se consideró que siempre se buscaba

algún tipo de salida para resolver la diferencia, ya fuera mediante el diálogo, la conciliación de intereses, la renegociación o inclusive la intervención de un tercero. Los colombianos, gracias a su recursividad y alta tolerancia a la incertidumbre, optan por diversas alternativas a la hora de solucionar conflictos en el campo internacional.<sup>16</sup>

Finalmente, se indagó sobre el compromiso con el país y el sentido de pertenencia hacia la empresa que representaban, con el ánimo de valorar el marcado individualismo social que se nos atribuye. El 33.3%<sup>17</sup> consideró que al concluir exitosamente una negociación internacional sentía que estaba ganando el país; el 25% su empresa; el 12.5% la empresa y el país y sólo un 4.2% que estaba ganando él mismo. De este modo, vemos cómo en los últimos años el espíritu nacionalista se ha incrementado, tal vez gracias al crecimiento económico y otras políticas gubernamentales que han beneficiado al sector empresarial.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Comparar Puyana (2006, p. 26).

<sup>16</sup> Ver Anexo 7. Algunos ejemplos de la alta tolerancia a la incertidumbre de los empresarios colombianos.

<sup>17</sup> Ver Anexo 8. Gráfica individualismo vs. colectivismo.

<sup>18</sup> Con la nueva reforma tributaria se reduce el impuesto de renta para las empresas, se estimula la inversión privada y la llegada de inversión extranjera. Ver Ley 1111 del 27 de diciembre de 2006.

## 5. Cultura colombiana y culturas extranjeras: contraste y retos<sup>19</sup>

*Cumplir lo que se promete:* la falta de seriedad del colombiano se presenta muy frecuentemente: por ejemplo, al prometer más de lo que se puede cumplir, por no calcular imprevistos, por no planear bien todos los ítems a tener en cuenta en la negociación y confiar en la improvisación o simplemente por no contar con la capacidad instalada requerida. Este caso fue comentado en casi todas las entrevistas realizadas.

*El seguimiento y la comunicación:* por diferencias horarias el colombiano tiene problemas en términos de cumplimiento y seguimiento. Al no vivir en función del tiempo no es bueno para hacerle seguimiento, por ejemplo, a una información enviada por correo electrónico. De este modo, se valora el contacto con el extranjero pero el nivel de respuesta es bastante lento, lo que genera que el colombiano pierda credibilidad frente a la contraparte por su ineficiencia en la comunicación vía Internet y demás medios.

*Manejo del tiempo y la puntualidad:* mientras que para el colombiano llegar 15 minutos tarde (como mínimo) a algún compromiso es normal y hasta aceptable, llegar diez minutos

tarde a una reunión de negocios con un socio extranjero puede frustrar una negociación, puesto que para la contraparte esto significa falta de seriedad y puede juzgar el negocio basándose en ésta premisa.

*La preparación:* la preparación debe incluir manejo de otro idioma, la disponibilidad de material como catálogos traducidos al idioma requerido; contar con información detallada y precisa sobre el producto a ofrecer, tener una amplia cultura de Internet, y dejar de lado la improvisación tan característica de los colombianos.

*Falta de articulación y asociación empresarial:* la no asociación también es motivo de pérdidas importantes de negocios internacionales. Las empresas por separado no alcanzan a cubrir toda la demanda exigida, no son lo suficientemente productivas y por no aprovechar las economías de escala se presentan al mercado con productos muy caros que pierden competitividad. La incapacidad de pensar en país y el individualismo marcado no permiten vivir una sana competencia puesto que prima la desconfianza frente al otro.

*Autoridad concentrada:* en Colombia el nivel de auto-gestión es muy limitado. Por tal motivo, quien tiene la autoridad y toma las decisiones sobre todo a nivel de negocios internacionales es el gerente. Se ha demostrado que cuando la autoridad no está concentrada se dan procesos

<sup>19</sup> Ver Anexo 9. Ejemplos cultura colombiana y culturas extranjeras: contrastes y retos.

efectivos y exitosos en corto tiempo, porque se delegan responsabilidades a subalternos o a entidades encargadas de la intermediación como las agencias comerciales o las cámaras de comercio.

*Mercado nacionalismo:* algunas empresas en Colombia pierden negocios importantes porque le dan relevancia a factores como que la marca no sea modificada o apropiada por el socio extranjero que compra el producto. En este caso hay que trazar prioridades y definir si es más importante el negocio en sí o el orgullo de una nación o una región en particular.

## **6. Cultura individual: oportunidad o fracaso**

Las generalizaciones y los juicios apresurados son recurrentes en escenarios interculturales. El manejar una idea preconcebida de algo o alguien le da a la persona esa seguridad que tambalea al enfrentar una situación desconocida, por eso es muy normal que digamos por ejemplo, sin conocer siquiera a un nacional de esos países, que los alemanes son estrictos, los ingleses puntuales, los italianos románticos, los brasileños fiesteros, los japoneses ceremoniosos y así sucesivamente. En consecuencia, la cultura colectiva a la que pertenecemos afecta irremediablemente la imagen que tenemos ante los demás, de ahí la importancia

de la personalidad y la cultura individual que cada cual posee.

Así como la personalidad de cada individuo puede estar influenciada por la cultura a la cual pertenece, también puede ser completamente autónoma respecto de la misma. Esta diferenciación no la suelen observar las partes que negocian internacionalmente, pues al ser encuentros pasajeros la percepción que se tenga del otro dependerá de lo que se observe a primera vista o tal vez, de lo que les han contado otros.

De esta forma, indagamos si los empresarios se formaban una idea preconcebida de la contraparte y obtuvimos una clara polarización: El 54.2%<sup>20</sup> que dijo no estigmatizar a la contraparte admitió no ahondar mucho en este asunto y el 41.7% admitió tenerla por experiencias pasadas, por referencias que les habían dado empresarios del gremio y por hacer algo de investigación.

Estas posiciones, si se llevan al extremo son dañinas para cualquier relación intercultural y más aun en los negocios, cuando hay tanto dinero de por medio. Por una parte, si no se toma en consideración la existencia de características culturales específicas el empresario podría malinterpretar como antipatía la seriedad, distancia y formalidad de los alema-

<sup>20</sup> Ver Anexo 10. Gráficas Cultura individual: oportunidad o fracaso.

nes o no estaría lo suficientemente preparado para responder, por ejemplo, a las características negociadoras típicas de los norteamericanos como el radicalismo e inflexibilidad en las mesas de negociación. Por otro lado, el guiarse completamente por ideas generalizadas sobre determinada cultura también obstaculiza y pre-dispone la relación presente, porque no se tiene en cuenta al individuo en su autonomía y su propia cultura individual, ocasionando así malos entendidos y en algunas ocasiones pérdidas importantes de negocios.

Asimismo, al tener en cuenta la relación directa que existe entre cultura nacional y cultura individual, se quiso indagar sobre la ponderación que le daban los empresarios respecto de su incidencia en los conflictos interculturales y qué tan conscientes eran de la influencia que ejercía la una sobre la otra. De este modo, se descubrió que la mayoría descarga toda la responsabilidad en el individuo y parece no importarle mucho el entorno cultural de donde provenga. Al preguntarles sobre los motivos por los que creían que se presentaban las diferencias en una mesa de negociación con extranjeros, el 41.7% contestó que era debido a la personalidad del negociador, el 29.2% que se debía a las desconformidades técnicas propias del negocio, el 16.7% lo relacionó con un malentendido cultural, el 8.3% se lo adjudicó a otros factores ex-

ternos y el 4.2% manifestó no tener idea alguna.

El hecho de que la mayoría de entrevistados haya indicado que la personalidad de su contraparte era la que había ocasionado las diferencias en la mesa de negociación, refleja la cultura de alto contexto en la que se desenvuelve el colombiano, donde los sentimientos y las apreciaciones personales forman parte inseparable del trabajo; como decía De León Civera: “la subjetividad en este tipo de sociedades es una norma, mientras que para otras la objetividad es un principio puesto que se piensa más con el cerebro que con el corazón”. Cuando estos dos conceptos chocan es cuando los conflictos interculturales no dan espera.

En realidad, todos estos adjetivos que inherentemente se le atribuyen a las culturas como el ser “fríos”, “cariñosos”, “bravos”, “amables”, “lentos”, “impacientes”, “perezosos”, “incumplidos”, “delicados”, “regañones”, “serios”, “responsables”, “fiesteros”, etc. tienden a calificar y a crear estereotipos que no benefician las relaciones interculturales. Estas apreciaciones se basan en factores de tipo sociocultural que no deberían generar discrepancias, ni juicios de valor, ni entrar en categorías disímiles como estar bien o mal; sino simplemente ser entendidas como *diferentes* y asimismo, respetarlas y comprenderlas como formas distintas de ser y ver el mundo.

## 7. La competencia intercultural de los empresarios colombianos

Ignorar el contexto intercultural que se vive en las interacciones empresariales de hoy en día puede frustrar negocios, dañar reputaciones o simplemente impedir la entrada a nuevos mercados por el temor de considerarlos muy *distintos y distantes* a nosotros. En los escenarios donde interactúan dos o más culturas no se debe subestimar la sensibilidad y habilidades para entender o adaptarse a otras formas de ver el mundo. Estudios han demostrado que no basta con el profesionalismo y los conocimientos técnicos que tengan los empresarios<sup>21</sup> si no se maneja una amplia conciencia intercultural que identifique todas las variables culturales que intervienen en los negocios internacionales de la empresa.

En el presente estudio se analizaron los tipos de encuentro que experimentan los empresarios colombianos con el fin de medir su competencia intercultural en escenarios de negocios internacionales. De esta forma, se observó la disposición que se tiene a negociar con extranjeros, el grado de prejuicio cultural existente, la preparación y conocimiento de la contraparte, la reacción al choque cultural, la actitud crítica hacia la propia cultura, la capacidad de reconciliación y el nivel de con-

ciencia sobre la importancia de las diferencias culturales en las mesas de negociación.

La disposición al negociar con extranjeros: la mayoría de los entrevistados visualiza la relación como una oportunidad de enriquecimiento mutuo, elemento significativo a la hora de ser competente intercultural, pues se debe tomar conciencia de que esos encuentros además de concretar acuerdos comerciales también contribuyen a la ganancia de las partes en el sentido personal, comercial y por supuesto, cultural.

*El grado de prejuicio cultural y la preparación:* al comparar estas dos variables encontramos que el 29.1% de las personas que no se habían forjado una idea preconcebida de la contraparte sí habían buscado información previa, pero que a su vez, el 25% que poseía una idea general de lo que se iba a encontrar, precisamente lo había logrado a partir de la búsqueda de información sobre el ambiente cultural y social de la otra parte negociadora. Esto indica que el buscar información previa sobre la contraparte puede tener dos utilidades distintas: la primera, no basarse en prejuicios y así dejar fluir la reunión sin contaminaciones externas, y la segunda, reducir el nivel de incertidumbre que siempre está presente en las negociaciones iniciales, a través de la seguridad y confianza que brinda el saber algo sobre la otra parte.

<sup>21</sup> Comparar Ferraro (1990, p. 7).

*La reacción al choque cultural:* en la mayoría de los casos, al negociar con países de Europa y anglosajones los colombianos experimentan un choque cultural al encontrarse con personas muy frías en el trato personal, intolerantes frente al cambio, rígidos en sus posiciones y sobre todo, muy exigentes en los requisitos para negociar.

Respecto de esto último, vale mencionar el caso de las exportadoras colombianas de hierbas aromáticas y frutas a las que les fue retirada la certificación Eurepgap<sup>22</sup> para comercializar hacia el Reino Unido y Alemania, por no tener registrados en el país<sup>23</sup> los plaguicidas que se usaban en los cultivos. Estas organizaciones europeas son muy estrictas en cuanto a la aplicación de medidas fitosanitarias y en los últimos tres años se han intensificado los controles, lo que ha perjudicado a firmas colombianas que ya tenían sólidas relaciones comerciales con los países del mercado común europeo. La reacción del colombiano cuando esto sucede es lógicamente de enojo, pero a la vez son conscientes de las sugerencias que les hacen, pues saben que estas medidas de control sólo buscan la sanidad de los alimentos

y la salud de los consumidores y que el no contar con tal certificado puede desprestigiar la calidad de su producto ante un mercado exigente y atractivo<sup>24</sup> como el europeo.

Por otro lado, al entablar negocios con países de Centroamérica, andinos e inclusive del Cono Sur, los negociadores colombianos se encontraron con patrones socioculturales arraigados en América Latina como incumplimiento en los pagos, lentitud en los canales de comunicación como llamadas y correos electrónicos, y excesivo trato personal, lo que llevaba a una confianza tácita sin ni siquiera haber consolidado lazos comerciales. Todos estos comportamientos incomodaron a los colombianos entrevistados pese a ser actitudes que de una u otra forma también están presentes en la cultura nacional. En este caso la cultura individual se revela y se manifiesta en contra del colectivo que conforma. De ahí que la particularidad de cada individuo, independientemente de la cultura a la cual pertenezca, cumpla un rol muy importante en pro de los negocios que se adelanten en nombre del país.

*La actitud crítica hacia la propia cultura:* los especialistas en comunicación intercultural afirman que una

<sup>22</sup> Programa privado de certificación europea que busca desarrollar normativas para garantizar las buenas prácticas agrícolas de los productores.

<sup>23</sup> Deben estar registrados ante el ICA que es el intermediario entre las empresas de agroquímicos y el agricultor.

<sup>24</sup> El Reino Unido es un mercado al que se puede exportar en hierbas aromáticas anualmente un millón o dos millones de dólares. Luego del retiro de la certificación quedaron exportando sólo cien mil dólares.

cierta actitud crítica hacia la propia cultura es un requisito para llegar a ser interculturalmente competentes. Al medir el nivel de autocrítica y conciencia del colombiano respecto de comportamientos propios que hayan incomodado a la contraparte, hubo un patrón repetitivo sobre todo hacia los negociadores americanos. Los estadounidenses suelen ser muy estrictos y radicales en sus intereses, tienden a no ceder y a mantener inamovibles sus posicionamientos; de este modo, el colombiano percibe intolerancia y superioridad por parte de ellos, a lo que reacciona de dos formas: 1) no aceptando los términos: sosteniéndose por ejemplo en el valor de una oferta, o 2) insistiendo y buscando mecanismos para llegar a un acuerdo. En este caso, ambas reacciones importunan al negociador norteamericano, primero porque no se visualizan cediendo parte de la ganancia que esperaban obtener y segundo, porque el camino negociador ya se trazó desde un principio y modificarlo no está dentro de sus planes.

Con los países europeos se reconoció por ejemplo que a los alemanes les había disgustado la demora en el envío de la mercancía, el estar desfasados frente a los precios internacionales de ese momento y la calma y el control que demuestra el colombiano con el ánimo de no enfrascarse en discusiones. Lo anterior confirma su alta tolerancia a la incertidumbre, característica que a nivel de negocios

internacionales se ve reflejada en laxos tiempos de entrega y en una mínima preparación sobre aspectos técnicos como el manejo de precios internacionales. Tales comportamientos pueden exasperar a algunos extranjeros no muy tolerantes frente a situaciones imprevistas.

Respecto de los países orientales, como Corea por ejemplo, el negociador colombiano se sintió abrumado por la extremada puntualidad que ellos manejan y por la rigidez de los términos de negociación; por ejemplo, se planteó algo de flexibilidad en las condiciones, lo que no fue concebido por la contraparte. De este modo, la empresa colombiana concluyó, un poco decepcionada, que definitivamente para la cultura coreana importaban más los resultados que la persona en sí misma.

Por otro lado, el colombiano al negociar con países de similar contexto cultural notó por ejemplo que en Ecuador y Guatemala les criticaban por su aire de suficiencia; en Argentina les incomodaba la exigencia en la claridad y en la precisión de los detalles; en Costa Rica las medidas preventivas con ánimo de asegurar el pago, y en El Salvador la insistencia en la búsqueda de canales de comunicación más efectivos. Finalmente, alrededor de un 29% de los entrevistados dijo no haber percibido ningún signo de malestar o disgusto de la contraparte durante el proceso negociador.



*La capacidad de reconciliación:* sobre la forma en que los empresarios tratan de resolver situaciones conflictivas en medio de la negociación, esto fue lo que se encontró: alrededor del 33% de los entrevistados busca el diálogo concertado en el que se analiza concienzudamente todas las posibles salidas al conflicto, a través de habilidades comunicativas como la escucha y el plantear de manera objetiva y racional los puntos a discutir; personales, como el entablar lazos de amistad para generar confianza y reciprocidad de la contraparte, y profesionales, como el analizar por ejemplo la relación previa que tuvo la contraparte con otros proveedores, para así entender la forma de negociar y encontrar una solución. Como principios fundamentales se maneja la transparencia en el proceso, la búsqueda de un punto intermedio y el renegociar si es necesario; el acuerdo conciliado es la meta del empresario colombiano. Finalmente, también se utiliza el buen humor para aminorar asperezas y distensionar el ambiente. Por otro lado, un 29.2% resolvió las diferencias a través del acondicionamiento de aspectos técnicos, como el incluir nuevos requerimientos así esto les incrementara los costos, proporcionando información extra, revisando precios y haciendo contraofertas, exigiendo precisión y claridad en los aspectos a negociar y esgrimiendo datos y cifras reales que fundamentaran la situación en discusión. En el lado opuesto, un

25% estimó no darle trascendencia a este tipo de diferencias, pues lo más importante era realizar el negocio en sí.<sup>25</sup> Un 8.3% le dio bastante importancia a lo que significaba negociar con una empresa que fuera extranjera, por esto estimaron complacer a la contraparte dentro de las posibilidades, eso sí, sin crear falsas expectativas y utilizando, ante todo, un tono amigable y cordial por temor a perder la oportunidad de establecer negocios con otros países. Finalmente un 4.1% ante la complejidad del problema decidió buscar los buenos oficios de un intermediario como Proexport para ayudar a mediar en la situación.<sup>26</sup>

*Conciencia sobre la importancia de las diferencias culturales en las mesas de negociación:* prescindir de la cultura en un campo como el de los negocios internacionales es un error

<sup>25</sup> Tal porcentaje es significativo si se tiene en cuenta que en un mundo tan interdependiente y competitivo como el de hoy, los productos ya no se venden por sí solos. Bien dice Ferraro en su aparte sobre la relación entre la antropología y los negocios internacionales, que desde el momento en que hay tantos productos para ofrecer en el mercado con características tan similares, su venta o rechazo no depende de su calidad en sí, sino de las habilidades de aquellos que los negocian y de la conexión que se logre con el consumidor.

<sup>26</sup> Esto lo vivió una empresa colombiana al negociar con una empresa de El Salvador. Al ver el incumplimiento en los pagos y el hecho de que no contestaran los correos electrónicos ni las llamadas, se tuvo que recurrir a la intervención de un tercero.

que las empresas a veces pagan muy caro, todo por manejar criterios etnocentristas y universalistas en los que se piensa que lo único válido es lo propio, que basta con manejar el inglés como idioma universal de los negocios o que es suficiente ofrecer y demandar un producto para que éste se venda por sí solo.

Los factores que una empresa tiene en cuenta en su incursión internacional son, antes que nada, los intereses monetarios, el prestigio corporativo y su perdurabilidad. De igual manera, el factor intercultural debería estudiarse de manera prioritaria en las estrategias de internacionalización; esto por la incidencia de los factores de tipo socio cultural en el desarrollo de las negociaciones. Para corroborar esta hipótesis, se les preguntó a los empresarios si esas situaciones conflictivas, resultado de las diferencias de tipo socio cultural, habían influido considerablemente en el desarrollo de la negociación.

El 54.2%<sup>27</sup> estimó que sí, al mencionar por ejemplo que dadas las desavenencias en relación al incumplimiento de pagos, adaptación de horarios, desconocimiento mutuo y falta de preparación no se había logrado llegar a ningún acuerdo entre las partes o que simplemente la posibilidad de construir una relación

comercial a largo plazo se había visto frustrada. Menos de la mitad de este grupo consideró que estas circunstancias sí habían afectado el desarrollo de la negociación pero que gracias a la voluntad de ambas partes por llegar a un entendimiento se había logrado el negocio.

Los empresarios que dijeron no haber experimentado repercusiones negativas por la presencia de diferencias de tipo socio cultural conformaron un 33.3% y consideraron que esto se debió principalmente a los lazos de confianza, amistad y apoyo que se forjaron, a la solidez de la estrategia internacional concebida, a la conciencia, respeto y entendimiento de manifestaciones culturales distintas, a la experiencia y a la preparación.

## CONCLUSIONES

La presente investigación permite concluir que pese a que los empresarios colombianos, aún se encuentren ubicados a nivel local en el modelo tradicional de negociación, sí han experimentado una notable evolución en lo que respecta a sus negocios internacionales, gracias a los nuevos retos planteados por acuerdos comerciales como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, la entrada de inversión extranjera al país y la necesidad de buscar nuevos mercados transfronterizos, lo que impulsa la aplicación de modelos

<sup>27</sup> Ver Anexo 11. Gráficas importancia de las diferencias socioculturales en las negociaciones internacionales.

y estrategias más acordes con el panorama económico actual.

En cuanto al modelo negociador practicado observamos que el empresario colombiano se encuentra en un proceso de interiorización de sus falencias y adaptación a la dinámica internacional, gracias al reto que le imponen los nuevos parámetros de negociación intercultural. De este modo, conserva sus atributos más característicos como el de valorar, ante todo, la relación cercana y personal con la contraparte, sin rayar en la informalidad, pero teniendo siempre en mente el objetivo de la negociación; además el hecho de ceñirse a los acuerdos escritos al estilo anglosajón demuestra una evolución y un reconocimiento de lo esencial, dejando un poco de lado el estilo prosaico y de discurso que nos suele caracterizar.

También se percibe que pese al incumplimiento, patrón sociocultural atribuido siempre a factores que se salen de las manos y que tanto disgusto causa a otras culturas, el colombiano siempre convierte esa elasticidad en nuevas oportunidades y se logra adaptar a las circunstancias adversas; confía en sus dotes personales para sacar adelante la negociación, pero hay que resaltar que no siempre se contará con un interlocutor que aprecie la recursividad propia del colombiano y por lo tanto, el negocio se deshaga porque para la contraparte tal vez prevalezca

el tiempo y el dinero que se invirtió y que se perdió.

Para la mayoría de colombianos el ser impuntuales e imprevisores ya hace parte de su cotidianidad; sin embargo, la nueva generación empresarial entiende perfectamente la urgencia de asimilar que el ser puntuales y el ser previsores son algunos de los principios clave en el mundo de los negocios. Por eso tal vez los ubican en su *top* de prioridades a la hora de efectuar negocios internacionales. No obstante, cualidades como la calidad humana, el espíritu de trabajo y de lucha, las habilidades como anfitrión y el buen sentido del humor, son rasgos socioculturales que reflejan el espíritu latino que nos diferencia de otras sociedades y que también nos han ayudado a forjar una cultura propia para hacer negocios. De ahí que seamos conocidos afuera como trabajadores incansables, anfitriones cordiales con los extranjeros y por ser unos humoristas innatos, grata aptitud que sorprende a los extranjeros.<sup>28</sup>

El poder decisorio en las empresas colombianas esta aún muy centralizado, tal vez por el imaginario colectivo que reina entre los jefes o cabezas de empresa al decir: “si yo no lo hago, nadie lo puede hacer igual o mejor que yo”. Existe un temor a delegar más allá de los directivos o jefes de las áreas organizacionales de la em-

<sup>28</sup> Ver Puyana (2006, p. 82).

presa. Por eso, a la hora de decidir quién debe negociar con empresas de culturas distintas a la nuestra, sería importante guiarse por las habilidades negociadoras del aspirante, por su experiencia y competencias interculturales, además del adecuado uso de un segundo idioma, más que por razones de jerarquía o trayectoria.

Aquel individualismo social que por principio hacía desconfiar del Estado ha decrecido a favor de la empresa en Colombia. Al existir más bases de seguridad económica y productiva, los empresarios se tornan mucho más afables con el socio extranjero. Así, la actitud de desconfianza o de hostilidad, que tal vez podrían atribuirle al negociador colombiano en otros ambientes más cercanos (nacionales), se transforma en una posición conciliadora que siempre busca la renegociación, las alternativas, y el entendimiento y tolerancia frente a la otra parte. El patrón sociocultural colombiano de defensa y rechazo frente a cualquiera que no piense igual, tal vez quede desvirtuado en ambientes interculturales. Resulta paradójico que frente al extranjero el colombiano pueda guardar la compostura, siempre se muestra abierto al diálogo, a la concertación y que en arenas más cercanas le cueste tanto trabajo siquiera entender a aquel con una ideología contraria.

Lo anterior permite deducir las inmensas posibilidades que tienen los empresarios colombianos si intentan

ampliar mercados o recorrer nuevos rumbos comerciales, puesto que su alta tolerancia a situaciones imprevistas, su interés y entusiasmo por cerrar negocios con socios de otros países y la enorme habilidad para encontrar salidas en donde normalmente no las hay, dejan abierto un mar de oportunidades para explorar.

También se concluyó que el negociador colombiano es capaz de identificar sus desaciertos y aceptar por ejemplo que un compromiso adquirido no necesariamente se cumple o que el tiempo de preparación para una negociación internacional puede ser de una semana y que verdaderamente el ser puntuales y ordenados es un aspecto determinante para la conclusión exitosa de un negocio; sin embargo, cabe preguntarse entonces, ¿cuál es el impedimento para llegar a la acción, al cambio de comportamiento? ¿Cómo pasamos de ese mero reconocimiento de las fallas a una transformación de hábitos? La respuesta la encontramos en el aprendizaje técnico propuesto por Edward T. Hall, quien nos dice que la transformación de ciertos hábitos, de ciertas ideas preconcebidas, de actitudes y conductas poco favorables para el mundo de los negocios, depende en gran medida de la conciencia y el sentimiento profundo de cambio que experimente cada empresario.

Estos cambios suelen generarse después de una lección muy dolorosa,

como el perder un negocio potencial o gran cantidad de dinero; por tal motivo, no hay que esperar la mala experiencia sino contrarrestarla con preparación, compromiso y sobre todo, con voluntad de aprendizaje y cambio. Muchas generaciones son las que están llamadas a dar este gran paso, por esto es de gran valía la exposición de las insuficiencias del proceso negociador del colombiano a nivel internacional, para que al conocerlas se haga una revisión de lo que se debe corregir y así, generar nuevos modelos mentales y de procedimiento en pro de la competitividad de nuestro país.

Así mismo, se tuvo en cuenta que al negociar con otra cultura nuestro nivel de entendimiento y tolerancia debe ser mucho mayor del que solemos tener con las personas que interactuamos normalmente; esto porque ellos comparten otra clase de valores, creencias, hábitos y formas de negociar. De este modo, las reacciones que se presenten debido al choque cultural serán del todo naturales; sin embargo, lo que hará la diferencia será la forma en que las manejemos, pues ésta determinará el éxito o fracaso del negocio.

Finalmente, las negociaciones internacionales requieren una comunicación acertada y un esfuerzo intercultural, que es el que realiza una persona en particular cuando se encuentra expuesta a la interacción con personas de culturas distintas

a la propia. Esta habilidad consiste en ir más allá del conocimiento y el respeto por una cultura extranjera, para llegar a comprender la mentalidad del otro. Tal comprensión se da a través de un entendimiento que involucre los sentimientos, ya que la cultura es directamente proporcional a éstos. Por este motivo, si no se da una penetración emocional, inclusive en el ámbito de los negocios internacionales, las barreras mentales seguirán convirtiéndose en obstáculo para la integración de culturas y en impedimento para el progreso económico y social de la humanidad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alsina, M. R. (1997, mayo), “Elementos para una comunicación intercultural” en *Revista Cidob d'afers Internacionals*, No. 36, disponible en: <[www.plataforma.uchile.cl](http://www.plataforma.uchile.cl)>
- Álvarez, A. y Asunción, M. (2003), “Competencias interculturales transversales en la empresa: un modelo para la detección de necesidades formativas” Capítulo 8, disponible en: [http://www.tesisenxarxa.net/TESIS\\_UB/AVAILABLE/TDX-1223104-122502/](http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-1223104-122502/)
- Congo Suárez, F. (2004, 19 de enero), “La interculturalidad: fuerza de la patria”, disponible en: <[http://www.fenocin.org/ponencia\\_interculturalidad.htm](http://www.fenocin.org/ponencia_interculturalidad.htm)>

- Delgado-Gal, Alvaro (1997), "El multiculturalismo: un malentendido" en *Revista Ciencia Política*, No. 47, pp. 55-63.
- Elosegui Itxaso, M. (1997), "Asimilacionismo, culturalismo, interculturalismo" en *Revista Claves de Razón Práctica*, No. 74, pp. 24-32.
- Escandón, R. (2003), "Los diversos estilos de negociación en el mundo", disponible en <<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyFZVVuulecsrVZAs.php>>
- Executive Planet (2007), "Essential business culture guides for the international traveller", disponible en <<http://www.executiveplanet.com>>
- Ferraro, G. P. (1990), *The cultural dimension of international business*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Forum on Intercultural & Cross cultural business Issues, Página web, disponible en <<http://www.businessandculture.net/>>
- Garza Mouriño, R. M. (1995), *Negociando con americanos: conózcalos primero y vaya a la segura*, McGraw-Hill, México.
- Hall, E. T. (1965), *The Silent Language*, Fawcett Publications, New York.
- Hernández Sacristán, C. (1999), *Culturas y acción comunicativa: introducción a la pragmática intercultural*, Octaedro, Barcelona.
- Hofstede, G. H. (1997), *Cultures and organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill, New York.
- Iberglobal, Portal para la internacionalización de la empresa y la economía, Página web, disponible en <[http://www.iberglobal.com/iberglobal\\_globalizacion.htm](http://www.iberglobal.com/iberglobal_globalizacion.htm)>.
- León Civera, J. M. de (2003), *Entre culturas anda el juego: comunicación intercultural e internacionalización*, Granica, Barcelona.
- Nonell, P. (2000), "E-learning e Interculturalidad", en Ogliastri, E. "El estilo negociador de los latinoamericanos: una investigación cualitativa" en *Cladea 25 - Revista Latinoamericana de Administración*, p. 43, disponible en <[www.cladea.org/images/revistas/25.pdf](http://www.cladea.org/images/revistas/25.pdf)>
- Ogliastri, E. (2001), *¿Cómo negocian los colombianos?*, Alfaomega, Bogotá.
- . (1999), "Cuando negocian los jefes" en *Revista Summa Plus*, No. 142, pp. 50-51.
- . (1998), "Negociar con Francia" en *Revista Summa Plus*, No. 131, pp. 68-69.
- . (1997a), *La cultura de negociación en Venezuela y Colombia*, Universidad de los Andes, Bogotá.
- . (1997b), *Una introducción a la negociación internacional: la cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente*, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Parekh, B. (2005), *Repensando el multiculturalismo: diversidad*

- cultural y teoría política*, Istmo, Madrid.
- Puyana García, G. (2006), *¿Cómo somos los colombianos?*, Santillana, Bogotá.
- Sampedro Blanco, V. F. y Llera Llorente, M. del M. (2003), *Interculturalidad, interpretar, gestionar y comunicar*, Bellaterra, Barcelona.
- Sartori, G. (2001), *La sociedad multiétnica: pluralismo, multiculturalismo y extranjeros*, Taurus, México.
- Steinwachs, K. “La negociación intercultural”, disponible en <[http://www.unileipzig.de/sept/cdg/downloads/seminar3/negociacion\\_intercultural.pdf](http://www.unileipzig.de/sept/cdg/downloads/seminar3/negociacion_intercultural.pdf)>.
- Storti, C. “La cultura sí importa: manual transcultural del cuerpo de paz”, Peace Corps Information Collection and Exchange (ICE), disponible en <[www.peacecorps.gov/library/pdf/T0087\\_cm espanol.pdf](http://www.peacecorps.gov/library/pdf/T0087_cm espanol.pdf)>.
- Trompenaars, A. (1998), *Riding the Waves of Culture: understanding cultural diversity in global business*, McGraw Hill, New York.
- Van Hooft, A. y Korzilius, H., “La negociación intercultural: Un punto de encuentro. La relación entre uso de la lengua y los valores culturales”, disponible en:<<http://www.ub.es/filhis/culturele/vanhooft.html>>.
- Velasco Partida, R., “Los elementos básicos de una negociación”, disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos10/bane/bane.shtml#>> ;[www.el4ei.net/.../e-learning%20e%20interculturalidad%20en%e0PVD.pdf](http://www.el4ei.net/.../e-learning%20e%20interculturalidad%20en%e0PVD.pdf). &