

**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**



**INTERCULTURALIDAD: REQUISITO PARA LAS NEGOCIACIONES EN EL  
EXTERIOR**

Martha Liliana Ramírez Vera

Ensayo

Profesor  
César Augusto Bernal Torres  
Seminario de Investigación

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESP. EN GERENCIA DE COMERIO INTERNACIONAL  
BOGOTÁ  
2013**

## ENSAYO

### INTERCULTURALIDAD: REQUISITO PARA LAS NEGOCIACIONES EN EL EXTERIOR\*

MARTHA LILIANA RAMÍREZ VERA\*\*  
Marzo de 2013

#### RESUMEN

Este ensayo sobre la preparación del colombiano y el estudio de otras culturas como requisito para realizar negociaciones en el exterior, se realizó debido a la importancia de la interculturalidad en los negocios internacionales que surge de las exigencias del mundo globalizado que se está viviendo actualmente. De esta forma, se estudiaron teorías sobre el comportamiento de las culturas a nivel mundial, para posteriormente, enfocarse en la percepción del negociador latinoamericano y por último, del colombiano. Se apreció que según estudios recientes, el colombiano ha buscado adaptarse a los nuevos modelos de integración económica mostrando un comportamiento correspondiente al que se requiere en negociaciones internacionales, derribando algunos argumentos que se tenían en el modelo tradicional de negociación de estos. Sin embargo, la percepción de los extranjeros con respecto a los colombianos sigue aferrándose al modelo tradicional, por lo cual se requiere por un lado, un cambio en la mentalidad de los colombianos para que cuando se realicen encuentros interculturales, puedan demostrar que hay un nuevo modelo de comportamiento; y por otro, una política comercial integral que se presente hacia el mundo sobre el cambio de la cultura colombiana que facilite las relaciones exteriores.

**Palabras clave:** Interculturalidad, negocios internacionales, cultura, comunicación, negociador colombiano.

---

\*Documento elaborado como trabajo de grado para optar el título de Especialista en Comercio Internacional de la Universidad Militar Nueva Granada.

\*\*Estudiante de la especialización Comercio Internacional de la Universidad Militar Nueva Granada, profesional en Administración de empresas. marthalilianaramirez@hotmail.com

## ABSTRACT

This essay about Colombian preparation and study of other cultures as a precondition for negotiations abroad was made due to the importance of interculturalism in international business arising from the demands of the globalized world being lived today. Thus, it was studied the behavior theories of cultures worldwide, to then focus on the perception of the Latin American negotiator and finally the Colombian. It was noted that according to recent studies, the Colombian has sought to adapt to the new economic integration models showing a behavior that is required for the international negotiations, knocking some arguments that were in the traditional model of negotiating. However, the perception of foreigners about Colombians still clinging to the traditional model, which is required by one hand, a change in the mindset of Colombians to when conducting intercultural encounters, can demonstrate that there is a new model of behavior, and secondly, a comprehensive trade policy to present to the world about Colombian culture change to facilitate external relations.

**Key words:** Intercultural, international business, culture, communication, Colombian negotiating.

## INTRODUCCIÓN

Después de la Segunda Guerra Mundial, los adelantos en tecnología y comunicaciones contribuyeron al fenómeno de la globalización, promoviendo de mayor forma cualquier tipo de relación entre personas de distintos países, ya sean de comercio internacional, actividades diplomáticas, personales o de turismo. Estas conexiones mundiales han permitido que el mundo ya no se vea como un organismo con partes aisladas, sino como uno en donde sus partes se interrelacionan entre sí para obtener mayores ventajas de sus operaciones.

Como resultado de lo anterior, en la actualidad se comprende de mejor manera lo que caracteriza a un país frente a otro, ya sea por su cultura, idioma, personas que lo habitan, ubicación geográfica, posición económica en el mundo, entre otros, y la influencia que podría tener un grupo de personas con sus costumbres y pareceres en una negociación con otro con características de comportamiento diferentes.

De esta manera, cuando los países, las empresas o los individuos de diferentes culturas se comunican, ya sea para compartir objetivos, intereses o experiencias y llegar a un mutuo acuerdo, no siempre se da este proceso de entendimiento, enfrentándose a diferencias culturales que pueden afectar de manera negativa la relación.

Por consiguiente, para evitar que las relaciones entre diferentes culturas se dañen, se debe estudiar el país y las personas que lo habitan, con sus costumbres y su manera de vivir, para propiciar una comunicación fluida y un resultado favorable en cualquier negociación que se pretenda realizar.

En concordancia, es importante tener en cuenta no sólo el lenguaje verbal sino también el no verbal que se presenta en cualquier comunicación; a este respecto, Castro y Abreu (2008), afirman que casi siempre se tiende a pasar por alto la comunicación no verbal como los gestos, las posturas y las actitudes que en situaciones pueden dar más información sobre cómo va la negociación, que las mismas palabras.

Frente a lo anterior, Maldonado (2007) expone la teoría de culturas de Edward T. Hall, la cual es compartida por Solomon y Shcell (2010), en donde se reconoce la importancia de la comunicación implícita y expone la teoría de culturas de alto contexto y bajo contexto, en donde el primer grupo lo conforman países asiáticos, africanos, árabes y latinos, los cuales manejan una comunicación indirecta, las normas y valores se dan según acuerdos implícitos, es decir, a través del lenguaje corporal. En este tipo de culturas, los procesos son más demorados, el cumplimiento de la ley depende de las situaciones, y es muy importante el desarrollar lazos de amistad y confianza. Mientras que las culturas de contexto bajo consideran muy importantes el lenguaje explícito y directo, es decir, que prima el lenguaje verbal sobre el corporal. Prefieren el uso de documentos escritos para hacer más claro cualquier tipo de negociación y no mezclan el campo laboral con el sentimental. Estos países son los anglosajones, escandinavos y europeos.

Específicamente en el contexto latinoamericano, Ogliastri (1997) describe al negociador latinoamericano como un regateador, en las negociaciones tiene que ganar más que la otra parte para que haya trato, prefiere las transacciones a corto plazo, tiene poca preparación e improvisa; no es cumplido, prefiere realizar negociaciones de tipo informal y especialmente con amigos, se deja guiar por su intuición, son altamente emocionales y quien finalmente toma las decisiones es el jefe de rango más alto.

Y en cuanto al contexto colombiano, Correa (2012) expone ciertos atributos comunes en los colombianos como: el individualismo fruto de la educación recibida, la recursividad, la alegría que los caracteriza a pesar de la gran cantidad de problemas en el país, el incumplimiento que se ha vuelto costumbre, la impuntualidad que surge de la imprevisión y la calidez humana que caracteriza a esta cultura.

No obstante, Maldonado (2007) en su estudio, derriba algunos de estos comportamientos al analizar la forma de negociar de los empresarios colombianos a nivel internacional, llegando a la conclusión de que el empresario de este siglo ha replanteado esos modelos tradicionales y/o culturales para estar a la par de la nueva dinámica internacional.

Como resultado, se aprecia que la búsqueda del colombiano por adaptarse internacionalmente y cumplir con estándares básicos, es fruto del acercamiento cultural efecto de la profunda inserción económica de Colombia en el mundo, desde el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990) con la apertura económica gradual, hasta el día de hoy, con los tratados de libre comercio que se tiene firmados a la fecha y los que están en proceso.

Sin embargo, como lo expone Katz (2008) desde un punto de vista extranjero, se sigue estereotipando a los colombianos como impuntuales, regateadores, ofensivos para lograr mejores condiciones, flexibles y hasta incumplidos en los acuerdos, en caso de que se presentan situaciones imprevistas del entorno.

Por lo tanto, se debe continuar mejorando la imagen de los negociadores colombianos a nivel mundial, desarrollando habilidades interculturales, evitando estereotipar a otros, aceptando que cada cultura es única y teniendo una actitud abierta frente al cambio. Además, es importante cambiar hábitos (por ejemplo, la puntualidad, la preparación previa a una negociación y evitar la improvisación), crear una política comercial integral para difundir un mensaje al exterior del cambio de percepción de la cultura colombiana, y por último, buscar que el personal de las organizaciones se prepare tanto en el conocimiento de idiomas, como en la actualización de estudios formales, con el fin de que sea un negociador más competitivo y hábil a la hora de enfrentarse a negociaciones internacionales, permitiéndole alcanzar resultados más eficaces y eficientes.

De esta forma, se percibe que el tema de la interculturalidad es relevante en los negocios internacionales debido al mundo globalizado que se está viviendo actualmente, donde cada vez más los países buscan integrarse económica, política, social y/o culturalmente. Por lo tanto, es necesario llegar a comprender las otras culturas y encontrar puntos de equilibrio para lograr que las negociaciones lleguen a acuerdos gana-gana. Así mismo, es importante en el contexto colombiano debido a que debe este país sigue teniendo un alto crecimiento en el grado de inserción económica a nivel mundial, lo que lo obliga a estar preparado para afrontar los retos que las relaciones interculturales involucran y a mejorar sus puntos débiles, con el fin de favorecer la comunicación en las negociaciones.

En virtud de lo antes presentado, el objetivo de este ensayo con enfoque teórico es mostrar la importancia de la preparación del colombiano y el conocimiento de otras culturas para realizar negociaciones en el exterior, con el fin de tener comunicaciones fluidas y lograr llegar a acuerdos que beneficien a ambas partes. Para ello se hizo una revisión sobre el tema de los planteamientos de autores tanto a nivel mundial, como latinoamericano, particularmente en el colombiano, analizando los avances y las tendencias en este campo.

## **PREPARACIÓN INTERCULTURAL DEL COLOMBIANO PARA REALIZAR NEGOCIACIONES EN EL EXTERIOR**

Después de la Segunda Guerra Mundial, los adelantos en tecnología y comunicaciones contribuyeron al fenómeno de la globalización, promoviendo de mayor forma cualquier tipo de relación entre personas de distintos países, ya sean de comercio internacional, actividades diplomáticas, personales o de turismo. Estas conexiones mundiales han permitido que el mundo ya no se vea como un organismo con partes aisladas, sino como uno en donde sus partes se interrelacionan entre sí para obtener mayores ventajas de sus operaciones.

Como resultado de lo anterior, en la actualidad se comprende de mejor manera lo que caracteriza a un país frente a otro, ya sea por su cultura, idioma, personas que lo habitan, ubicación geográfica, posición económica en el mundo, entre otros, y la influencia que podría tener un grupo de personas con sus costumbres y pareceres en una negociación con otro con características de comportamiento diferentes. Esto demuestra un fenómeno que se denomina la interculturalización el cual es un proceso que se está dando constantemente entre personas en cuanto a conocimientos, tradiciones y valores, enfocados a generar un respeto compartido y un desarrollo de las habilidades de los individuos, por encima de sus diferencias (Ministerio de Educación, 2005). De esta manera, entre mayor tolerancia, mayor grado de interculturalización en el mundo.

Sin embargo, cuando los países, las empresas o los individuos de diferentes culturas se comunican, ya sea para compartir objetivos, intereses o experiencias y llegar a un mutuo acuerdo, no siempre se da este proceso de entendimiento, enfrentándose a diferencias culturales que pueden afectar de manera negativa la relación. Esto depende de aspectos como el idioma, las costumbres, los valores, la importancia del tiempo, la apariencia personal, la forma de vestir, las normas para hacer los negocios, el marco político, económico, tecnológico, ambiental, el género, la familia, la educación, la religión, el individualismo o el colectivismo, los factores materiales, la percepción frente al cambio, la historia y la geografía, los cuales hacen que una cultura se diferencie frente a otra y el estudio de éstas pueden contribuir al éxito de una relación de negocios (Castro y Abreu, 2008).

En este sentido, si un americano va a entablar una relación de negocios con un japonés y no conoce su cultura, y viceversa, ello dificulta la posibilidad de negociación, simplemente por malentendidos en la comunicación a causa del desconocimiento de la otra cultura. Y generalmente, esto suele suceder porque se tiende a tener una actitud en donde se piensa que los otros se deben comportar de igual manera, desvalorizando la identidad cultural ajena, lo que ocasiona fracasos en los intentos de comunicación.

Por consiguiente, para evitar que las relaciones entre diferentes culturas se dañen, se debe estudiar el país y las personas que lo habitan, con sus costumbres y su

manera de vivir, para propiciar una comunicación fluida y un resultado favorable en cualquier negociación que se pretenda realizar, entendiéndose la comunicación como “el proceso de transmitir mensajes y compartir significados por medio de símbolos. Los símbolos pueden ser lingüísticos, no verbales, pictóricos, anotaciones o de otra índole” (Lande, 1993; p. 7).

En concordancia, es importante tener en cuenta no sólo el lenguaje verbal sino también el no verbal que se presenta en cualquier comunicación, es decir, que el buen resultado de ésta no sólo depende del idioma o aspectos que se denotan a simple vista, sino de otros como los gestos y los movimientos corporales; o dentro de los aspectos mencionados anteriormente, se podrían enumerar aquí variables implícitas dentro de una cultura como la forma de vestir, la relación entre los sexos, y demás factores que no sólo afectan una comunicación sino que si se conocen y se tienen en cuenta, pueden llevarla al éxito.

A este respecto, Castro y Abreu (2008), afirman que se tiende a pasar por alto la comunicación no verbal como los gestos, posturas y actitudes que en situaciones pueden dar más información sobre cómo va la negociación, que las mismas palabras. Esto es relevante por ejemplo en la cultura japonesa, ya que ésta suele hacer largos silencios y creen que no es necesario usar las palabras si las personas se conocen.

Como complemento a lo anterior, Hall (1959) reconoce la importancia de la comunicación implícita y expone la teoría de culturas de alto contexto y bajo contexto. Estas teorías fueron analizadas por Maldonado (2007) para un contexto global, y explica que las culturas de contexto alto, como por ejemplo, los países asiáticos, africanos, árabes y latinos, manejan una comunicación indirecta, y las normas y valores se dan según acuerdos implícitos, es decir, a través del lenguaje corporal. En este tipo de culturas, los procesos son más demorados, el cumplimiento de la ley depende de las situaciones, y es muy importante el desarrollar lazos de amistad y confianza.

Por su parte, las culturas de contexto bajo consideran muy importantes el lenguaje explícito y directo, es decir, que prima el lenguaje verbal sobre el corporal. Prefieren el uso de documentos escritos para hacer más clara cualquier tipo de negociación y no mezclan el campo laboral con el sentimental. Estos países son los anglosajones, escandinavos y europeos (Maldonado, 2007).

Teniendo esta información en cuenta, se puede entender que para la interpretación de la comunicación intercultural no solo se deben tener en cuenta los aspectos explícitos, como el lenguaje o lo expresado verbalmente o por escrito, sino también otros aspectos implícitos que puedan llegar a ser fundamentales en los procesos de negociación, y que sin conocerlos pueden llegar a obstaculizar las intermediaciones que se realicen.

También, Solomon y Shcell (2010) hablan de esta misma teoría de culturas, nombrándolas como culturas con un enfoque bajo o alto hacia las relaciones,

exponiendo: las de enfoque alto requieren la confianza como fundamento para realizar negocios y ésta debe crearse con el paso del tiempo, prefieren los encuentros personales, no sólo deben mostrar interés en la transacción sino también en el individuo, y las relaciones pueden permanecer estables así hayan grandes distancias entre las partes.

En cambio, para la culturas con enfoque bajo en relaciones, la confianza no es necesaria para los negocios, los acuerdos deben estar por escrito, manejan las comunicaciones por teléfono o vía internet (sólo las de nivel directivo las hacen personalmente) y no consideran importante el relacionarse con las personas más allá del tema de los negocios.

En lo que respecta, teniendo en cuenta lo dicho por lo autores, será mucho más fácil el interactuar con personas de otras culturas en el momento de realizar negocios, debido a que habrá una mayor comprensión sobre qué tipo de cultura es aquella con la cual se está interactuando, al haber mayor comprensión sobre el comportamiento y los intereses que priman para la contraparte, permitiendo llegar a acuerdos comunes más eficazmente. Por ejemplo, será más fácil para un latino relacionarse con un asiático que pertenece al mismo contexto bajo, que con un europeo.

Una vez visto los tipos de enfoques en las culturas a nivel global, es importante estudiar el contexto latinoamericano frente al comportamiento en la interacción con otras culturas, para después analizar si está el colombiano preparado para afrontar los nuevos retos que la globalización trae consigo.

Ogliastri (1997) hace un estudio de la cultura latinoamericana frente a otras culturas como la anglosajona, japonesa, francesa y del Medio Oriente, el cual permite ver los aspectos diferenciales de cada una. Es así como describe al negociador latinoamericano como un regateador, en donde en las negociaciones tiene que ganar más que la otra parte para que haya trato; prefiere las transacciones a corto plazo, dejando el futuro al imprevisto; en cuanto al manejo del tiempo son policrónicos, es decir que prefieren realizar varias cosas a la vez y pueden entender una idea general sin leer todas las especificaciones; normalmente, tiene poca preparación e improvisa, llegando a ofrecer más de lo que puede realizar; no es cumplido y siente el derecho de decir que no pudo lograrlo, sin necesidad de mayor explicación; prefiere realizar negociaciones de tipo informal y especialmente con amigos, lo cual le brinda mayor confianza y credibilidad en el negocio, y se deja guiar por su intuición; en esta cultura, quien finalmente toma las decisiones es el jefe de rango más alto y son altamente emocionales.

De tal modo, este autor describe claramente la cultura latinoamericana y su posición en el tema de los negocios, no solo internamente sino con otros países. Por su parte, adentrándose más al contexto colombiano, Correa (2012) expone ciertos atributos comunes en los colombianos como: el individualismo fruto de la educación recibida, la recursividad, la alegría que los caracteriza a pesar de tantos problemas en



el país, el incumplimiento que se ha vuelto costumbre, la impuntualidad que surge de la imprevisión y la calidez humana que caracteriza a esta cultura.

No obstante, Maldonado (2007) en su estudio, derriba algunos de estos comportamientos al analizar la forma de negociar de los empresarios colombianos a nivel internacional, llegando a la conclusión de que el empresario de este siglo ha replanteado esos modelos tradicionales y/o culturales para estar a la par de la nueva dinámica internacional.

Dentro de los resultados de su estudio, se muestra que el colombiano está más orientado a la negociación integrativa (Ogliastri 2001), la cual busca el gana-gana, el cumplimiento de los objetivos de ambas partes y la existencia de una relación de respeto; además, entienden la necesidad de buscar relaciones de largo plazo, sabiendo que éstas se fundamentan en el éxito de las dos partes; consideran mejor que la información brindada por ambas partes sea amplia y explícita, con el fin de evitar inconvenientes en el futuro; a la vez, se descartó la idea de que el colombiano suele sentir complejo de inferioridad frente a extranjeros, como legado de la conquista de los españoles, debido a que vieron los encuentros interculturales como la oportunidad de enriquecerse mutuamente y la igualdad de condiciones entre ambos (Maldonado, 2007).

La misma autora afirma que para los colombianos sigue primando el realizar negocios con amigos, lo cual le brinda confianza para el desarrollo de éste; se prefiere un ambiente de empresa para realizar negociaciones, debido a que se cuenta con el apoyo de recursos físicos y da una noción de seriedad, sin descartar la posibilidad de compartir en ambientes informales fuera de los tiempos de negociación, para ahondar más en la relación entre los individuos; consideran que son importantes tanto los acuerdos verbales como escritos; en su mayoría, las promesas iniciales pueden no cumplirse debido a que no hay estabilidad en factores externos que pueden influir, lo cual es aceptable y frecuente, contrarrestándolo con su flexibilidad y recursividad para tratar de responder de alguna otra forma al acuerdo primeramente pactado.

También, se analiza la importancia de la puntualidad, el orden y la preparación, aunque aún no se cumplen a cabalidad en Colombia, y otras cualidades como la calidad humana, la experiencia, el espíritu de trabajo, las habilidades de anfitrión y el buen sentido del humor también primaron entre las características mencionadas como importantes. No dieron mayor relevancia a la preparación antes de una negociación, considerando la mayoría que sólo es necesario prepararse con un mes de anterioridad, y un grupo más pequeño consideró que son necesarios seis meses. Adicionalmente, siguen considerando que el jefe de mayor rango es el que debe dar la última palabra (Maldonado, 2007).

A partir de lo anterior, se observa que los colombianos han buscado adaptarse a la tendencia de la interculturalización en los negocios, con el fin de ser más competitivos en el mercado, mediante el cumplimiento de las exigencias, parámetros y

estándares internacionales, y el acercamiento a las culturas en cuestión. Es decir, se aprecia el cambio de percepción frente a la puntualidad (factor tan importante para las otras culturas), el realizar relaciones en donde las dos partes ganen para asegurar más tratos para el futuro, y en dar toda la información en el momento de una transacción para evitar malos entendidos.

Lo anterior ha sido una resultante de la tendencia global de integración entre países, que para el caso de Colombia, se resume en el grado de inserción económica que ha tenido en los últimos años en el sistema internacional, empezando desde el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990) con un proceso gradual de apertura comercial. Después, el presidente César Gaviria (1990-1994) aceleró y profundizó este proceso, sin ser tan radical la liberalización. Luego, durante el gobierno de Ernesto Samper (1994-1998) muchas de las reformas que se habían logrado se desaceleraron y eliminaron. Posteriormente, con Andrés Pastrana (1998-2002) se retomó la apertura económica. Después, Álvaro Uribe Vélez (2002-2010) adoptó amplias políticas de inserción comercial (Garay, 2011). Y por último, con el gobierno actual de Juan Manuel Santos (2010-2014), se aprecia una agresividad comercial internacional, con la firma de bastantes tratados, formando un cambio de percepción del mundo con respecto a Colombia.

Cabe resaltar que en este gobierno, se han recompuesto las relaciones con los países vecinos Venezuela y Ecuador, lo que ha permitido el reencuentro con el resto de Suramérica, se han fortalecido los vínculos con Argentina y Bolivia, se continúa apoyando en materia de seguridad regional a Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana. También, el gobierno colombiano ha puesto sus esfuerzos en el grupo CIVETS compuesto por Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Suráfrica impulsando la cooperación con estas economías emergentes. El reciente TLC firmado con Estados Unidos, la percepción en Europa de que Colombia se convierta para ellos en el país estratégico de América Latina, el acercamiento a Japón, China y Singapur, y el reciente TLC firmado con Corea de sur, componen los principales aspectos de la política Exterior vista en el gobierno de Santos (Ramírez, 2012).

Actualmente, Colombia tiene los siguientes tratados que han sido firmados desde que se dio inicio a la apertura económica a la fecha (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2013):

- La Comunidad Andina de Naciones (CAN) compuesta por Colombia, Ecuador y Perú, que inició su historia desde 1969.
- CARICOM (Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas), el cual está desde 1995 (Comunidad Andina, 2012).

- El acuerdo de complementación económica CAN – MERCOSUR (Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay) y Chile, que empezó a partir de 1998 y entrado en vigor para Colombia en el 2005.
- TLC con el Triángulo Norte de Centroamérica (El Salvador, Guatemala y Honduras), el cual fue firmado en el 2007, y entró en vigor con Guatemala en el 2009, y con El Salvador y Honduras en el 2010.
- Canadá, el cual se suscribió en el 2008 y entrado en vigor en el 2011.
- EFTA (Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein), junto con Perú, firmado en el 2008.
- G-2 con México, que se estableció en el 2009.
- Chile, suscrito en el 2006 y entrado en vigor en el 2009.
- Estados Unidos, aprobado en el 2011 y entrado en vigencia en el 2012.
- Corea del Sur, recientemente firmado en Febrero de 2013 y en miras a ponerse en rigor.

Además de otros TLC que están en proceso con Costa Rica, Unión Europea - Perú, Panamá, Japón, Singapur, Turquía, Australia, Israel y el Foro del Arco del Pacífico.

De cierta manera, la apertura de Colombia a estos tratados ha hecho que los equipos negociadores colombianos, se vean obligados a internacionalizarse más rápidamente, cumpliendo con los estándares mínimos para ser competitivos a nivel mundial, generando mayor demanda de personas más altamente capacitadas para desempeñar cargos con relaciones internacionales. A la vez, el ingreso de empresas extranjeras al país contribuye al mejoramiento de procesos, a la elevación de la competencia entre empresas y a un mejoramiento del know how.

Para corroborar este argumento, se revisó lo descrito por Lothar Katz (2008) acerca de la percepción que tiene el colombiano frente a cómo se ve internacionalmente, y a cómo lo ven los extranjeros en el desarrollo de los negocios, describiendo la cultura colombiana de la siguiente forma:

- Relaciones y respeto: La describe como una cultura orientada hacia el colectivismo, en donde la construcción de relaciones es muy importante para establecer negocios; además, perciben el tiempo de manera flexible y es normal

ocupar más de lo planeado en las negociaciones; también, es frecuente realizar salidas que generen lazos de amistad más fuertes.

- **Comunicación:** Los colombianos son muy formales y usualmente hablan suave; pueden conversar más cerca de la zona de confort del otro; la comunicación no siempre es directa, es decir que no siempre dicen lo que piensan sino lo que puede agradar al otro; es normal el contacto físico con personas del mismo género, como los abrazos, palmadas en la espalda o apretón de manos.
- **Contactos iniciales y encuentros:** El autor aconseja contar en primera medida con un intermediador local, el cual unirá el puente entre las dos culturas; como muestra de respeto a la jerarquía que se maneja en Colombia, el equipo negociador de la otra cultura debe contar un gerente que sea del mismo nivel al del colombiano; a pesar de que suelen comenzar los encuentros tarde, se debe evitar llegar más de 15 minutos después, debido a que la impuntualidad del otro si la ven negativa; es corriente intercambiar tarjetas de presentación; se debe procurar manejar presentaciones con gráficas y los suficientemente atractivas para hacer entendibles los temas.
- **Negociación:** Los colombianos buscan relaciones de largo plazo y un gana-gana para las dos partes; son medidos en dar información; se demoran en las negociaciones y les disgustan las personas que quieren apresurar los procesos; el uso del tiempo es policrónico, es decir que pueden hacer varias cosas a la vez; los precios pueden variar de 25 a 35 por ciento entre la oferta inicial y la propuesta final, por lo cual es necesario que se deje suficiente margen para poder adecuar las concesiones; además, los colombianos suelen decir mentiras o utilizar mensajes no verbales negativos para mostrarse desinteresados, con el fin de lograr mayores ventajas; también, suelen decir que necesitan una aprobación final de una autoridad mayor, lo cual es usualmente cierto.
- **Acuerdos y contratos:** Lo dicho por las partes puede cambiar, hasta cuando no se haya firmado el contrato final; los colombianos esperan tener cierta flexibilidad en los contratos, lo que puede incluir cambiar términos de estos, a causa de la inestabilidad política y económica del país.
- Por último, el autor dice que Colombia es un país con altos niveles de atraco y secuestro, por lo cual se debe mantener un perfil bajo dejando el status de lado.

Como se aprecia, lo que este autor refiere sobre la cultura en cuestión, reafirma lo descrito por Maldonado (2007), es decir que se tiene una percepción similar tanto del colombiano desde una óptica interna hacia el exterior, como una óptica de los extranjeros hacia estos mismos. Además, variables como conseguir relaciones de largo plazo y de gana-gana, ha contribuido a que se abran las puertas comerciales del mundo

hacia este país, y el resultado son las relaciones comerciales que se han mejorado con los países con que se tiene tratados, como se describió anteriormente.

Sin embargo, aspectos como la demora en realizar negociaciones, el cambio de parecer antes de firmar un contrato, y aun ya estando firmado, la impuntualidad, la cantidad de encuentros sociales que pueden estar inmensos en los procesos, las actitudes negativas hacia la otra parte para obtener mejores ventajas, el tratar varios temas a la vez, la inseguridad del país, entre otros, hacen que sea un efecto desanimador para otras culturas negociar con colombianos, debido a que puede ser demasiado dispendioso el tiempo requerido para crear relaciones de amistad lo suficientemente fuertes para poder realizar las transacciones.

A este respecto, se aprecia que cuando el colombiano sale a hacer negocios al exterior, puede estar más dispuesto a adaptarse a la otra cultura, que cuando se realizan los negocios en Colombia, debido a que su intención será tratar de aculturalizar en lo mayor posible a la otra parte. Se entiende por aculturación el proceso cuando los individuos se adaptan a una cultura en específico diferente a la de ellos (Castro y Abreu, 2008). Es decir, que juega un papel muy importante el espacio donde se realice la transacción y puede llegar a influenciar favorable o desfavorablemente en ésta, dependiendo en gran manera ahora de la paciencia que tenga la otra parte.

Pero la pregunta es: ¿hasta qué punto debe intentar acoplarse una cultura a otra? Frente a esto, debe haber un equilibrio y ambas culturas deben poner de su parte para lograr acuerdos favorables y efectivos. Algo importante para resaltar es el estudio de la otra cultura para una mayor comprensión y entendimiento de sus actitudes, lo cual puede realizarse por medio de la lectura de libros de personas con amplia experiencia, viajando al país en cuestión o preguntando a conocidos que tengan conocimiento en el tema. Aun así, esto no debe ser camisa de fuerza debido a que se está hablando de seres humanos y ninguna experiencia es igual a otra, por lo cual el tomar recomendaciones de otros son sólo parámetros que pueden ayudar de cierta manera en una negociación.

De esta forma, es importante que las personas de las organizaciones de hoy en día, se capaciten y entiendan los principales aspectos de las culturas, como sus hábitos, costumbres, prioridades, entre otros, para no ir a perjudicar una relación de negocios por desconocimiento y llegar a ofender sin intención premeditada, con el fin de afianzar las relaciones y lograr mayores casos de acuerdo en las negociaciones para el bien de las empresas. Pero para esto, se deben desarrollar habilidades interculturales, lo cual Lande (1993) explica en cuatro características:

- La primera de ellas para ser hábil interculturalmente, es conocer la cultura a la cual se pertenece, lo cual permite ser más sensibles a las diferencias de otras culturas y evita el querer pensar que los otros deben actuar de la misma manera.

- La segunda característica es evitar estereotipar a los otros por más que se conozca la otra cultura, debido a que siempre habrá diferencias de personalidades entre los individuos que la conforman.
- En tercer lugar, está la aceptación del principio de la relatividad cultural, lo cual quiere decir que cada cultura es única y sus características son importantes como las de otras culturas; aquí se cree que ninguna cultura es superior a otra.
- Y por último, la autora enuncia una actitud abierta hacia el cambio, para poder dominar la frustración frente a situaciones de incertidumbre, o lo que comúnmente se le llama el shock cultural.

Por lo antes mencionado, se puede llegar a ser interculturalmente hábil por medio de la práctica de estas variables anteriores, permitiendo lograr una buena comunicación intercultural, lo que propicia un ambiente en donde hay participación, reciprocidad y entendimiento entre las distintas culturas. A este respecto, esta misma autora refiere que la comunicación intercultural posee características como “sensibilidad a las diferencias culturales y una apreciación de la singularidad cultural; tolerancia para las conductas de comunicación ambiguas; deseo de aceptar lo inesperado; flexibilidad para cambiar o adoptar alternativas; y expectativas reducidas respecto a una comunicación efectiva” (Lande, 1993; Pp. 1-2).

Por su parte, Robledo (2012) en su artículo Capacidad Intercultural: ¿nace o se hace?, comenta que la capacidad intercultural se da a partir de “lograr una combinación adecuada de conocimientos, experiencias, habilidades, instintos y emociones”, y corrobora que las capacidades interculturales se construyen, no se nace con ellas, y son un proceso que se realiza diariamente.

Otro factor importante a tener en cuenta en el acoplamiento a otra cultura, es el estar conscientes de las debilidades de la cultura a la cual se pertenece y empezar a cambiar conductas y hábitos que pueden perjudicar la negociación, como es el caso de la puntualidad, donde en una cultura asiática puede demostrar desinterés y puede acabar con el negocio, mientras que en la colombiana es aceptable llegar 15 minutos tarde. No obstante, Maldonado hacía énfasis que el colombiano ya conoce la importancia de esta variable y suele practicarla en los negocios (según los estudios que se realizaron en su ensayo).

Adicional a este, se deben prever situaciones de incertidumbre y ansiedad con el fin de saber sobrellevarlas, entendiéndose la incertidumbre como el fenómeno que condiciona lo que se piensa sobre el otro y hay dos clases: la predictiva, que anticipa las actitudes, sentimientos, creencias, valores y conductas del otro; y la explicativa, que argumenta las actitudes y pensamientos de la contraparte. Ahora, la ansiedad es una respuesta emocional a situaciones cuando se anticipa una respuesta negativa (Correa, 2012).

Por consiguiente, si se tiene un alto grado de ansiedad e incertidumbre, se puede llegar a estereotipar al otro, perjudicando la comunicación, y la mejor forma de contrarrestar estas dos variables, es generando confianza de parte y parte para amenizar la comunicación, y sobre todo, entender que juntos se pueden lograr mayores cosas que por separado. Desde la óptica colombiana, estos han demostrado ser personas altamente recursivas, lo cual es una buena herramienta para manejar este tipo de situaciones impredecitivas, por lo que se debe determinar esta cualidad en la otra cultura.

Además, para cambiar percepciones negativas por parte de los extranjeros hacia los colombianos, debe realizarse un cambio de mentalidad, no solo al interior de la mente de los colombianos y al cambio de sus hábitos, sino también una política comercial integral de Colombia hacia el mundo que muestre un cambio de percepción. Es decir, por una parte, los equipos negociadores de las empresas colombianas deben estar lo suficientemente preparados para cumplir con exigencias estándares como esta variable, para evitar disgustos entre la multiculturalidad existente, con el fin de que cuando suceda un encuentro, los extranjeros vean el cambio del colombiano y lo desestereotipen, mejorando su imagen comercial.

Pero por otra parte, se debe mostrar mundialmente que Colombia es una nueva Colombia, que está creciendo y que está a la par de cualquier otro país que busque internacionalizarse económicamente. Algo parecido, es el cambio de imagen que logró realizar Japón en el pasado y que actualmente está intentando hacer China, esto es, modificar la percepción de los consumidores de que sus productos eran de muy baja calidad, pero por medio de cambios hechos en la administración y el entrenamiento de todos los niveles, se lograron mejoras que finalmente se hicieron permanentes.

De esta manera, se debe entrenar al personal en las organizaciones de todas las áreas y niveles para que desarrollen la capacidad de afrontar situaciones de interculturalización, y más ahora con los tratados de libre comercio que se han firmado últimamente, para resaltar el TLC con Estados Unidos, en donde se necesita personal competente y lo suficientemente capacitado para afrontar los nuevos retos que se aproximan. Dentro de la preparación que el colombiano debe considerar se encuentra:

- El conocimiento de mínimo tres idiomas (nativo, inglés y otro), en lo posible, estudiar algún idioma asiático.
- La actualización constante de los estudios, debido a que actualmente, lo mínimo requerido es tener maestría.
- El aprendizaje sobre otras culturas, entendiendo que así como lo demostró Maldonado (2007) que la cultura colombiana está cambiando, de la misma manera, las otras en el mundo también se están adaptando cada vez más a los procesos de globalización.

- Desarrollar las habilidades de negociación antes descritas, entre las que se resalta tener una mentalidad de apertura al cambio y estar abierto a nuevas ideas que puedan optimizar los procesos.
- Realizar una preparación previa antes de cualquier encuentro de negociación y conformar equipos interdisciplinarios para éstas.

## **CONCLUSIONES**

Es indudable la importancia de la interculturalidad en los negocios internacionales debido a las exigencias del mundo globalizado que se está viviendo actualmente, donde cada vez más los países buscan integrarse económica, política, social y/o culturalmente, según sean los motivos. Por lo tanto, es necesario llegar a comprender las otras culturas y encontrar puntos de equilibrio para lograr que las negociaciones lleguen a acuerdos favorables para ambas partes.

En la revisión teórica descrita anteriormente, se analizó la teoría de culturas, de alto y bajo contexto, en donde tanto Hall (1965) como Solomon y Schell (2010), están de acuerdo con que las culturas de países asiáticos, africanos, árabes y latinos, corresponden a un tipo de cultura de alto enfoque, y utilizan una comunicación indirecta, los acuerdos que se presentan son implícitos, se utiliza el lenguaje corporal, los procesos son más demorados, el cumplimiento de la ley depende de las situaciones, y es muy importante el desarrollar lazos de amistad y confianza; mientras que las culturas de bajo enfoque como los países anglosajones, escandinavos y europeos, prefieren el lenguaje directo y verbal, prefieren el uso de documentos escritos y no mezclan el campo laboral con el sentimental.

Posteriormente, se revisó al autor Ogliastri (1997) el cual habla del comportamiento habitual de la cultura latinoamericana y describe al negociador como un regateador, con un enfoque de ganar sobre los demás, siendo incumplido en lo que promete, que prefiere negocios informales y cuenta con poca preparación e improvisa. Por su parte, Correa (2012) habla específicamente del contexto colombiano, pero sus contribuciones son similares a las del anterior autor, diciendo que en el colombiano resalta el individualismo, incumplimiento e impuntualidad, entre otros.

En contraste, Maldonado (2007) derriba algunos de estos comportamientos al analizar la forma de negociar de los empresarios colombianos a nivel internacional, llegando a la conclusión de que el negociador de este siglo ha replanteado esos modelos tradicionales y/o culturales para estar a la par de la nueva dinámica internacional.



Por otra parte, los tres autores están de acuerdo en la recursividad del colombiano para manejar situaciones de incertidumbre, en que suele improvisar antes de una negociación, en el manejo del tiempo policrónicamente, y en que prefiere crear lazos de amistad y confianza previamente al cierre de los negocios.

Como resultado, se aprecia que la búsqueda del colombiano por adaptarse internacionalmente y cumplir con estándares básicos, es fruto del acercamiento cultural efecto de la profunda inserción económica de Colombia en el mundo, desde el gobierno de Virgilio Barco (1986-1990) con la apertura económica gradual, hasta el día de hoy, con los tratados de libre comercio que se tiene firmados a la fecha y los que están en proceso.

De otro lado, a pesar de que el colombiano ha buscado cambiar esos estereotipos, Katz (2008) en su análisis muestra su percepción como extranjero hacia esta cultura, y a pesar de que los colombianos hagan esfuerzos por cambiar su imagen, los resultados no se han visto en general a nivel internacional, ya que los siguen percibiendo como impuntuales, regateadores, ofensivos para lograr mejores condiciones, flexibles y hasta incumplidos en los acuerdos, en caso de que se presentan situaciones imprevistas del entorno. Sin embargo, sí se tiene una buena percepción con respecto al gana-gana que buscan en los negocios, a la construcción de relaciones de largo plazo y a la preferencia en la formalidad de las transacciones, sin excluir su lado cálido que propicia situaciones de encuentros sociales, lo cual va de la mano con lo dicho por Maldonado (2007).

No obstante, para continuar mejorando la imagen de los negociadores colombianos a nivel mundial, se deben desarrollar habilidades interculturales como conocer la cultura a la cual se pertenece para ser más sensibles a las diferencias de otros, evitar estereotipar a las personas debido a que siempre habrá diferencias de personalidades entre los individuos, aceptar que cada cultura es única y tener una actitud abierta hacia el cambio para prever situaciones de incertidumbre y ansiedad, y prevenir shocks culturales en los encuentros.

También, los colombianos deben cambiar hábitos como mejorar en la puntualidad, prepararse mejor para una negociación, no buscar improvisar y no mostrar desinterés con doble intención frente a una oferta (para conseguir mejores tratos), con el fin de que en los encuentros con otras culturas perciban el cambio. Y como complemento, crear una política comercial integral para difundir un mensaje del cambio de percepción de la cultura colombiana, tal como lo hizo Japón en el pasado, con sus productos de baja calidad y que ahora se perciben como de excelentes bondades.

Por lo tanto, para alcanzar este objetivo se debe buscar que el personal organizacional se prepare tanto en el conocimiento de idiomas, como en la actualización de estudios formales (dependiendo del nivel ejecutivo que posea), en el aprendizaje constante de las otras culturas sabiendo que éstas cambian constantemente y no se pueden estereotipar, y ejercitando constantemente las

habilidades interculturales. De esta forma, el colombiano sería más competitivo y hábil a la hora de enfrentarse a situaciones correspondientes a negociaciones, permitiéndole llegar a comprender más a las otras culturas, lograr puntos de equilibrio y resultados más eficaces y eficientes.

## BIBLIOGRAFÍA

Castro, O. & Abreu, J. (2008). *Cómo afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales*. Daena: International Journal of Good Conscience. Pp. 679 - 700. México.

Comunidad Andina. (2012). *Relaciones externas, América Latina y el Caribe*. Disponible en: [http://www.comunidadandina.org/externo/can\\_mercosur.htm](http://www.comunidadandina.org/externo/can_mercosur.htm). Revisado Febrero 24 de 2013.

Correa, N. (2012). *Comunicación intercultural en los negocios Colombia-Japón*. Pp. 1 – 75. Colombia: Universidad Sergio Arboleda.

Garay, J. (2011). *La política de inserción internacional de Colombia*. Revista Nueva Sociedad No. 231. ISSN: 0251-3552. Pp. 66-78. Colombia.

Hall, E. (1965). *The Silent Language*. Fawcett Publications. Nueva York.

Katz, L. (2008). *Negotiating International Business*. Booksurge. Estados Unidos.

Lande, N. (1993). *Comunicación Intercultural*. Pp. 1 – 23. Kansas: Universidad de Kansas.

Maldonado, K. (2007). *La interculturalidad de los negocios internacionales*. Colombia: Colciencias y Universidad del Rosario.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2013). *Tratados de Libre Comercio*. Disponible en: <http://www.tlc.gov.co>. Revisado Febrero 24 de 2013.

Ogliastri, E. (1997). *La cultura latinoamericana frente a la angloamericana, japonesa, francesa y del Medio Oriente*, Universidad de los Andes, Colombia.

\_\_\_\_\_. (2001). *¿Cómo negocian los colombianos?* Editorial Alfaomega. Colombia.

Ramírez, S. (2012). *Dos años del Gobierno Santos: La Política Exterior*. Disponible en: <http://www.razonpublica.com/index.php/politica-y-gobierno-temas-27/3132-dos-anos-del-gobierno-santos-la-politica-externor.html>. Revisado Febrero 23 de 2013.

Robledo, C. (2012). *Capacidad Intercultural: ¿Nace o se hace?* Disponible en: <http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/capacidad-intercultural-nace-hace/150906>. Revisado Febrero 10 de 2013.

Solomon, C. & Schell, M. (2010). *Diversidad cultural en los negocios, Técnicas efectivas para dirigir a través de fronteras*. Mac Graw Hill. México.