

# Qué es la negociación intercultural

Enrique Fanjul

1

**Enrique Fanjul** es Técnico Comercial y Economista del Estado. Es Socio Director de Iberglobal Consultoría de Internacionalización. Ha sido Consejero Comercial de la embajada de España en Egipto, China, Canadá y Holanda. En el sector privado ha sido director de Técnicas Reunidas Internacional y Socio Director de ACE-Cooperación y Proyectos. Fue presidente del Comité Empresarial Hispano-Chino. Actualmente es profesor del Máster de Relaciones Internacionales de la Universidad San Pablo-CEU. (perfil en LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/enrique-fanjul-6a8894/>).

Abril 2020



Encuentro entre Mao Tse-tung y el presidente Nixon en Pekín (1972)

## Contenidos

1. Introducción
2. El concepto de inteligencia cultural
3. Principales dimensiones culturales
4. Diez recomendaciones prácticas para la negociación intercultural
5. A modo de conclusión

---

---

# 1. Introducción

Hay una línea de razonamiento que señala que la globalización, los viajes, Internet, la homogeneización de las pautas educativas, etc., han contribuido a que los aspectos culturales pierdan importancia en las relaciones internacionales. Según este planteamiento, en el mundo, con la [globalización](#), se está consolidando una “cultura internacional de negocios” cada vez más homogénea. El mundo, y sus características culturales, se han homogeneizado.

De esta forma, una persona procedente de un determinado marco cultural puede moverse en otro marco cultural sin mayores dificultades.

Este tipo de argumentos sobrevalora el grado de acercamiento entre las culturas, e infravalora un hecho: el apego de mucha gente por mantener, por “celebrar” sus pautas culturales diferenciales; algo que se refleja, por ejemplo, en la fuerza que mantienen los movimientos nacionalistas en todo el mundo, los enfrentamientos sectarios en el interior de muchos países, etc.

En todo caso, hay que tener en cuenta que la revolución en los transportes y la multiplicación de los viajes, el auge de Internet, son fenómenos recientes. Incluso aunque aceptáramos que vamos hacia una estandarización de las pautas culturales, este proceso tendría por delante mucho tiempo, probablemente décadas, hasta convertirse en una realidad.

Además, en los últimos años se ha iniciado un proceso de [desglobalización](#), que previsiblemente recibirá un nuevo impulso con la crisis del COVID-19.

Por ello, hoy en día se acepta de forma generalizada que los aspectos culturales pueden afectar de manera importante a la forma como se realizan los negocios internacionales, cómo se desarrolla la actividad internacional de la empresa. Y pueden afectar de manera especial a la forma como se lleva a cabo un proceso de negociación.

Ahora bien, la cultura es ciertamente importante, pero tampoco hay que caer en la exageración a la hora de valorar su influencia. En especial, no hay que caer en la aceptación exagerada de los estereotipos.

Hay que evitar ser rígidos en lo que se refiere al estereotipo de las culturas nacionales. En un país no todo el mundo va a tener la misma cultura y se va a comportar exactamente de la misma forma. Puede haber variaciones en el seno de una cultura nacional. Puede haber variaciones regionales, entre zonas de un país, y también puede haber variaciones individuales, en la medida en que las personas han podido tener experiencias y procesos de aprendizaje diferentes. No tenemos que esperar, por ejemplo, que todos los chinos vayan a

responder y comportarse de la misma forma. Además, las culturas evolucionan y cambian, otro motivo por el que los estereotipos rígidos son peligrosos.

Por otro lado, tampoco hay que exagerar la importancia de las barreras culturales en los negocios internacionales. La cultura es un factor, pero no el único que influye en un proceso de negociación. Hay otros elementos que influyen: los competidores, los precios, las condiciones comerciales, la tecnología, la financiación, etc.

Una primera cuestión que se plantea es cómo definir la “cultura”. En este artículo, que tiene una vocación práctica, orientada hacia los negocios, hacia los profesionales que actúan en los mercados internacionales, vamos a formular una definición de cultura sencilla y manejable: **la cultura son los valores compartidos entre los miembros de un grupo de población.**

Un rasgo crucial de la cultura es que la gente la aprende, la incorpora en su proceso de formación. Es decir, no se “nace” ya con unas pautas culturales impresas en la personalidad. Los chinos no son colectivistas desde el momento en que nacen, sino que se hacen colectivistas a lo largo de su proceso de aprendizaje. Los niños chinos que han sido adoptados por familias españolas, y han crecido en España, tienen pautas culturales “españolas”, no chinas.

Numerosos aspectos de la personalidad se transmiten genéticamente. Pero otra parte no se puede explicar genéticamente. La cultura, como un conjunto de comportamientos aprendidos y compartidos por una sociedad, tiene una forma y contenidos predecibles y configura el comportamiento y la conciencia dentro de la sociedad de generación en generación. La cultura reside pues en comportamientos aprendidos. La lengua, la organización y la tecnología son probablemente los elementos más importantes de la cultura.

Las diferencias culturales se manifiestan de diversas maneras. La manifestación más profunda de la cultura es el conjunto de valores. **Los valores son tendencias generales a preferir ciertos estados de las cosas más que otros.** Las diferentes culturas tienen sus propias costumbres acerca de lo que es una conducta aceptable o inaceptable. Y cada cultura tiene métodos para hacer frente a la violación de las normas sociales.

Las diferencias culturales inciden de forma importante sobre los negocios internacionales, sobre la actividad internacional de las empresas.

Las organizaciones que actúan de forma global deben, en primer lugar, aceptar la importancia que tienen los aspectos, y barreras, culturales, y deben desarrollar por tanto estrategias para afrontarlos.

Una empresa, aunque no sea una empresa “global”, pero que va a abordar

o trabajar en un país con una cultura diferente a la de su propio país, debe hacer un esfuerzo para prepararse adecuadamente para afrontar las barreras culturales a las que se va a enfrentar, que pueden tener una incidencia importante su éxito o fracaso.



Las empresas que trabajan en los mercados internacionales han prestado tradicionalmente una gran atención a la realización de estudios de mercado, al estudio de los aspectos legales, fiscales, etc., de los países en los que trabajan o quieren trabajar. Pero en muchos casos no han prestado la atención necesaria al estudio de los aspectos culturales.

Para tener éxito en los negocios internacionales es conveniente estudiar cómo actúan las personas con las que se va a tener contacto, con las que va a haber que negociar, comunicarse. En apenas unos minutos se puede cometer un error cultural, cuya reparación puede suponer luego semanas o meses de trabajo.

En todo caso, y como señalamos anteriormente, la importancia de los aspectos culturales no debe ser exagerada, ni debe encubrir otros aspectos. Hay muchas ocasiones en que la actividad internacional, la negociación, etc., van mal o terminan en un fracaso simplemente porque la estrategia empresarial que se ha seguido no ha sido la adecuada, o porque los objetivos que se querían conseguir no eran realizables. No hay que disfrazar estos errores con el argumento de las barreras culturales.

Podemos mencionar un par de ejemplos sobre aspectos que marcan importantes diferencias culturales con un claro impacto sobre la forma como se actúa en los negocios internacionales:

### **1- Individualismo versus consenso.**

Una de las diferencias más mencionadas entre el marco cultural de los negocios en Oriente y Occidente es la relativa a individualismo y consenso.

En los países occidentales, el sistema educativo enseña a las personas, desde la niñez, a aceptar la responsabilidad individual. Por el contrario, en sociedades orientales de tradición confuciana, como Japón o China, se da una gran prioridad a la pertenencia a la colectividad, a la armonía del grupo.

En las sociedades orientales se pone en este sentido un énfasis muy grande, y muy superior al de las sociedades occidentales, en la necesidad de obtener consenso, de mantener la armonía del grupo y de la sociedad. Esto

influye en la forma en la que las empresas orientales actúan, negocian, se comunican...

## 2- Las formas de comunicarse.

Las ideas, los proyectos, los planes, etc., se expresan mediante el lenguaje. Ahora bien, la aproximación al lenguaje es diversa entre unas y otras culturas. Hay diferencias muy significativas en lo que se considera una buena comunicación.

En algunas culturas, como las anglosajonas, se enseña a la gente a ser directo, sincero. Este tipo de comunicación puede a veces sorprender, o resultar “brusco” en culturas orientales, en las que se utiliza un lenguaje más indirecto, menos “franco”, y en el que por tanto hay que estar preparado y tener la capacidad para captar lo que verdaderamente se está diciendo.

En algunos países se prefiere y utiliza una comunicación breve y escueta. En otros países se utilizan formas de comunicación más largas. Un italiano, por ejemplo, tenderá a exponer una determinada idea con más palabras que un estadounidense.

Otro tema clave, y muy delicado, es el humor. En culturas anglosajonas, como Estados Unidos o Gran Bretaña, el humor es un ingrediente siempre presente. En una presentación, en una charla, en una reunión, hacer chistes es un requisito prácticamente obligado. Otras culturas están mucho menos acostumbradas al empleo de chistes. Las personas de estas culturas pueden no entender un chiste, o entenderlo en un sentido equivocado. El humor viaja mal a través de las culturas.

¿Quién es responsable en principio de tomar las medidas necesarias para superar o mitigar los efectos de esos problemas?

De entrada, podríamos decir que todas las partes involucradas en un proceso de negociación tienen, al menos en teoría, interés en que éste culmine con éxito, y por tanto todas las partes tienen que esforzarse por prepararse, por tomar medidas para afrontar los obstáculos culturales.

Pero en la realidad está claro que no todas las partes van a actuar con la misma energía. Ello es así por un doble motivo: en primer lugar, porque no todas las partes van a tener el mismo interés en que la negociación llegue a buen puerto; y, en segundo lugar, porque no todo el mundo va a tener la misma capacidad, la misma preparación para afrontar con éxito las barreras culturales.

En este sentido, podemos establecer algunos principios generales, unas **leyes básicas**, sobre quiénes son los que están más obligados a prepararse y actuar para superar las barreras culturales en una negociación internacional:

1- La primera ley básica, que se aplica en todos los aspectos de las

negociaciones, del tipo que sea, es que **“el comprador es el rey”**, el que tiene una posición dominante. El vendedor es el primer interesado en que la operación se lleve a cabo. Por tanto, el vendedor será normalmente el más interesado en superar las barreras que se presenten para que la negociación tenga éxito, y entre ellas lógicamente las barreras culturales.

En el comercio internacional lo normal es pues que la parte vendedora se “adapte” más a las costumbres de la parte compradora que viceversa, o que haga un mayor esfuerzo por estudiar y comprender éstas.

2- En segundo lugar, **lo normal es que una persona se adapte más a las costumbres del país al que viaja**. Si un empresario español viaja a Egipto, lo más normal será que él se adapte a las costumbres de Egipto más que los empresarios de este país se adapten a las costumbres españolas (que éstos pueden desconocer completamente).

La segunda ley básica es pues que el visitante se adapta a las costumbres del país que visita.

3- En tercer lugar, hay un factor importante de “capacidad”, de preparación. Hay empresarios que han viajado mucho, que han vivido incluso en países diferentes, y que tienen tanto un mayor conocimiento de otras culturas como una mayor capacidad para adaptarse a costumbres distintas. Están pues mucho más preparados para afrontar las barreras culturales que empresarios que no han salido de su país, que a lo mejor viven en países que han estado muy aislados del exterior, etc.

Existe pues una *expertise*, una capacitación “profesional” para abordar los problemas culturales, basada, más que en cualquier otro elemento, en la experiencia que ha tenido una persona, complementada con la formación y el estudio que haya recibido.

La tercera ley básica, pues, es que **las personas con mayor capacitación y experiencia de trabajo en ambientes interculturales son las que deben realizar un mayor esfuerzo para que se superen las barreras culturales**. El humor viaja muy mal a través de las culturas.



## 2. El concepto de inteligencia cultural

Para referirse a la capacidad de las personas para superar las barreras culturales

algunos autores han elaborado el concepto de “inteligencia cultural”.

La inteligencia cultural podría ser definida como la habilidad o capacidad de una persona para adaptarse de forma efectiva a nuevos contextos culturales.

El concepto fue desarrollado por P.C. Earley y S. Ang ("[Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures](#)", 2003). En base a sus planteamientos podemos definir algunos conceptos básicos:

1- **Negociación intercultural:** es una negociación que implica a dos partes que proceden de diferentes contextos culturales.

2- **Cultura:** se refiere a un conjunto de normas, sistemas de creencias, leyes y valores que se hallan interrelacionados. La cultura son programas mentales compartidos por personas que controlan sus respuestas ante los hechos y circunstancias que se encuentran. Es decir, la cultura es algo compartido por un grupo. No es algo genético, tal como indicamos anteriormente, sino que pertenece al sistema de conocimiento de las personas. La cultura se forma en la infancia y se va reforzando a lo largo de la vida.

3- **Distancia cultural:** se refiere al grado en que dos culturas son diferentes la una de la otra. La inteligencia cultural cobra mayor relevancia cuanto mayor es la distancia cultural entre las partes involucradas en una negociación.

4- **Shock cultural:** se refiere a las dificultades para encontrar sentido y comprender un nuevo marco cultural desde la perspectiva del propio marco cultural.

Earley y Ang señalan que uno de los retos más importantes que afrontan los negociadores internacionales es el de

asegurarse de que comprenden adecuadamente las posiciones de las diferentes partes, y el de ser capaces de adaptarse de forma eficiente a fin de facilitar el éxito de la negociación.

En cualquier caso, un condicionante clave para desarrollar la inteligencia cultural, para poder afrontar con éxito las barreras culturales, es la actitud que tenga la persona.

Hay muchos [expatriados](#) que, por ejemplo, consideran un destino en el exterior como un “mal necesario”. Para ellos no hay nada mejor, desde el punto de vista de calidad de vida, que vivir en España o en su país de origen. Ir destinado al extranjero es un paso necesario por razones de carrera profesional, o conveniente por el mayor sueldo que supone.

Esta actitud va acompañada de falta de interés y curiosidad por las otras culturas, por el conocimiento de otros países. Ese desinterés hace que sea más difícil la adaptación y la comprensión de las otras culturas.

Por el contrario, hay expatriados que ven un destino en otro país como una



oportunidad de enriquecimiento y disfrute personal, al margen de las razones económicas y profesionales.

Vivir en otro país es una oportunidad para viajar, para conocer otros países y culturas, para aprender sobre el mundo y la gente.

Esta actitud implica una actitud mucho más receptiva hacia las otras culturas, y favorece por ello su comprensión y la adaptación a las mismas.

---

---

## 3. Principales dimensiones interculturales

Existen una serie de dimensiones o elementos clave en la configuración de las culturas.

Estos elementos determinan cómo actúan las personas, y por tanto cómo actúan en negociaciones internacionales, en equipos de trabajo, etc.

Desde el punto de vista de la relación con otras culturas, y en especial de la actividad internacional de las empresas, los elementos o [dimensiones](#) que tienen una mayor relevancia son los siguientes:

### 1- Colectivismo versus individualismo.

Existen culturas en las que la primacía está en el individuo. Es el caso de lo que podríamos llamar la cultura occidental, en la que el centro fundamental se encuentra en el individuo.

En otras culturas, la colectividad, la sociedad, tiene la primacía. Los intereses del individuo están supeditados a los de la sociedad. Es el caso, por ejemplo, de las [culturas asiáticas](#) de base confuciana.

### 2- Lenguaje directo versus indirecto.

En determinadas culturas existe una tendencia a utilizar un lenguaje directo: las cosas se dicen claramente, sin rodeos.

En otras culturas existe una mayor resistencia a decir las cosas directamente, de forma “brusca”, algo que se considera puede ser poco amable y cortés.

En Estados Unidos, en los países del norte de Europa, existe más tendencia a expresarse de forma directa.

En los países asiáticos de raíz confuciana existe mayor tendencia al lenguaje indirecto, en el que por tanto los matices, los silencios, los comentarios que aparentemente no tienen que ver con lo que se está tratando pueden tener una gran relevancia para el mensaje que se quiere transmitir.

En estos países la “diplomacia”, la armonía, tienen una gran importancia. En



estas culturas las cosas se dicen muchas veces dando rodeos, de forma indirecta, para evitar lo que se cree puede resultar incómodo o un tanto humillante al interlocutor. En estos casos, es preciso tener los conocimientos culturales necesarios para comprender lo que nuestro interlocutor nos quiere decir, para captar las “claves” que están más o menos encubiertas en sus palabras.

Culturas “directas” son Alemania, Holanda, Estados Unidos, Noruega, Canadá, Australia. Culturas “indirectas” son China, India, Japón.

### **3- Importancia de la jerarquía.**

En algunas sociedades predomina el espíritu igualitario, abierto. La edad, la posición en la jerarquía de la empresa, son factores relativamente secundarios. Las empresas tienen una estructura más abierta, “informal”, igualitaria. Es el caso, por ejemplo, de los países nórdicos en Europa.

En otras sociedades como, nuevamente, las asiáticas de raíz confuciana, la jerarquía, la edad, la “seniority” son elementos de gran importancia. En una reunión, por ejemplo, es el “jefe”, el superior jerárquico, el que habla, y los subordinados raramente intervienen (a menos que éste se lo pida). En las sociedades con espíritu igualitario es más frecuente que intervengan otras personas aparte de la superior en jerarquía, si consideran que tienen alguno interesante que aportar en la discusión.

### **4- Importancia de la relación personal.**

Es éste uno de los aspectos que puede ser más determinante en las negociaciones y relaciones interculturales, y sobre el cual existen importantes diferencias entre unas y otras culturas.

En ciertas sociedades la construcción de una relación personal es un requisito previo al desarrollo de los negocios. Es importante conocer, tratar a la otra persona, y adquirir confianza en ella. Luego, cuando ya se ha puesto en marcha el negocio, el trato personal sigue siendo fundamental.

Otras sociedades minusvaloran este aspecto de la relación personal, y dan la prioridad al “negocio”, el acuerdo. Lo importante es lo que se acuerda en la negociación. No es necesario, y mucho menos imprescindible, construir una relación personal para el desarrollo de los negocios.

En determinadas culturas el “negocio” es el elemento dominante, a veces prácticamente el único que debe ser considerado y tenido en cuenta. En este tipo de cultura el negocio debe plasmarse en acuerdos escritos, los pagos deben estar adecuadamente garantizados, etc.

En otras culturas, el aspecto personal tiene una gran importancia, y es casi un requisito previo para hacer negocios. La confianza, el conocimiento de la persona, es un elemento clave. Los acuerdos no necesitan plasmarse por escrito para tener validez: un acuerdo verbal, un apretón de manos, es considerado como un acuerdo de casi tanto valor como un contrato firmado.

Las personas que dan importancia a la relación personal harán normalmente

negocios con personas que les inspiren confianza.

Esto no quiere decir, por supuesto, que los aspectos de precio, calidad o plazos no tengan importancia. Pero son analizados y discutidos en una fase posterior, cuando se ha construido una relación de confianza.

Para estas personas, la relación personal, más allá de la estrictamente comercial, es conveniente, casi imprescindible. Es decir, en estos casos será relativamente normal invitar al otro interlocutor a casa, a conocer la familia, o a un espectáculo, a un partido de fútbol. La relación comercial se entremezcla con actividades que son más propias de una relación de “amistad”.

En el otro caso, en el que la relación personal es secundaria, este tipo de actividades resulta infrecuente. El trato se limita a la negociación, se habla poco de la vida privada, no se espera ser invitado por un interlocutor de negocios a su casa, o a un espectáculo.

Países como Estados Unidos, Alemania, Suecia, Gran Bretaña, son países en los que tiene más peso la visión de “business first”. Países como Japón, China, países árabes, países latinos, son países en los que tiene un peso importante la visión de la relación personal.

En general, en el mundo predominan las culturas que dan importancia a la relación personal. La principal excepción a esta norma se encuentra en los países del norte de Europa y Norteamérica.

#### **5- Rigidez versus flexibilidad de los acuerdos.**

Hay sociedades en las que, una vez que se alcanza un acuerdo, éste debe plasmarse en un contrato escrito, claro y preciso. Este acuerdo se considera que tiene una validez definitiva, no está abierto a revisiones o replanteamientos.

En otras sociedades, por el contrario, la validez y rigidez de los acuerdos alcanzados tiene un valor más relativo. Se ha alcanzado un acuerdo que se ha plasmado en un contrato, pero no se considera algo impropio que, si cambian las circunstancias, se pueda plantear una revisión del acuerdo, aunque éste ya ha sido firmado y objeto de todas las ratificaciones formales.

En las sociedades asiáticas, y en particular la china, los acuerdos escritos han tenido tradicionalmente un valor relativo; se veían como acuerdos flexibles que podían ser modificados con relativa facilidad. En países como Estados Unidos o los países nórdicos, los acuerdos se contemplan con gran rigidez; una vez alcanzado y firmado un acuerdo, éste debe ser considerado como algo definitivo e inmutable.

#### **6- La importancia del acuerdo escrito.**

En ciertas culturas el elemento oral tiene una gran importancia. Un acuerdo alcanzado en una reunión tiene plena validez, aunque no se haya plasmado por escrito, con las, correspondientes firmas.

En otras culturas, como por ejemplo las del norte de Europa, un acuerdo no es válido, no tiene seriedad, hasta que no se ha plasmado por escrito.

#### **7- La importancia de las normas legales.**

Existen sociedades muy “legalistas”: lo que cuenta es lo que dice la ley, las normas. Estas deben regular todos los aspectos relevantes, y deben ser seguidas y observadas de forma inflexible. El Estado cuenta con mecanismos potentes que hacen cumplir las leyes.

En otras sociedades las normas, las leyes, no tienen un valor tan absoluto. El marco legal, en primer lugar, no está tan desarrollado: muchos aspectos quedan abiertos a la interpretación. El margen para la negociación es mucho más amplio. Las leyes no deben interpretarse como un condicionante rígido e inflexible.

**8- Formas de resolver conflictos.**

Un tema que puede tener una gran importancia es la forma de resolver disputas o diferencias. En sociedades con un fuerte peso de la norma legal, se tiende más a resolver los conflictos a través de los mecanismos formalmente establecidos: negociación entre las partes, mediación o arbitraje, recurso a tribunales de justicia en el caso más extremo.

Estos mecanismos pueden chocar en sociedades en las que el peso de la ley no es tan relevante, y en las que las relaciones personales forman parte central del marco de negocios, y las normas legales no tienen un valor tan determinante.

Este es el caso de China, por ejemplo. Muchas empresas extranjeras han tenido problemas porque han pretendido afrontar determinados problemas o diferencias ateniéndose de forma estricta a “lo que dice la ley”. Esto ha sorprendido y molestado a la parte china, que hubiera esperado que el tema fuera planteado y objeto de una discusión “amistosa”, en la que ambas partes buscaran una solución que fuera conveniente para ambas dos. Esto puede deteriorar de forma seria las relaciones entre el socio extranjero y el socio chino, con consecuencias negativas para el negocio.



**9- Emoción versus frialdad.**

En algunas culturas se mantiene la calma y la frialdad durante la conversación. Las personas que no se comportan con de esta forma, que dejan traslucir de forma apreciable sus emociones y sentimientos, no son bien valoradas.

En otras culturas, en cambio, la frialdad, la distancia, podrían ser valoradas como signos de indiferencia, de falta de interés, incluso de falta de aprecio o consideración hacia el interlocutor.

Culturas “reservadas” son la británica, las de los países nórdicos, las de Japón, China.

Culturas “emotivas” son las latinas, como España, Italia, los países

latinoamericanos, y también las de los países árabes.

#### **10- Monocromía vs. policromía.**

En las culturas monocromáticas se presta una gran atención a la puntualidad y las agendas. Estas suelen ser fijas. La discusión se desarrolla siguiendo los puntos de la agenda de forma bastante rígida, discutiendo tema a tema. Los plazos se siguen de forma inflexible.

En la cultura “policromática”, la actitud hacia el reloj y la agenda es mucho más flexible. Se puede saltar de uno a otro tema, sin seguir el orden establecido en la agenda. Los plazos son flexibles.

---

---

## **4. Diez recomendaciones prácticas para la negociación intercultural**

Vamos a comentar en este apartado algunas recomendaciones para conseguir una comunicación intercultural efectiva.

**1- Hay que evitar lo que podríamos llamar el “síndrome de superioridad”,** en especial en países en vías de desarrollo.

Ese síndrome se manifiesta, por ejemplo, en comentarios “compasivos” sobre los problemas del país, su pobreza, la corrupción; en los países que no tienen sistemas democráticos, en comentarios acerca del sistema político, la dictadura...

A mucha gente no le gusta que le “restrieguen” sus defectos o carencias, por muy reales que éstos sean.

**2- Hay que evitar también tratar a las personas que viven en países “alejados” como si no estuvieran al tanto de la evolución del mundo.**

Hay ejecutivos que viajan a países como, por ejemplo, Kazajstán, o Camboya, o Ghana, tienen tendencia a creer que en ellos se vive en buena medida al margen de lo que sucede en el mundo, y dan explicaciones sobre hechos obvios y bien conocidos.

En estos países supuestamente “alejados” la gente, en especial de un cierto nivel profesional, suele seguir Internet y acceso a los medios de comunicación internacional, y no les gusta que les traten como si estuvieran al margen de la realidad internacional.

**3-No hay que dar “lecciones”.** La gente ya conoce sus problemas y no le gusta que les empiecen a decir lo que está mal en su país y lo que deben corregir, una

tendencia que se da también con frecuencia en personas procedentes de países avanzados occidentales.

Además, a veces las personas pueden tener unos planteamientos distintos a los que en los países occidentales se valoran como universales.

Así, no conviene decirle a los chinos lo necesario que es para ellos el desarrollo de la democracia, o a los egipcios lo necesario que es que adopten medidas más enérgicas para luchar contra la contaminación o para favorecer la igualdad de la mujer.



Negociación del tratado de Shimonoseki, entre Japón y China (1895)

4- Conviene **evitar temas polémicos**, que son objeto de debate y con frecuencia tienen enfoques distintos en diferentes culturas.

Así, temas religiosos, políticos, la situación de la mujer, son temas normalmente polémicos y en los que los planteamientos pueden variar notablemente de unas a otras culturas.

A menos que se haya alcanzado un alto nivel de confianza y amistad, conviene ser muy prudente a la hora de hacer comentarios sobre estos temas, y ser muy consciente de que planteamientos que son incontestables en países occidentales no lo son tanto en otros países.

5- Una norma esencial en comunicación es **no hacer “perder la cara”**, a nuestros interlocutores, sobre todo cuando están en presencia de colegas suyos.

Si uno de nuestros interlocutores, por ejemplo, ha mencionado un dato o un hecho que es erróneo, no hay que decir públicamente “eso no es así, por tal y tal...”, de forma que esta persona pueda quedar en ridículo delante de los demás, y en especial de sus compañeros de delegación.

Si hacemos perder la cara a alguien, esta persona muy probablemente nos considerará con hostilidad en el futuro.

Si es necesario, por la naturaleza del tema, poner de relieve que la persona se ha equivocado, hay que hacerlo con mucha prudencia y diplomacia, no de forma brusca, utilizando expresiones del tipo “lo que ha dicho el Sr. X es muy interesante, pero creo que habría que tener en cuenta también que...”, en vez de decir directamente “eso no es así...”.

6- En reuniones en las que sea preciso utilizar **intérpretes**, hay que ser plenamente consciente de la enorme importancia que tienen, y de los problemas que se pueden originar por una traducción incorrecta.

Muchos malentendidos en negociaciones internacionales, muchos problemas, conflictos, se han producido por problemas en la traducción.

Hay que cuidar mucho este aspecto. Si es posible, uno debe tener “su” propio intérprete, que nos conozca bien, que nosotros lo conozcamos.

Dependiendo de la importancia y la naturaleza de la reunión, puede ser conveniente prepararla previamente con el intérprete: repasar los términos más técnicos o difíciles que se van a utilizar, explicarle bien los mensajes que se quieren enviar, los objetivos que se quieren alcanzar en la reunión, de forma que el intérprete los entienda bien.

Si, por ejemplo, vamos a exponer una ponencia en un seminario, en la que nuestras palabras van a ser traducidas por un intérprete, conviene que le demos previamente el texto de la ponencia o la presentación para que pueda preparar bien la traducción, aclarar dudas, etc.

7- Tanto si utilizamos intérpretes como si no, siempre que la conversación se esté llevando a cabo en un idioma que no es el nativo para las dos partes, se debe emplear un **lenguaje sencillo y claro**.

Así, hay que procurar utilizar frases cortas, con construcciones sencillas (sujeto-verbo-predicado).

Hay que intentar evitar palabras difíciles o complicadas.

Hay que ser muy cuidadoso con el empleo de abreviaturas, siglas, palabras en otros idiomas. Pueden ser de uso corriente en nuestro país, pero no tienen por qué serlo en donde estamos hablando.

8- Hay que ser muy cuidadoso con las **comunicaciones escritas**, siendo conscientes de que es fácil transmitir mensajes confusos o equivocados, y de que estas comunicaciones son un elemento de transmisión de imagen en cuanto a seriedad, eficiencia. Un cuidado no adecuado de aspectos formales, como los tratamientos, puede resultar molesto a la otra parte y generar una actitud de hostilidad hacia nosotros.

Debemos asegurar, en primer lugar, que las comunicaciones estén escritas de forma correcta, sin errores ortográficos o idiomáticos. Una carta o un email en inglés, que tiene errores idiomáticos, transmitirá una mala imagen a la otra parte,

que podrá pensar que si no somos capaces de escribir bien una comunicación, tampoco seremos capaces de hacer bien el producto o servicio que estamos ofreciendo.

Debemos asegurarnos también que los tratamientos son los correctos. En inglés, por ejemplo, debemos asegurarnos que la forma de dirigirnos a la persona (Dear Sir, Dear Mr. X), así como la forma de despedirnos (Yours sincerely, Best regards, etc.) es correcta desde un punto de vista idiomático y protocolario.

9- Hay que hacer un **esfuerzo por tener unos conocimientos** generales, de la historia, política, sociedad, etc., de los países en los que se trabaja. Conocer los grandes rasgos de la historia de un país puede ayudar mucho a comprender la actitud de sus habitantes, y en concreto la actitud de las personas con las que tenemos que negociar. Por ejemplo, conocer la historia de China en el último siglo y medio, caracterizada, hasta mediados del siglo XX, por numerosas agresiones e invasiones exteriores, puede ser útil para comprender el espíritu nacionalista del pueblo chino, su interés por reducir su dependencia tecnológica del exterior.

Aparte de las cuestiones estrictamente empresariales y legales, es pues conveniente preocuparse por tener un conocimiento más general y amplio de los países.

10- Hay que prestar la debida atención a las **cuestiones de protocolo y etiqueta** de negocios, que son importantes en los negocios internacionales, y en relación con las cuales hay diferencias muy significativas entre unos y otros países.

Los profesionales que operan en los mercados internacionales deben tener en cuenta estas cuestiones.

El profesional internacional tiene a su disposición una serie de fuentes de información acerca de las prácticas habituales en países concretos, y puede recurrir a ellas cuando para preparar sus viajes a éstos.

¿Y cuáles serían esos aspectos de protocolo y etiqueta a los que hay prestar atención? Vamos a mencionar algunos de los más significativos:

- Comidas de negocios. Existen en prácticamente todos los países, aunque con importancia y planteamiento muy diversos (desde el horario hasta la “dimensión” y duración de la comida).
- Aparte de las comidas (mediodía) también se emplean, con una importancia que varía mucho entre unos y otros países, desayunos de trabajo y cenas.
- También varía grandemente de unos a otros países la práctica de invitar a un interlocutor de negocios a otras actividades o espectáculos (desde un partido de fútbol a una corrida de toros, pasando por excursiones o viajes de tipo turístico).
- Regalos.
- Forma de vestir.
- Etc.

---

---

## 5. A modo de conclusión

Existen diferencias y [barreras culturales](#), que pueden tener una importancia apreciable en los procesos de negociación. La globalización no ha provocado la desaparición de estas diferencias, no ha dado lugar a la homogeneización cultural del mundo.

16

Los empresarios que operan en los mercados internacionales deben ser conscientes, en primer lugar, de la existencia de estas diferencias, y de la necesidad de prepararse para una negociación intercultural.

Para prepararse tienen que desarrollar el tipo de actividades que se realizan para aprender en cualquier tema: estudiar, leer, asistir a cursos, recurrir a asesores.

Para ello, la actitud es básica. Normalmente se adaptan mucho mejor, y desarrollan un mayor grado de inteligencia cultural, aquellas personas que tienen interés y curiosidad por otras culturas, por viajar y conocer sociedades diversas.

---

**Para profundizar en el tema, puede leer el Ebook de Enrique Fanjul:**

