

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

AUTORA: Alayón Domínguez Liliana

TÍTULO: LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL, UNA EXPRESIÓN DE LA IDENTIDAD CULTURAL - Estudio de casos colombianos -.

CIUDAD: Bogotá D.C.

AÑO DE ELABORACIÓN: 2009

NÚMERO DE PÁGINAS:

MATERIAL ANEXO:

- Anexo A. Descripción de la Muestra
- Anexo B. Proceso de Validación Cuestionario
Cuestionario Inicial
Carta a jueces expertos
Instrucciones para Expertos
Formato de registro de evaluación de expertos
Resultados de Validación
- Anexo C Cuestionario definitivo
- Anexo D Tablas de Resultados

Actitud frente a la Cultura Extranjera,
Lenguaje Oculto, Valoración o
Preferencia del Otro, Valores, Rituales y
Manifestaciones Estéticas, Lenguaje
Verbal y No Verbal, Creencias
Religiosas

Anexo E Tabulación de las preguntas de formato
abierto

FACULTAD: Ciencia Política y Relaciones
Internacionales

PROGRAMA: Maestría en Relaciones Internacionales

TÍTULO OBTENIDO: Magistra en Relaciones
Internacionales

DESCRIPTORES: Cultura, globalización y cultura,
conciencia cultural, negociación internacional,
elementos de Identidad Cultural, Cambio cultural,
Cultura colombiana y Negocios internacionales.

RESUMEN DEL CONTENIDO:

El estudio explora los elementos de identidad cultural colombiana asociados con la negociación comercial internacional y su adaptabilidad cultural en los países objeto de negociaciones internacionales. Tras una posible respuesta, identifica la percepción de 11 negociadores comerciales internacionales de origen colombiano, reconocidos en el medio internacional por las repercusiones de su participación en estas actividades. Para indagar acerca del tema en cuestión, se aplicó un cuestionario cuyo contenido está relacionado con siete elementos de la identidad cultural: actitud frente a la cultura extranjera, lenguaje oculto, valoración o preferencia del otro, valores, rituales y manifestaciones estéticas, lenguaje verbal y no verbal y creencias religiosas. En cada uno de estos elementos se evaluó la presencia, incidencia y cambios en la negociación internacional.

El estudio permite acercarse a la heterogeneidad cultural presente en la globalización, al poner en escena el comportamiento de las naciones en el fuero de la negociación internacional.

Como conclusión, se corrobora la diferenciación y la heterogeneidad cultural, en contraposición a la tendencia de la globalización, que busca aminorar las divergencias y en consecuencia, contemplar a la cultura desde una perspectiva homogénea; así mismo, rescata su estrecha relación con la negociación colombiana comercial internacional, escenario de expresión de los rasgos que le son propios.

Respecto a la expresión en la negociación colombiana comercial internacional de los elementos culturales, se encontró que en especial la actitud frente a la cultura extranjera, el lenguaje, la valoración o preferencia del otro y los valores culturales, muestran asociación significativa con la negociación internacional de los colombianos y han tenido mayores adaptaciones para

el logro de los objetivos. En menor proporción los rituales y manifestaciones estéticas y las creencias religiosas, por considerarse aspectos que dependen más de las iniciativas y características personales del negociador, y por ser un rasgo de la negociación colombiana, no son percibidos por los participantes como significativos en sus manifestaciones y cambios en el marco internacional.

**LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL, UNA EXPRESIÓN DE LA
IDENTIDAD CULTURAL**

Estudio de casos colombianos

LILIANA ALAYÓN DOMÍNGUEZ

Trabajo para optar el título de Magistra en Relaciones Internacionales

Director:

ENRIQUE PINZÓN ÁLVAREZ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES

MAESTRÍA EN RELACIONES INTERNACIONALES

BOGOTÁ

2009

Dedicatoria

“A quienes me han acompañado en esta travesía, despertando el valor de la libertad, las voces del corazón y el sueño de un país distinto...”

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
1.2. PREGUNTAS PROBLEMA	27
2. JUSTIFICACIÓN	28
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	29
3.1 OBJETIVO GENERAL	29
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
4. MARCO DE REFERENCIA	37
4.1 GLOBALIZACIÓN Y CULTURA	37
4.1.1 Globalización, Cultura y Latinoamérica	37
4.1.2 Conciencia Cultural	38
4.2. DEFINICIONES Y ELEMENTOS DE ANÁLISIS DE IDENTIDAD CULTURAL	40
4.2.1 Definición de Cultura	40
4.2.2 Definición de Elementos de Identidad Cultural	42
4.2.2.1 Actitud frente a la cultura extranjera	43
4.2.2.2 Lenguaje oculto	44

4.2.2.3 Valoración o preferencia del otro	46
4.2.2.4 Valores	47
4.2.2.5 Rituales y manifestaciones estéticas	49
4.2.2.6 Lenguaje verbal y no verbal	50
4.2.2.7 Creencias religiosas	51
4.2.3 Identidad Cultural y Negociación Internacional	52
4.2.3.1. Significado de Negociación	52
4.2.3.2. Cultura de Negociación	53
4.2.3.3. Negociación Intercultural	54
4.2.4. Cambio Cultural y Negociación Internacional	56
4.3. LA CULTURA COLOMBIANA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES	57
4.3.1 Definición General de la Negociación Colombiana	57
4.3.2 Tipo de Negociación Colombiana	57
4.3.3 Diferencias Regionales de negociación Internacional en Colombia	59
4.3.4 Dimensiones culturales de la Negociación Internacional Colombiana	60
4.3.5 Características de la negociación de los colombianos en el contexto intercultural	60
4.3.6. Proceso de Negociación Internacional de los Colombianos	61
4.3.7 Razones del Estilo de Negociación Colombiana	62
5. METODOLOGÍA.	65

5.1. Tipo de Investigación.	65
5.2. Participantes	65
5.3. Instrumento	65
5.4. Procedimiento.	66
6. RESULTADOS	68
6.1. Actitud frente a la cultura extranjera	69
6.2. Lenguaje Oculto	74
6.3. Valoración o preferencia del otro	82
6.4. Valores	89
6.5. Rituales y manifestaciones estéticas	98
6.6. Lenguaje verbal y no verbal	103
6.7. Creencias religiosas	108
7. CONCLUSIONES	113
8. RECOMENDACIONES	119
9. BIBLIOGRAFÍA	121
9.1 BIBLIOGRAFÍA REFERIDA	121
ANEXOS	123

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Considerar la cultura extranjera de países de mayor desarrollo superior a la cultura colombiana, por parte de negociadores colombianos.	69
Figura 2	Incidencia de considerar la cultura extranjera de países de mayor desarrollo, superior a la cultura colombiana, por parte de negociadores colombianos.	70
Figura 3	Considerar la diferencia cultural, valorando tanto la cultura propia como la extranjera.	70
Figura 4	Incidencia de considerar la diferencia cultural, valorando tanto la cultura propia como la extranjera.	71
Figura 5	Actuar como agente de cambio persuadiendo al otro más que actuando a su manera.	71
Figura 6	Incidencia al actuar como agente de cambio persuadiendo al otro más que actuando a su manera.	72
Figura 7	Actuar con los patrones culturales colombianos más que adaptándose a los patrones culturales del otro país.	73

Figura 8	Incidencia al actuar con los patrones culturales colombianos más que adaptándose a los patrones culturales del otro país	73
Figura 9	El tiempo es flexible y no es considerado como un aspecto limitado; las personas pueden llegar tarde	75
Figura 10	Incidencia de considerar que el tiempo es flexible y no es considerado como un aspecto limitado; las personas pueden llegar tarde	75
Figura 11	El contacto personal es esencial, es decir, se debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que la transacción pueda darse	75
Figura 12	Incidencia al considerar el contacto personal esencial, es decir, se debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que la transacción pueda darse	76
Figura 13	La experiencia del negociador es importante para el cumplimiento de objetivos	77
Figura 14	Incidencia de considerar la experiencia del negociador importante para el cumplimiento de objetivos	77

Figura 15	Los tratos no se dan sobre la base del mejor producto o servicio sino también por la confianza en la entidad o en la persona con quien se negocia	78
Figura 16	Incidencia al considerar que los tratos no se dan sobre la base del mejor producto o servicio sino también por la confianza en la entidad o en la persona con quien se negocia	
Figura 17	Los contratos se cierran mediante apretón de manos y no a través de acuerdos extensos y complejos	79
Figura 18	Incidencia al considerar que los contratos se cierran mediante apretón de manos y no a través de acuerdos extensos y complejos	80
Figura 19	Cuando se habla de distancia personal puede decirse que le agrada estar cerca (a menos de 1.5 metros) de la persona con quien negocia	80
Figura 20	Incidencia de la distancia personal es decir que le agrada estar cerca de la persona con quien negocia	81
Figura 21	Valoración o preferencia del otro cuando demuestra más alto desempeño individual que grupal	82

Figura 22	Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro o contraparte cuando demuestra más alto desempeño individual que grupal	83
Figura 23	Valoración o preferencia del otro cuando es una persona mayor a él en edad	83
Figura 24	Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro o contraparte cuando es una persona mayor a él en edad	84
Figura 25	Valoración o preferencia del otro cuando es una persona de sexo masculino	85
Figura 26	Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro cuando es una persona de sexo masculino	85
Figura 27	Valoración o preferencia del otro cuando el negociador proviene de familia reconocida	85
Figura 28	Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro cuando el negociador proviene de familia reconocida	86
Figura 29	Valoración o preferencia del otro cuando proviene de ocupaciones de prestigio definidas por alta demanda	87

Figura 30	Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro cuando proviene de ocupaciones de prestigio definidas por alta demanda	87
Figura 31	Valoración o preferencia del otro cuando tiene más experiencia en los temas específicos	88
Figura 32	Predominio de actuación dentro de retos personales y de autorrealización más que actuación dentro de parámetros de realización grupal y colectiva	89
Figura 33	Predominio de tolerancia y apertura a la incertidumbre que actuación bajo situaciones planeadas y controladas	90
Figura 34	Incidencia del predominio de tolerancia y apertura a la incertidumbre que actuación bajo situaciones planeadas y controladas	91
Figura 35	Predominio de competencia, de lograr ganancias más que de colaboración para el logro de un beneficio mutuo	91
Figura 36	Incidencia de predominio de competencia, de lograr ganancias más que de colaboración para el logro de un beneficio mutuo	92

Figura 37	Predominio de actuaciones proyectadas a corto plazo más que actuaciones proyectadas a largo plazo	93
Figura 38	Predominio de la comunicación directa sin rodeos más que la comunicación indirecta	93
Figura 39	Incidencia de predominio de la comunicación directa sin rodeos más que la comunicación indirecta	94
Figura 40	Predominio de preparación y planeación estudiando el país de la contraparte	95
Figura 41	Predominio de seguimiento estricto de instrucciones más que planteamiento de iniciativas propias	95
Figura 42	Incidencia de seguimiento estricto de instrucciones más que planteamiento de iniciativas propias	96
Figura 43	Presencia de muestras de danza, música, teatro o pintura típica colombiana en los procesos de negociación internacional	98
Figura 44	Incidencia de las muestras de danza, música, teatro o pintura típica colombiana en los procesos de negociación internacional	98

Figura 45	Presencia de muestras gastronómicas típicas colombianas en los procesos de negociación internacional	99
Figura 46	Incidencia de las muestras gastronómicas típicas colombianas en los proceso de negociación internacional	100
Figura 47	Presencia de regalos típicos colombianos en los procesos de negociación internacional	100
Figura 48	Incidencia de los regalos típicos colombianos en los procesos de negociación	101
Figura 49	Presentación de lugares turísticos en los procesos de negociación internacional	101
Figura 50	Incidencia de la presentación lugares turísticos en los procesos de negociación internacional	102
Figura 51	Realización de reuniones sociales tales como cocteles, entre otras	102
Figura 52	Incidencia de las reuniones sociales tales como cocteles, entre otras en los procesos de negociación internacional	103

Figura 53	Utilización de frases, modismos y palabras típicas colombianas en los procesos de negociación internacional	104
Figura 54	Incidencia de las frases, modismos y palabras típicas colombianas en los procesos de negociación internacional	104
Figura 55	Utilización de tono de voz con pausas y/o exclamaciones propias de Colombia en los procesos de negociación internacional	105
Figura 56	Incidencia del tono de voz con pausas y/o exclamaciones propias de Colombia en los procesos de negociación internacional	105
Figura 57	Utilización de gestos típicos de Colombia (gesticulación, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otras) en los procesos de negociación internacional	106
Figura 58	Incidencia de gestos típicos de Colombia (gesticulación, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otras) en los procesos de negociación internacional	107

Figura 59	El concepto de éxito y sentido de la fuerza del trabajo como negociador está sujeto a valores trascendentales más que de acumulación de riqueza	108
Figura 60	Incidencia del concepto de éxito y sentido de la fuerza del trabajo como negociador está sujeto a valores trascendentales más que de acumulación de riqueza	108
Figura 61	Los días festivo-religiosos colombianos son tomados en cuenta para la programación de eventos	109
Figura 62	Incidencia de los días festivos-religiosos colombianos en la programación de eventos en los procesos de negociación internacional	109
Figura 63	Las creencias religiosas afectan las decisiones sobre comercialización de productos y entrega de servicios	110
Figura 64	Incidencia de las creencias religiosas en las decisiones sobre comercialización de productos y entrega de servicios en los procesos de negociación internacional	111

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Perfil profesional y laboral de las personas encuestadas.
 - Proceso de Validación Cuestionario
 - Cuestionario Inicial
- Anexo B. Carta a jueces expertos
 - Instrucciones para Expertos
 - Formato de registro de evaluación de expertos
 - Resultados de Validación
- Anexo C Cuestionario definitivo
- Anexo D Tabla de resultados
- Anexo E Respuestas a preguntas abiertas

INTRODUCCIÓN

Al iniciar el camino de la comprensión del fenómeno de la cultura en la negociación, se emprende además el recorrido por la indagación acerca de su identidad, cuya complejidad es preciso entender desde los sistemas económicos, políticos, sociales y culturales globalizados que la componen.

La identidad cultural refleja la historia, las tradiciones, las creencias, los valores y demás manifestaciones del ser humano, que inmerso en su mundo social, crea y se recrea en lo cotidiano y construye aquello que plasma su pensar y sentir particular: la cultura¹.

Desde esta perspectiva, es posible relacionar la cultura con la negociación y sus manifestaciones, dado que en cada una de ellas confluyen actitudes, valores y creencias de grupos que comparten su identidad y tejen relaciones en un medio que los reta a enfrentar otras colectividades, con miras a lograr objetivos tanto individuales como sociales.

Lo anterior permite evidenciar la necesidad de dar un lugar prioritario a las variables culturales al llevar a cabo diversos tipos de negociaciones, pues si bien se conocen los aspectos más relevantes de una sociedad en cuanto a su nivel educativo, su religión, su idioma y sus hábitos en general, así como en su manera de manifestar los acuerdos, se desconocen otros tantos que pueden resultar esenciales y que al ser ignorados, derivarían eventualmente en crisis o conflictos.

¹ ORTÍZ, Reinaldo. *Mundialización y Cultura*. Colombia: Convenio Andrés Bello. 2004, p. 17-19.

La aproximación al análisis de la incidencia de la identidad cultural en la negociación, objeto del presente estudio, parte en primer lugar de los dilemas propuestos en la globalización, en especial frente a la llamada identidad cultural, para posteriormente ingresar al concepto concreto de la misma e identificar su relación con la negociación comercial internacional. De manera más específica se analiza el comportamiento colombiano en este contexto.

Con este fin se realiza un sondeo que utiliza la perspectiva documental, se apoya en entrevistas sobre los elementos de identidad cultural nacional y busca responder a la pregunta: ¿Cuáles son los elementos de identidad cultural colombiana asociados con la negociación comercial internacional y su adaptabilidad cultural en los países objeto de negociaciones internacionales?

A partir de los diferentes capítulos se pretende tanto responder el interrogante descrito, como explorar y abrir la discusión frente al tema.

En el primer capítulo se encuentra el planteamiento de la investigación y del problema y se presentan las preguntas problema. El segundo plantea la justificación, mientras que el tercero está dedicado a la definición de los objetivos y de las preguntas de investigación.

El marco de referencia se presenta en el cuarto capítulo, constituye la base del análisis posterior; allí se exponen temas como globalización y cultura, definiciones y elementos de estudio de identidad cultural y la cultura colombiana en los negocios comerciales internacionales.

El desarrollo de la metodología será abordado en el quinto capítulo; en el sexto se presentan los resultados y su análisis a partir de la aplicación del instrumento. En el séptimo capítulo se exponen las conclusiones del problema objeto de la investigación y por último el octavo, presenta las recomendaciones que aporta el estudio.

Se espera que la investigación promueva el planteamiento de nuevos estudios en las cuales se indaguen aspectos culturales relacionados con la cuestión de la negociación entre países, al igual que con la construcción de la política exterior comercial colombiana.

1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al conceptualizar la cultura, el presente estudio hace énfasis en la diferenciación y la heterogeneidad, en contraposición a la tendencia de la globalización que busca aminorar las divergencias y en consecuencia, contemplarla desde una perspectiva homogénea; así mismo rescata su estrecha relación con la negociación comercial internacional, escenario de expresión de los rasgos que le son propios.

Para ello se abordan los planteamientos que desde el mercadeo internacional hacen Czinkota y Ronkainen² quienes proponen profundizar en el cliente global tomando como base la adaptabilidad cultural que implica paciencia, flexibilidad y tolerancia para las creencias de otros³, es decir no estandarizan las culturas con el fin de llegar a dicho cliente.

Estos planteamientos son confirmados por Daniels, Radebaugh y Sullivan⁴, quienes afirman “la empresa internacional debe ser sensible a las diferencias culturales para controlar sus relaciones y operaciones”. Para esto resulta esencial desarrollar conciencia cultural lo cual significa descubrir las normas específicas aprendidas, basadas en actitudes, valores y creencias que existen en toda nación, conocer y analizar las prácticas extranjeras que difieren de las propias, identificar los cambios culturales y tomar decisiones acerca de los ajustes que en este sentido, se hacen necesarios para operar de manera eficiente en un país extranjero.

² CZINKOTA, M.R., RONKAINEN, A. Marketing International, México: Thomson, 2004, p. 89.

³ *Ibíd.*

⁴ DANIELS, J., RADEBAUGHJ, SULLIVAN, D. Negocios Internacionales, ambientes y operaciones. México: Pearson, 2004, p 47 a 48

Desde una perspectiva antropológica Herskovits (1952) al analizar el tema de la cultura asociado a la negociación internacional parte de tres elementos. El primero es la *endoculturación*, proceso de aprendizaje que permite tener presente qué puede ser identificable y qué pasa de generación a generación; el segundo, la consideración del lenguaje como el índice de cultura de mayor profundidad y, por último el abordaje de la contradicción: la cultura como elemento estable que, sin embargo está en continuo cambio⁵. Esta dinámica cultural confirma la razón de explorar la adaptabilidad cultural, pues como también mencionan Daniels, Radebaugh y Sullivan⁶ (2004, p. 49) los valores y las costumbres individuales y sociales evolucionan con el tiempo debido a la aceptación de nuevas prácticas.

Con el fin de estudiar la conciencia y la adaptabilidad cultural, esta investigación se basa en las clasificaciones dadas por autores como Czinkota y Ronkainen⁷, Daniels, Radebaugh y Sullivan⁸ y Cateora⁹, principalmente, quienes coinciden al afirmar que el lenguaje se constituye en su eje; enseguida plantean los valores, la preferencia en relaciones o estratificación cultural, las creencias religiosas, las manifestaciones estéticas y los procesos de pensamiento relacionados con el conocimiento, el cambio y la adaptación cultural.

Como complemento al análisis se retomarán los resultados de las investigaciones realizadas por Ogliastri¹⁰ acerca del perfil del negociador colombiano en el contexto internacional, autor que describe las creencias, los valores y los rituales, variables también consideradas en la presente investigación.

⁵ HERSKOVITS, M. El Hombre y sus obras; La Ciencia de la antropología cultural. México: Fondo de Cultura Económica, 1952, p. 677-679.

⁶ DANIELS, J., RADEBAUGHJ, SULLIVAN, D. Negocios Internacionales, ambientes y operaciones. México: Pearson, 2004.

⁷ CZINKOTA, M.R., RONKAINEN, A. Marketing International, México: Thomson, 2004, p. 89.

⁸ DANIELS, J., RADEBAUGHJ, SULLIVAN, D. Negocios Internacionales, ambientes y operaciones. México: Pearson, 2004.

⁹ CATEORA, P. *International Marketing*. Estados Unidos: McGraw Hill, 2005.

¹⁰ OGLIASTRI, E, ¿Cómo negocian los colombianos? Bogotá: Alfaomega, 2001.

El estudio explora los elementos de identidad cultural colombiana asociados con la negociación comercial internacional y su adaptabilidad cultural en los países objeto de negociaciones internacionales; tras una posible respuesta, indaga la percepción de casos de negociadores comerciales internacionales de origen colombiano.

Desde esta perspectiva el tema permite acercarse a la heterogeneidad cultural presente en la globalización, al poner en escena el comportamiento de las naciones en el fuero de la negociación internacional.

1.2. PREGUNTA PROBLEMA

De acuerdo con los planteamientos anteriores, surgen las siguientes preguntas como elementos fundamentales, orientadores de esta investigación:

¿Cuáles son los elementos de identidad cultural colombiana asociados con la negociación comercial internacional y su adaptabilidad cultural en los países objeto de negociaciones internacionales?

¿Cuáles elementos de identidad cultural colombiana han requerido cambios para lograr adaptarse a las exigencias del contexto de negociación comercial internacional?

2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación permite destacar la cultura como elemento fundamental en la negociación comercial internacional. Asimismo, alerta sobre la importancia de comprender su diversidad desde el marco de la globalización de todos los fenómenos de comportamiento en los negocios internacionales y por consiguiente, propone el aprendizaje o el desarrollo de la flexibilidad como aspecto fundamental en la formación de negociadores. En especial es un estudio que reta en la apertura hacia la pluralidad cultural como eje esencial para el desempeño internacional.

La incursión en el contexto internacional debe hacerse entonces desde el conocimiento, la investigación y la profundización, desde una concepción del mundo que tome como base la diversidad, en especial cuando en este se ponen en juego intereses y necesidades de muy alta relevancia, tal como sucede en el campo de la negociación comercial.

El enfoque dado al estudio destaca la importancia de responder preguntas desde la cultura, enfatizar la interdisciplinariedad y reconocer que al aproximarse a las relaciones internacionales, surgen temas fundamentales que requieren rigurosidad en la investigación y apertura a la heterogeneidad.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL:

Explorar los elementos de identidad cultural colombianos asociados a la negociación comercial internacional y la adaptabilidad cultural que han tenido en los países objeto de negociaciones internacionales.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- 3.2.1. Explorar los elementos correspondientes a la *actitud frente a la cultura extranjera* asociada a la negociación comercial internacional y su adaptabilidad cultural, de acuerdo a los países objeto de negociación.
- 3.2.2. Explorar los elementos de *lenguaje oculto* propios de la cultura colombiana asociados a la negociación comercial internacional y su adaptabilidad cultural de acuerdo, a los países objeto de negociación comercial internacional.
- 3.2.3. Explorar los elementos de *valoración o preferencia del otro*, propios de la cultura colombiana asociados a la negociación comercial internacional y su adaptabilidad cultural, de acuerdo a los países objeto de negociación comercial internacional.

- 3.2.4. Explorar las expresiones de *valores culturales colombianos* asociadas a la negociación comercial internacional y su adaptabilidad cultural, de acuerdo a los países objeto de negociación comercial internacional.
- 3.2.5. Explorar los *rituales y manifestaciones estéticas* asociadas a la negociación comercial internacional de origen colombiano y su adaptabilidad cultural, de acuerdo a los países objeto de negociación comercial internacional.
- 3.2.6. Explorar los elementos de *lenguaje verbal y no verbal* propios de la cultura colombiana asociados a la negociación comercial internacional y su adaptabilidad cultural, de acuerdo a los países objeto de negociación comercial internacional.
- 3.2.7. Explorar los elementos relacionados con las *creencias religiosas* propias de la cultura colombiana asociados a la negociación comercial internacional y su adaptabilidad cultural, de acuerdo a los países objeto de negociación comercial internacional.

4. MARCO DE REFERENCIA

“Los años que siguieron a la guerra fría fueron testigos del alborear de cambios espectaculares en las identidades de los pueblos y en los símbolos de dichas identidades. Consiguientemente, la política global empezó a reconfigurarse en torno a lineamientos culturales”¹¹

4.1 GLOBALIZACIÓN Y CULTURA

Como lo plantea Huntington (1996) “La cultura y las identidades culturales en su nivel más amplio son identidades civilizacionales, están configurando las pautas de cohesión, desintegración y conflicto en el mundo de la postguerra fría”¹².

Las distinciones más importantes entre los pueblos no son ideológicas, políticas, ni económicas, **son culturales**. Personas y naciones están tratando de responder a la pregunta más básica que los seres humanos y las naciones pueden afrontar: ¿Quiénes somos? Y la están respondiendo en la forma tradicional en que los seres humanos la han contestado, haciendo referencia a las cosas más importantes para ellos: genealogía, religión, lengua, historia, valores, costumbres e instituciones. Se identifican con grupos culturales: tribus, grupos étnicos, comunidades religiosas, naciones, y en el nivel más alto, civilizaciones. La gente usa la política no sólo para promover sus intereses, sino para definir su identidad: Sabemos quiénes somos cuando sabemos quiénes no somos y con frecuencia solo cuando sabemos contra quiénes estamos¹³.

¹¹ HUNTINGTON, Samuel P. El Choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial. Buenos Aires: Paidós, 1996, p. 19.

¹² *Ibíd.*, p. 20

¹³ *Ibíd.*, p. 22

“En el mundo de la postguerra fría los Estados definen los intereses cada vez más desde la perspectiva civilizacional. Cooperan y se alían con Estados de cultura diferente, los Estados definen las amenazas en función de las intenciones de otros Estados y dichas intenciones y el modo en que se advierten están profundamente configuradas por consideraciones culturales”.¹⁴

Los planteamientos de Huntington (1996)¹⁵ permiten contemplar el significado de la cultura como elemento base para la configuración del marco de referencia del presente estudio. No obstante se hace necesario inscribir su significado dentro de la llamada “globalización”, para lo cual se han seleccionado autores que permiten acercarse a este sentido.

Visualizar la cultura dentro de las dimensiones de la globalización, tal y como es mencionada por Ocampo (2003)¹⁶, con su propia dinámica y desarrollo, y no sólo basada en el determinismo económico, sino contemplando las demás esferas, podría explicar el por qué esta es asumida como una unidad en el presente estudio.

Es sabido que la cultura forma parte de un sistema, pero así mismo que posee una dinámica que le permite expresarse, oponerse o transformarse y, por ende, afectar la totalidad. Es posible aplicar esta afirmación a la incursión de la cultura comercial colombiana en el mercado internacional, que no es ajena a la ambición de lograr objetivos claros y de repercusión comercial, económica y político.

En efecto, nuestra cultura puede sentirse afectada por lo que menciona el autor: “La lucha por el derecho a la identidad de los pueblos y grupos sociales que se sienten amenazados por la tendencia a la homogenización cultural que impone la

¹⁴ *Ibíd.*, p. 37.

¹⁵ HUNTINGTON, Samuel P. *El Choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial*. Buenos Aires: Paidós, 1996, p. 19.

¹⁶ OCAMPO, J y MARTÍN, J. *Globalización y Desarrollo: Una reflexión desde América Latina y el Caribe*. Bogotá: Alfa Omega y CEPAL, 2003, p. 10.

globalización”¹⁷. Se trata de la búsqueda del derecho a ser diferente, pero también a ser tratados con el principio de igualdad e identidad en el plano global, y tener acceso a nuevas oportunidades por la diversidad cultural¹⁸.

Vale la pena entonces citar la aclaración de Brunner (1999):

Mientras el concepto de globalización procura dar cuenta de la novedad de un capitalismo que ha extendido sus límites hasta los confines del planeta, envolviéndolo en la lógica de los mercados y las redes de información, la idea de posmodernidad pretende expresar el estilo cultural correspondiente a esa realidad global. En consecuencia, el de una cultura por necesidad descentrada, movable, sin arriba, ni abajo, hecha de múltiples fragmentos y convergencias, sin izquierdas ni derechas, sin esencias, pluralista, auto reflexiva y muchas veces irónica de sí misma¹⁹

En efecto la globalización en su movimiento expansivo, relativiza todo lo que toca, desde la metafísica hasta la música; la posmodernidad, por su parte, tiene su origen en la auto-conciencia de ese relativismo cultural. “Posmodernidad y globalización aluden por tanto a la cultura que se ha vuelto en extremo sensible a los lenguajes, a su radical contingencia e historicidad. Ya no es la realidad, como sea que se defina, lo que importa. Ahora son los lenguajes que la constituyen y le comunican lo que interesa”.²⁰

Una vez dada la aproximación al relativismo cultural hecha por Brunner (1999)²¹ es posible entender los matices de la lucha cultural de los pueblos planteada por Ocampo (2003)²² quien afirma que por un lado, se presenta un sentimiento de amenaza frente a las tradiciones, a las historias transmitidas de generación en

¹⁷ OCAMPO, J y MARTÍN, J. Globalización y Desarrollo: Una reflexión desde América Latina y el Caribe. Bogotá: Alfa Omega y CEPAL, 2003, p. 10.

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ BRUNNER, J. Globalización Cultural y posmodernidad, Chile: Fondo de Cultura Económica, 1999, p. 12.

²⁰ *Ibíd.*, p. 13.

²¹ BRUNNER, J. Globalización Cultural y posmodernidad, Chile: Fondo de Cultura Económica, 1999, p. 12.

²² OCAMPO, J y MARTÍN, J. Globalización y Desarrollo: Una reflexión desde América Latina y el Caribe. Bogotá: Alfa Omega y CEPAL, 2003, p. 10.

generación y a los valores culturales y por otro, la oportunidad de conocer tradiciones y modos de vida distintos, lograr la visualización y la valoración propia y ajena²³.

Este es uno de los aspectos a observar en los procesos de negociación comercial internacional, en los cuales los colombianos exponen y observan las características de su identidad cultural en un contexto en el que además, se enfrentan con el reto de alcanzar los objetivos propuestos en la planeación y preparación de dichas negociaciones.

En este sentido Fazio²⁴ plantea cómo los elevados niveles de interacción hacen que se establezca la competencia no desde la homogeneidad, sino desde las diferencias históricas, culturales e idiosincráticas de los pueblos; desde su perspectiva se enfatizan las particularidades y diferencias más que los modelos culturales mundiales. Lo anterior se puede explicar a partir de un movimiento que antes que lo global afirma lo regional y lo local, sin desconocer que surgen también elementos de hibridación de elementos foráneos, facilitados entre otros por el factor del mercado, fenómeno que genera e impulsa nuevos contactos. Fazio (2002)

Puede decirse que el capitalismo como la economía del mercado, ha evolucionado cualitativamente.²⁵ Allí mismo, se expone la tendencia a desdibujar la frontera entre lo externo y lo interno, cualidad de la globalización que cumple una función transformadora al inducir a constantes adaptaciones frente a las tendencias globales.

²³ OCAMPO, J y MARTÍN, J. Globalización y Desarrollo: Una reflexión desde América Latina y el Caribe. Bogotá: Alfa Omega y CEPAL, 2003, p. 10.

²⁴ FAZIO, H. La globalización en su historia. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia, 2002, p.193.

²⁵ *Ibíd.*

De esta manera, Ocampo (2003)²⁶ y Fazio (2002)²⁷ reafirman, desde donde trabaja este estudio, la multiculturalidad y no la uniformidad cultural, la identidad, la transformación, la adaptación y su vínculo con la red de contactos dados por el mercado, el arraigo que genera el romper con los marcos fijos de la nación y del estado, revalorizando lo local y la memoria de los grupos pertenecientes a ésta. No obstante tienen en cuenta además la apertura frente a la visualización y valoración del otro, dando un peso esencial a la cultura, sin desconocer la base fundamental política y económica de la globalización²⁸.

Garay (1999) por su parte afirma: “El proceso de globalización genera nuevos hábitos de consumo análogos a los patrones de cultura tradicionales, los cuales se manifiestan en dos direcciones: El ‘fundamentalismo’ en la exacerbación de los componentes identitarios de unificación nacional y la reivindicación de los valores fundacionales de la sociedad, así como la “hibridación intercultural” con la interacción renovada entre culturas en contraposición al rechazo abrupto de lo moderno, como fuerza opuesta dicotómica de lo tradicional”²⁹.

Como lo mencionan los autores, es necesario recordar que cuando se hace referencia a la cultura de Colombia se habla de sus pobladores quienes pueden asumir posiciones extremas, de rechazo o de arraigo hacia la propia cultura, o de igual manera una hipervaloración de lo foráneo por estar asociado en algunos casos, como en las “culturas latinoamericanas” a símbolos de desarrollo, en especial a nivel económico.

Lo curioso es que una reflexión sobre la globalización sugiere, a primera vista y por su amplitud, alejarse de las particularidades: si lo global envuelve todo, las

²⁶ OCAMPO, J y MARTÍN, J. Globalización y Desarrollo: Una reflexión desde América Latina y el Caribe. Bogotá D.C.: Alfa Omega y CEPAL, 2003, p. 10.

²⁷ FAZIO, H. La globalización en su historia. Bogotá D.C.: Universidad Nacional de Colombia, 2002, p.193.

²⁸ *Ibíd.*

²⁹ GARAY, L. Globalización y crisis: ¿Hegemonía o corresponsabilidad? Bogotá D.C.: Tercer Mundo Editores, 1999, p. 33.

especificidades se encontrarían perdidas en su totalidad. No obstante, sucede lo contrario: la mundialización de la cultura se revela a través de lo cotidiano.³⁰ Esto hace imposible, como se mencionó con anterioridad, abstraerse de lo que sucede en el mundo en momentos en que el ambiente inmediato toca con nuevos hábitos, costumbres y relaciones.

Las diferentes posiciones frente a la homogenización o diversificación de la cultura mundializada, se ven reflejadas en algunos autores, tales como Herder (citado por Ortiz, 2004) quien considera la cultura como la totalidad de un modo de vida o el espíritu de un pueblo y se rehúsa a considerar lo universal, la humanidad, para de esta manera volver a las identidades particulares. Taylor (1993) confirma que la concepción de originalidad mencionada por Herder, no solo se refiere a lo individual, sino a los pueblos; sostiene que tal como las personas deben guardarse fidelidad, éstos la deben conservar hacia su propia cultura.

En contraposición, Ortiz (2004), plantea que de esta forma las sociedades escaparían hacia la red de la historia global, serían análogas a los organismos vivos centrados sobre sí mismos. Existirían solo en lo plural.

Evidentemente un análisis que se abre hacia la comprensión de la mundialización de la cultura choca con buena parte de la tradición intelectual existente (quizás a lo que se refería Herder acerca de la herencia intelectual que resalta los aspectos específicos de cada cultura). Lo que se propone estudiar es justamente un conjunto de valores, estilos, formas de pensar, que se extiende a una diversidad de grupos sociales que hasta ahora han sido vistos como dueños de sus destinos³¹.

³⁰ ORTÍZ Reinaldo. *Mundialización y Cultura*, Bogotá D.C.: Convenio Andrés Bello, 2004, p. 17-19.

³¹ *Ibíd*, p. 29 y 30.

4.1.1 Globalización, Cultura y Latinoamérica

¿Cual es entonces la posición de América Latina frente a la globalización?

Canclini (2002) muestra su preocupación frente a la posición de los Latinoamericanos ante esta cultura mundializada y enfatiza en la necesidad de tomar medidas para el respeto a la diversificación cultural, la no discriminación y exclusión, unidas al desarrollo, y resalta el vínculo de la cultura y de la educación como elementos para generar tolerancia, respeto y un enriquecimiento cultural y promisorio frente al desarrollo y participación, en otros ámbitos, del ciudadano, en especial el latinoamericano.³²

Autores como Matos³³ (1999) y Garreton (1999)³⁴ reiteran la posición de Canclini al analizar si realmente existe un espacio cultural latinoamericano en el que la globalización enfrente una identidad cultural que no se estructure a partir del estado nación, sino desde las transnacionales y mercados, caso en el que el costo de la inclusión es la llamada homogeneidad; es allí donde América Latina actúa con valores ajenos, sin historia, con ilusiones y engaños de riqueza y prosperidad, de dependencia, no de soberanía. Se requiere entonces con urgencia de un gobierno con políticas y planes de liberación, independencia y desarrollo, con intentos de nacionalidad y de cultura propias.

No hay duda acerca de la relevancia contemporánea de la cultura, del sentido de la identidad, pero sí, acerca del comportamiento de la identidad cultural de los colombianos en el contexto de la negociación internacional, en el cual el encuentro con otras identidades, las posiciones de poder, el juego de intereses y la desigualdad son una realidad. En tal contexto y ante el afán por el logro de

³² CANCLINI, Néstor. Latinoamericanos buscando lugar en éste siglo. Primera Edición, Buenos Aires: Paidós, 2002, p. 75.

³³ MATOS MAR, José. Los dos rostros culturales de América Latina. Identidad, integración, desarrollo, y globalización. Bogotá D.C.: Convenio Andrés Bello, 1999, p. 97-119.

³⁴ GARRETON, Manuel Antonio. Las sociedades latinoamericanas y las perspectivas de un espacio cultural. Bogotá D.C.: Convenio Andrés Bello, 1999, p.2-28

objetivos, es en el que las manifestaciones de arraigo o hibridación cultural pueden expresarse. Por esta razón cobra sentido el empoderamiento cultural que parte del un concepto esencial de conciencia cultural.

4.1.2 Conciencia Cultural

“Cualquier análisis cultural es incompleto sin el reconocimiento básico de las diferencias culturales. Ajustarse requiere poner de lado nuestros valores”.³⁵ James E. Lee citado por Czinkota y Ronkainen, propone la autorreferencia natural como un concepto que invita a la referencia inconsciente de los valores culturales propios. Este concepto es ampliado por Czinkota (2004) quien propone un esquema para reducir la influencia de los propios valores en la negociación internacional, elemento que es el mayor ocasionador de dificultades en este campo y que permite ejemplificar una metodología para acercarse a la solución de problemas, como se estudiará más adelante en el campo de la negociación.³⁶

Al dar el valor propio a la autorreferencia o actitud autorreflexiva como lo llama Brunner (2003)³⁷, es importante entonces identificar el paradigma nativo incluyendo valores, suposiciones y percepciones de los demás. Este es el punto de partida para el desarrollo de la sensibilidad cultural y la aceptación o, por lo menos, la apertura a nuevas formas de hacer las cosas que, al mismo tiempo es enriquecida por la inclusión, no solo de información específica de la cultura extranjera, sino de información cultural general con el fin de tener un panorama más completo y ampliar el marco de referencia global.

³⁵ CZINKOTA, M.R, RONKAINEN, I. A. Marketing International. México: Thompson, 2004, p. 86.

³⁶ *Ibíd.*

³⁷ BRUNNER, J. Globalización Cultural y posmodernidad, Chile: Fondo de cultura Económica, 1999, p. 12.

Es un proceso de asimilación cultural que atañe directamente al negociador internacional y, en este caso al de origen colombiano, objeto de este estudio, en el que se parte de la conciencia cultural, - autorreferencia o actitudes reflexivas- en busca de sus propios elementos, con miras a iniciar desde allí la comprensión de la cultura extranjera.

Así mismo es importante conocer los límites del desarrollo de esa capacidad y dar el peso indispensable a la experiencia de campo y a la consulta de fuentes de conocimiento local.

Puede decirse que la cultura es uno de los mayores desafíos cuando se menciona la negociación internacional; los hechos se pueden aprender, las características y el conocimiento de la cultura extranjera también, pero la interpretación requiere desarrollarse pues brinda elementos para una relación real y de significado con el otro.

Esto implica que se debe vivir la cultura, aprender del desafío, enriquecerse con la diversidad y comprender que la negociación comercial internacional, es una expresión de identidad cultural y no un acercamiento a una masa homogénea, pues la posibilidad de fracaso es alta cuando se padece de “ceguera cultural”, como lo mencionan Czinkota y Ronkainen³⁸.

Esta “ceguera cultural” puede referirse también al olvido de la evolución de la cultura y al establecimiento de estereotipos lejanos a la realidad, o al hecho de negar la conexión con las condiciones económicas y políticas. No es una tarea fácil la conciencia cultural, ni tampoco existe un modo infalible; no obstante existe un acuerdo general acerca de la conciencia y de la sensibilidad, ya que el conocimiento de otras culturas, aumenta la probabilidad de tener éxito en ellas³⁹.

³⁸ *Ibíd.*

³⁹ DANIELS, J, RADEBAUGH, L, SULLIVAN, D. *Negocios Internacionales, ambientes y operaciones*. México: Pearson, 2004, p. 47.

4.2 DEFINICIONES Y ELEMENTOS DE ANÁLISIS DE IDENTIDAD CULTURAL

4.2.1 Definición de Cultura

Antes de definir el concepto de cultura (definición difícil, por lo tanto parcial, sin pretensiones de universalizar) es importante mencionar el significado que tiene.

Para ello se retomará la postura del Mercadeo Internacional mencionada por Czinkota y Ronkainen (2004) quienes en sus afirmaciones no prometen la estandarización de la cultura, ya que con la llegada del cliente global se enfatiza en la adaptabilidad cultural, que implica paciencia, flexibilidad y tolerancia a las creencias de los otros⁴⁰

Allí mismo se plantea la definición de cultura desde los elementos que los diferentes conceptos tienen en común: “La cultura es aprendida y transmitida de una generación a otra. Son formas comunes de pensar y de comportamiento que se desarrollan y son luego reforzadas a través de la presión social”⁴¹. Los autores citan a Geert Hofstede, quien considera la cultura como la programación colectiva de la mente y la define como “Un sistema integrado de patrones de comportamiento aprendido, cuyas características son distintivas de los miembros de una sociedad determinada. Incluye todo lo que un grupo piensa, dice, hace y fabrica; sus costumbres, idioma, artículos materiales y sistemas compartidos de actitudes y sentimientos”⁴².

⁴⁰ CZINKOTA, M.R., RONKAINEN, A. Marketing International, México: Thomson, 2004, p. 59.

⁴¹Ibíd.

⁴²Ibíd.

Vale la pena citar las premisas desde la antropología acerca de la cultura, base del presente estudio⁴³:

La cultura se aprende, es una construcción que involucra elementos conscientes e inconscientes, está mediada por el lenguaje y es señaladora de una forma de vida mediante creencias, comportamientos, conductas, valores y objetivos. A través de ella se puede encontrar lo que tiene, hace y piensa un pueblo. Al hablar de aprendizaje también se habla de re-aprendizaje, lo que da una apertura a la adaptación, pues su sentido está inscrito en el manejo de las condiciones en un momento y espacio determinados.

La cultura se deriva de los componentes biológicos, ambientales, psicológicos, e históricos de la existencia humana: puesto que se habla de un ser integral, la cultura se crea a partir de las condiciones del hombre, pero también es activa, porque modifica las mismas condiciones del ser humano.

La cultura está estructurada: cada modo cultural funciona como un conjunto de rasgos integrados.

La cultura está dividida en aspectos: Elementos que han sido definidos como universales y que se consideran esenciales para su adaptación al mundo.

La cultura es dinámica. El cambio es propio de la cultura, pero también lo es la estabilidad. La convergencia de estas dos fuerzas hace que pueda tomarse la cultura como un proceso vivo, histórico.

La cultura es variable: Se refiere a las formas que han encontrado los pueblos para lograr los mismos fines, e incluyen las diferencias individuales de un mismo pueblo que toman formas distintas.

⁴³ HERSKOVITS, M. El Hombre y sus obras; La Ciencia de la antropología cultural. México: Fondo de Cultura Económica, 1952, p. 667-695.

Al mismo tiempo, *La cultura presenta regularidades que permiten el análisis a través de la ciencia*, gracias al cual se abre el espacio a la predicción frente al comportamiento de las comunidades que, sin desconocer el carácter histórico de la cultura, analiza las sucesiones históricas de los hechos, se aproxima a generalizaciones y puede anticipar frente a acontecimientos.

La cultura provee al individuo de medios de expresión creadora y le permite adaptarse a su situación total. Esa adaptación, llamada también endoculturización, prepara al individuo para ser miembro de una sociedad en pleno funcionamiento, sin desconocer la acción de éste sobre la sociedad, ni sobre el cuidado de sus orientaciones culturales básicas.

Como se observa, estos lineamientos sobre la cultura permiten comprender cuál es el punto desde el cual esta investigación estudia la expresión de la identidad cultural del ser humano y su aplicación situada en las condiciones espaciales y temporales específicas de Colombia.

4.2.2 Definición de Elementos de Identidad Cultural

Para las categorías de análisis de la cultura se citan los elementos determinados como esenciales y generalizadores, aplicables a todas las culturas. Tales características, llamadas universales culturales, son manifestaciones de la forma de vida total de un grupo de personas⁴⁴:

A continuación se citarán las seleccionadas para ser estudiadas en la presente investigación a partir de autores como Czinkota y Ronkainen (2004), Daniels, Radebaugh y Sullivan (2004), Cateora (2005) y Ogliastri (2001, 2002).

⁴⁴ CZINKOTA, M.R., RONKAINEN, A. Marketing International, México: Thompson, 2004, p. 61.

4.2.2.1 Actitud frente a la cultura extranjera

Policentrismo: Se pretende que los responsables de representar lo hagan a manera del lugar en donde se efectúa dicha representación, sin depender de una forma marcada de los lineamientos definidos por el nivel central y que se asuman de manera importante, posturas acordes a las características locales.

Esta actitud puede implicar un proceder muy cauteloso frente a la diversidad cultural y trae consigo el riesgo de no transferir prácticas o recursos del lugar de origen que podrían ser un importante aporte en el extranjero; esto se constituiría en un obstáculo para la innovación.⁴⁵

Etnocentrismo: se caracteriza por considerar la cultura propia como superior a los de los demás; implica trasladar las prácticas y procedimientos a otros lugares desconociendo la diversidad cultural. Puede manifestarse en el traslado de explicaciones de causa y efecto, en el establecimiento de objetivos e introducción de nuevos productos o de formas de producir o vender, de acuerdo a su lugar de origen⁴⁶.

Esta actitud puede no considerar otros factores al explicar situaciones particulares, desmotivar frente al planteamiento de retos, subestimar los procesos complejos dados al interior de cada cultura y, en especial, omitir los aportes de la diversidad cultural.

Geocentrismo: Es una orientación o actitud intermedia que implica no asumir posiciones radicales de actuar, ni de acuerdo con la cultura local, ni de acuerdo con el lugar de origen. Así por ejemplo, cuando el país anfitrión es muy diferente,

⁴⁵ DANIELS, J, RADEBAUGHJ,L, SULLIVAN. D. (2004)Negocios Internacionales, ambientes y operaciones ,México, Pearson p.68

⁴⁶ DANIELS, J, RADEBAUGHJ,L, SULLIVAN. D.(2004)Negocios Internacionales, ambientes y operaciones ,México, Pearson, p.68

lo que se hace es posicionarse como agente de cambio, para persuadir al otro de innovar, o realizar cambios propios, modificando así la propia actitud.

Esta posición es, para el autor, la recomendada por excelencia, pues parte del conocimiento de las necesidades, las capacidades y las limitaciones propias y del otro país, lo que permite la innovación y disminuye los fracasos.

Como es posible observar, las tres actitudes mencionadas se concentran en el estudio de las posturas que pueden adoptarse frente a la cultura extranjera: policentrismo, etnocentrismo y geocentrismo, lo que permite analizar cuáles son los riesgos de la orientación asumida en negociaciones comerciales de orden internacional⁴⁷

4.2.2.2 Lenguaje Oculto

Entendido como el lenguaje implícito o el comportamiento simbólico, en el cual se trabajan fundamentalmente cinco temas claves: tiempo, espacio, posesiones materiales, patrones de amistad y acuerdos de negocios. De acuerdo con lo planteado por Czinkota y Ronkainen (2004) resulta esencial entrar en contacto con estos, pues ofrecen un punto de partida que posibilita a los gerentes empezar a adquirir la comprensión necesaria para hacer los negocios en países extranjeros.⁴⁸

Con el fin de ilustrar estos casos se retoman situaciones presentadas en diferentes partes del mundo:

“En algunas partes el tiempo es flexible, es considerado como un artículo, pueden llegar tarde”. Esta percepción de tiempo y de la puntualidad podría ser generadora

⁴⁷ DANIELS,J,RADEBAUGHJ,L, SULLIVAN,D,(2004)Negocios Internacionales, ambientes y operaciones ,México,Pearson, p. 68 y p. 69

⁴⁸ CZINKOTA, M.R., RONKAINEN, A. *Marketing International*, México: Thomson, 2004, p. 65.

de confusión, pues es diferente según el contexto. Por ejemplo en América Latina el llegar puntual a una invitación a una cena puede ser visto como descortés, lo que en otras culturas podría considerarse como respetuoso⁴⁹.

“El establecimiento del contacto personal es apropiado, esencial”.

”El conocimiento del socio de negocios es esencial antes de que el negocio pueda darse”.

“Los negocios pueden cerrarse por apretón de manos o por acuerdos extensos y complejos”.

“Variación en la cantidad de espacio que separa el uno del otro es esencial”.⁵⁰

Definitivamente el lenguaje hablado y escrito no es el único medio de comunicación; el ser humano intercambia mensajes a partir de un grupo de señales, por ejemplo la distancia personal: En Estados Unidos la distancia personal para una conversación de negocios es de 1,5 a 2,0 metros y para un negocio personal es de 45 a 90 cm.; este es un aspecto que debe tenerse en cuenta para evitar que haya incomodidad en las personas, puede implicar que un gerente estadounidense retroceda para evitar la cercanía de un funcionario latinoamericano.⁵¹

Otro de los elementos estudiados es el lenguaje corporal o cinética (como las personas caminan, se mueven), el cual difiere entre países, lo que puede ocasionar malos entendidos cuando no se conoce a profundidad.⁵²

⁴⁹ DANIELS, J., RADEBAUGHJ, L., SULLIVAN, D. *Negocios Internacionales, ambientes y operaciones*. México: Pearson, 2004, p. 68, 66.

⁵⁰ CZINKOTA, M.R., RONKAINEN, A. *Marketing International*, México: Thompson, 2004, p. 65.

⁵¹ DANIELS, J., RADEBAUGHJ, L., SULLIVAN, D. *Negocios Internacionales, ambientes y operaciones*. México: Pearson, 2004, p. 66.

⁵² *Ibíd.*

4.2.2.3 Valoración o preferencia del otro:

“Cada cultura valora más a algunas personas que a otras, lo que determina la posición que tiene un individuo dentro de una cultura”⁵³

Esta posición proviene de dos fuentes: factores individuales o de nacimiento (género, familia, edad, casta, origen étnico, racial, nacional), o afiliación o pertenencia a determinados grupos: religión, afiliación política, profesional, entre otras.⁵⁴

A continuación se presentan algunas características de los grupos que influyen en la posición de una persona en los diferentes países:

Orientación al Desempeño: Se refiere a las recompensas por el mejoramiento y la excelencia del desempeño del ser humano unido a la consiguiente valoración. Lo que difiere entre países es que en algunos se resalta el desempeño del ser humano individual y, en otros, el desempeño grupal. El primero tiene importancia primaria en Estados Unidos y Nueva Zelanda, mientras que en países como Grecia y Japón es de importancia secundaria solamente.

Cabe resaltar que se ha encontrado que entre más igualitaria o abierta es una sociedad, menor será la influencia de la pertenencia atribuida al grupo para recibir gratificaciones⁵⁵.

Grupos basados en Género: Escribir sobre las diferencias en las actitudes de los países acerca de los hombres y mujeres en el mundo laboral, requiere profundizar mucho más acerca de los significados y de la historia allí plasmada. Puesto que este aspecto es complejo, el trabajo se limitará a señalar que la diferencia existe:

⁵³ DANIELS,J,RADEBAUGHJ,L, SULLIVAN,D,(2004)Negocios Internacionales, ambientes y operaciones ,México: Pearson, p.53

⁵⁴ DANIELS,J,RADEBAUGHJ,L, SULLIVAN,D,(2004)Negocios Internacionales, ambientes y operaciones ,México: Pearson, p. 54

⁵⁵ DANIELS,J,RADEBAUGHJ,L, SULLIVAN,D,(2004)Negocios Internacionales, ambientes y operaciones, México, Pearson, p.54

En China e India hay una gran preferencia hacia el género masculino, mientras que en Estados Unidos existe un mayor porcentaje de mujeres en puestos administrativos y gerenciales que en Japón.

Grupos basados en Edad: Consiste en ingresar en el concepto dado por la cultura acerca de la relación entre edad y sabiduría, entre sistemas de progreso concebidos desde la longevidad⁵⁶.

Grupos basados en Familia: En algunos casos, más que los logros del individuo, la valoración depende de la condición social o respetabilidad de la familia a la cual él pertenece. China e Italia, por ejemplo, son sociedades donde existe poca confianza laboral cuando se trata de vincular a personas fuera de la familia⁵⁷.

Grupos basados en Ocupación: Las ocupaciones son percibidas por las sociedades de manera distinta: el prestigio económico y social, la deseabilidad de trabajar como empleado o el ser independiente, no son un parámetro que pueda ser aplicado indiscriminadamente⁵⁸

4.2.2.4 Valores

Son creencias compartidas o normas de grupo que el individuo ha vuelto internas⁵⁹ Se hacen presentes en estilo de vida cultural. Geert Hofstede⁶⁰, quien estudio a más de 90.000 personas en 66 países, encontró que las culturas difieren en cuatro dimensiones primarias que se explicarán a continuación:

⁵⁶ DANIELS,J,RADEBAUGHJ,L, SULLIVAN,D,(2004)Negocios Internacionales, ambientes y operaciones, México, Pearson, p. 55

⁵⁷ DANIELS,J,RADEBAUGHJ,L, SULLIVAN,D,(2004)Negocios Internacionales, ambientes y operaciones , México, Pearson, p. 55

⁵⁸ DANIELS,J,RADEBAUGHJ,L, SULLIVAN,D,(2004)Negocios Internacionales, ambientes y operaciones, México,Pearson, p.56

⁵⁹ CZINCOTA, M.R.,RONKAINEN,ILKKA. A.(2004) , Marketing Internacional, Mexico: Thomson, p. 68

⁶⁰ HOFSTEDE,G (2001) Culture's Consequences,2nd edition citado por Cateora. P(2005)International Marketing, United Tates: McGraw Hill, p 105 y 106

Individualismo/Colectivismo

Distancia de Poder:

Incertidumbre

Masculino/Femenino

1. Individualismo: Definido como la conciencia del “yo” frente a la conciencia de “nosotros”. El individualismo es el motivador primordial en los países en donde la autorrealización es muy importante, pues se refiere a los logros alcanzados y a los retos adquiridos desde el potencial propio. En cambio, en países donde predomina el colectivismo, el ambiente físico y emocional seguro será el motivador principal. Esta motivación, ya sea individual o colectiva, no solo se refiere a la relación consigo mismo, sino también determina la relación con otros, el trabajo de equipo, la colaboración⁶¹.
2. Distancia de Poder: Es definida como el nivel de igualdad de una sociedad, como la proximidad o lejanía de la autoridad. En este caso, la relación puede ser igualitaria o de subordinación frente a la autoridad.
3. Evitar o incorporar la incertidumbre frente a los retos y acciones: los países con puntuaciones altas en evasión de incertidumbre prefieren las reglas que no deben quebrarse y observan bajos niveles de toma de riesgos y de innovación⁶², aún cuando hacerlo podría traer grandes beneficios.
4. Masculino/Femenino: el comportamiento masculino es orientado hacia el interés por la competencia, por las ganancias y por las posibilidades de avance, mientras que el femenino se enfoca a las relaciones entre colegas, la seguridad en el trabajo y el buen clima o ambiente laboral.

⁶¹ DANIELS, J, RADEBAUGH, L, SULLIVAN, D, (2004) Negocios Internacionales, ambientes y operaciones, México: Pearson, p. 55

⁶² DANIELS, J, RADEBAUGH, L, SULLIVAN, D, (2004) Negocios Internacionales, ambientes y operaciones, México: Pearson, p. 56

Otras dimensiones importantes son las siguientes:

Orientación a largo o a corto plazo: los países difieren en cuanto a vivir el presente o prepararse para el futuro, lo que implica la capacidad de espera para satisfacer las necesidades. A este último elemento se une el fatalismo al que algunos países prefieren anticiparse, como medio de afrontar las situaciones adversas⁶³.

Confianza: Se habla de tener confianza o, por el contrario, de ser cauteloso con las demás personas. La confianza (o la desconfianza) es un aprendizaje cultural. Así por ejemplo, entre noruegos y brasileños la diferencia es flagrante, los primeros son más confiados, mientras que los últimos tienden a actuar en forma cautelosa⁶⁴.

La forma en que se expresan estos valores permite acercar al lector a la diferencia y a la similitud entre países, sin olvidar que se hace referencia a situaciones actuales o históricas de los pueblos y que estas adaptaciones culturales tienen un sentido para dichas comunidades. El sujeto debe entonces ser abordado desde el punto de vista de la negociación internacional y no desde un punto de vista del juicio de valores, dado que lo que prima es el respeto por la diversidad cultural.

4.2.2.5 Rituales y manifestaciones estéticas

“Las manifestaciones estéticas y rituales son elementos capitales que enriquecen el mundo cultural de cada país, pues se conoce la cultura a partir de manifestaciones como el arte, el folklore, la música, el teatro, y la danza. Se puede

⁶³ DANIELS,J,RADEBAUGHJ,L, SULLIVAN,D,(2004)Negocios Internacionales, ambientes y operaciones, México: Pearson, p.56

⁶⁴ DANIELS,J,RADEBAUGHJ,L, SULLIVAN,D,(2004)Negocios Internacionales, ambientes y operaciones ,México,Pearson,p56

deducir, por consiguiente, que sin una correcta interpretación del lenguaje estético los significados culturales pueden resultar problemáticos”⁶⁵

A través de estas experiencias se observa la diferencia entre lo que es y no es aceptable, entre lo que se conserva de la historia y lo que es una expresión contemporánea estética. Esto, por consiguiente requiere no ser abordado desde políticas uniformes, sino cuidadosamente interesadas en considerar los gustos, símbolos y tradiciones culturales⁶⁶.

4.2.2.6 Lenguaje verbal y no verbal:

El idioma “ha sido descrito como el espejo de la cultura, es multidimensional, incluye la palabra hablada y lo no verbal. Esenciales resultan las palabras usadas por las culturas, la forma como se expresan, incluyendo el tono de la voz y los medios no verbales como los gestos, la posición corporal y el contacto visual. Cada idioma tiene palabras y frases que pueden ser entendidas con facilidad solo en el contexto determinado. Estas son generalmente portadoras de la cultura, porque representan formas particulares que una cultura ha desarrollado para ver algún aspecto de la existencia humana”⁶⁷.

De la misma forma, el lenguaje cumple cuatro funciones esenciales: ayuda a recopilar información, viendo y escuchando lo que realmente ocurre; ayuda a que el otro se sienta cómodo; el aprendizaje se hace desde adentro del negociador no desde afuera o desde el traductor y, por último, proporciona acceso a la sociedad local⁶⁸.

⁶⁵ CATEORA, P. *International Marketing*. Estados Unidos: McGraw Hill, 2005, p. 110.

⁶⁶ CZINKOTA, M.R., RONKAINEN, A. *Marketing International*, México: Thomson, 2004, p. 74.

⁶⁷ CZINKOTA, M.R., RONKAINEN, A. *Marketing International*, México: Thomson, 2004, p. 61.

⁶⁸ *Ibíd.*, p. 65.

De otro lado, se ha escrito que los gerentes de negocios internacionales usan una especie de reglas para hacer de la traducción del lenguaje escrito y hablado una ventaja: asegurarse de que los traductores tengan el vocabulario técnico de la actividad, la utilización de palabras sencillas, la no utilización de la jerga, la aclaración de la comunicación para cerciorarse de que la interpretación es la misma y, si se habla en el mismo idioma, no presuponer que la comunicación será sencilla, pues generalmente, dentro de un mismo idioma, se tienen interpretaciones y palabras diferentes.⁶⁹

4.2.2.7 Creencias Religiosas

Elemento cultural entendido desde su influencia en la concepción del trabajo, en el comportamiento de consumo y en la organización de actividades propias del proceso de incursión en el mercado internacional. (CZinkota y Ronkainen, 2004)⁷⁰

Las personas encuentran en la religión un motivo de ser; la legitimidad de las creencias parte de los ideales de la vida que a su vez se reflejan en los valores y actitudes de sociedades e individuos. Además la religión tiene un impacto que es considerado en los valores y actitudes de una cultura hacia el medio empresarial, el consumo y la organización social⁷¹.

Se observa su influencia en el consumo, organización, concepto de trabajo, en fin, en todos los valores individuales y colectivos, en especial, cuando su arraigo proviene de una religión dominante que interviene en la concepción de mundo. Es allí donde la negociación internacional puede causar más malentendidos culturales, por ejemplo el confucionismo ha impactado la lealtad a la autoridad

⁶⁹ DANIELS, J., RADEBAUGHJ, L., SULLIVAN, D. *Negocios Internacionales, ambientes y operaciones*. México: Pearson, 2004, p. 62.

⁷⁰ CZINKOTA, M.R., RONKAINEN, A. *Marketing International*, México: Thomson, 2004, p. 65.

⁷¹ *Ibíd*

central y el bienestar común lo que implicará un abordaje desde allí en la negociación⁷².

4.2.3 Identidad Cultural y Negociación Internacional

Se trabaja mediante tres elementos: significado de la negociación, cultura de la negociación y negociación intercultural.

4.2.3.1 Significado de Negociación

Se refiere a la resolución de los intereses en conflicto mediante un acuerdo mutuo, no unilateral, ni con la presencia de terceros⁷³. Esto es posible pues las partes tienen una zona de conveniencia mutua, en la que la diferencia puede resolverse. Ante la no negociación se recurre a los derechos y al sistema legal; si este no funciona, o si se está orientado hacia el conflicto, se recurre a la fuerza y al poder. Es entonces cuando se acentúa la unilateralidad, que facilita la degeneración de la situación a la violencia o a la guerra.

Por otro lado, cada individuo tiene una forma propia de negociar resultado del aprendizaje de su medio ambiente inmediato (familia, amigos, escuela). A partir de este aprendizaje, se desarrolla una forma única de manejar los conflictos y la negociación⁷⁴.

⁷² CZINKOTA, M.R., RONKAINEN, A. Marketing International, México: Thomson, 2004, p. 74.

⁷³ VAN HOOF, B Relaciones Internacionales: Negociaciones entre Colombianos y Holandeses, Universidad de los Andes, Bogotá D.C. Ed. Prodecitor, 2005 p. 1

⁷⁴ OGLIASTRI, E Una introducción a la Negociación Internacional. La cultura latinoamericana frente a la anglosajona, japonesa, francesa y del Medio Oriente, Universidad de los Andes, Bogotá D.C. Ed. Prodecitor, 2002, p.5

Como lo menciona Espinosa (2008), el negociar tiene diferentes connotaciones que es necesario contemplar, más aún cuando es una acción cotidiana⁷⁵:

Negociar es flexibilidad, intercambio.

Negociar es cambio, que en el mejor de los casos, permite ubicarse en un estado mejor que el actual.

Negociar es saber escuchar para conocer los objetivos, las necesidades y los intereses del otro.

Negociar es estrategia, que permite preparar desde los aspectos logísticos hasta la conformación del equipo y la agenda, entre otros.

Negociar es conocer bien, no solo a la contraparte, sino a sí mismo, lo que involucra el perfil psicológico y la experiencia en negociaciones similares.

Negociar es bailar, como lo plantea Enrique Ogliastri, lo que quiere decir disposición, flexibilidad y, en fin, una serie de habilidades relacionadas con la relación interpersonal.

Negociar es encontrar el camino de beneficio mutuo y recíproco.

Negociar es generar condiciones para el cumplimiento adecuado de los objetivos trazados y el logro de los resultados.

⁷⁵ ESPINOSA, A (2008) Como ganar en las negociaciones, Colombia, Diario Portafolio

4.2.3.2 Cultura de Negociación

Es un conjunto de comportamientos, costumbres, expectativas, valores; la secuencia o el proceso típico que se hace para resolver los intereses comunes a un grupo de personas de origen semejante. Esta cultura de negociación está relacionada, sin ser equivalente, a la cultura nacional y se propaga por medio de las relaciones familiares y educativas⁷⁶

Por lo anterior, la cultura de negociación, se refiere también a la actitud que desarrollan las personas para la resolución de problemas, lo que cree que va a funcionar más a su favor, lo que se hace de manera instintiva ante un conflicto, los razonamientos y las justificaciones que se estructuran para entender los procesos de dirimir las diferencias.

Los valores religiosos refuerzan también la cultura de la negociación, lo que no quiere decir que ésta no sea es un proceso dinámico o que se convierta en una esclavitud del pasado. Se puede cambiar y crecer, aprender de la experiencia, de los errores, porque la cultura está viva. Por esta razón, se puede desaprender, pero se poseen, igualmente, las condiciones necesarias para mejorar, si se tiene conciencia de la actuación en la vida cotidiana.⁷⁷

4.2.3.3 Negociación Intercultural

Rymond Cohen (1996), enfocó sus estudios en la negociación intercultural y define la negociación como un proceso de comunicación entre las partes que buscan llegar a un compromiso, mediante el intercambio de propuestas formales o informales, en forma verbal o no verbal, tácita o explícita. No se puede olvidar que esta definición amplia no desconoce la percepción de detalles y los diversos

⁷⁶VAN HOOFF ,B Relaciones Internacionales: Negociaciones entre Colombianos y Holandeses, Universidad de los Andes, Bogotá D.C.: Ed. Prodecitor, 2005, p. 1

⁷⁷ OGLIASTRI, E, ¿Cómo negocian los colombianos? Ed. Alfaomega, Bogotá D.C.: 2001, p.3

mecanismos de negociación entre culturas diversas, puesto que la comunicación es propia de la cultura⁷⁸. No se puede desconocer, tampoco, que la negociación internacional involucra una mayor complejidad en los procesos, por lo cuál vale la pena entrar a explicar brevemente cada uno de los aspectos:

- Diferencias culturales: son un elemento estructural fundamental que incide sobre los prejuicios culturales y étnicos y en la percepción, en ocasiones distorsionada, que se tiene de los intereses propios y de la contraparte que tiene cada país.
- Complejidad en las instancias de decisión: generalmente los negociadores son representantes que deben someter a discusión y aprobación los puntos a que llegaron. Incluso antes de sentarse en mesas de negociación, se requiere un proceso de prenegociación entre las partes.
- Fraccionamiento de los intereses propios y de la contraparte: en las negociaciones internacionales, los participantes (pertenecientes a la contraparte) no siempre están de acuerdo, lo que puede traer conflictos previos a la negociación.
- Incidencia de factores públicos y políticos. Se refiere al interés público en las negociaciones que se realizan entre naciones o entidades gubernamentales.
- Instancias de control, conciliación o árbitro: generalmente está limitada a “pacto de caballeros “en los cuales no hay necesidad de entidades legales. Sin embargo, si alguna parte no se acoge a lo pactado, se llega a la renegociación, en búsqueda de árbitros, con el peligro de que pueda generarse un conflicto.

⁷⁸ Citado por Van Hoof ,B Relaciones Internacionales: Negociaciones entre Colombianos y Holandeses, Universidad de los Andes, D.C.: Ed. Prodecitor, 2005, p. 6

- Plazo en la solución e implantación de las negociaciones y los acuerdos: el largo plazo de las negociaciones incide en el cambio de negociadores, lo que puede hacer necesaria la reiniciación del proceso.
- Asimetrías estructurales entre el poder de países: la asimetría entre países se ve reflejada en la capacidad de negociación de las partes, sus posibilidades de preparación, su disponibilidad de negociadores y sus técnicas de negociación. También puede referirse a los antecedentes históricos entre los países negociadores (resentimientos, compensaciones, o situaciones de tensión anteriores).
- Formalidad: acuerdos escritos y legales. Se refiere a la complejidad de los protocolos que es necesario asumir.
- Negociaciones Multilaterales. Nacen entre varios países y se orientan a la preparación de un solo documento de compromiso⁷⁹.

Estos aspectos ejemplifican la complejidad de los procesos a que se ven expuestos los negociadores colombianos y el compromiso que implica el desarrollo de las competencias necesarias para asumir este reto.

4.2.4 Cambio Cultural y Negociación Internacional

Para varios autores “Entre más se afecte el sistema de valores básicos arraigados, mayor será la resistencia al cambio. Asimismo, la adaptación es más probable cuando los cambios no interfieren con las costumbres muy arraigadas⁸⁰”

⁷⁹ OGLIASTRI, E Una introducción a la Negociación Internacional. La cultura latinoamericana frente a la anglosajona, japonesa, francesa y del Medio Oriente, Universidad de los Andes, D.C.: Ed. Prodecitor, 2002, p. 24 a 29

⁸⁰ DANIELS,J,RADEBAUGHJ,L, SULLIVAN,D,(2004)Negocios Internacionales, ambientes y operaciones, México, Pearson, p. 69

Adicional a ello, se hace referencia a las estrategias para instituir el cambio: el estudio de los costos y beneficios del cambio, el manejo de las resistencias propias y ajenas, la programación y la fuente esencial de aprendizaje en el extranjero, en donde se comprende que la presencia nacional afecta la sociedad extranjera, pero también recibe influencia de ella⁸¹.

Respecto al sentido de instituir ajustes, no solo de la cultura extranjera sino de la propia, se menciona la adaptabilidad cultural como aspecto esencial para el logro exitoso de los objetivos de negocios en el extranjero.⁸²

Es importante detenerse en el termino "cambio cultural", el cual parte del principio de la cultura como componente dinámico y vital que facilita la adaptación, sin desconocer la tendencia de conservación, que se expresa en resistencia al cambio pues pretende mantener un cúmulo de mejores respuestas a los problemas que, culturalmente, han necesitado ajustes históricos de la existencia humana⁸³.

Para lograr este cambio cultural es necesario aprender otras formas de solucionar problemas y estudiar los caminos asumidos por otras culturas, comprender que la similitud puede ser una ilusión cuyo riesgo es el no comprender los significados propios de la cultura extranjera y el resistirse al cambio que surge cuando se pretende establecer innovaciones. Por eso es necesario observar las consecuencias de la innovación, y evitar las consecuencias culturales negativas como responsabilidad del negociador.⁸⁴

4.3 LA CULTURA COLOMBIANA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

⁸¹ DANIELS, J, RADEBAUGHJ, L, SULLIVAN, D, (2004)Negocios Internacionales, ambientes y operaciones, México: Pearson, p. 70

⁸² CZINCOTA, M.R., RONKAINEN, ILKKA. A. (2004, Marketing Internacional, Mexico: Thomson, p.55

⁸³ CATEORA, P (2005)International Marketing, United Tates: McGraw Hill, p. 114

⁸⁴ CATEORA, P (2005)International Marketing, United Tates: McGraw Hill, p. 114 a p118

4.4 Colombia es un país multicultural que, inmerso en negocios internacionales, posee un comportamiento que expresa una identidad colectiva. Esta identidad se encuentra plasmada en su historia, en sus tradiciones, en sus costumbres y en su visión de mundo. En el ámbito de la negociación internacional, recobra sentido, para el país, su comportamiento intercultural.

A continuación se describirá la negociación internacional colombiana a partir de estudios adelantados desde el año 2.000.

4.3.1 Definición General de la Negociación Colombiana:

Cuando se habla de la cultura colombiana de negociación se encuentra que, específicamente, sus habitantes son negociadores de regateo: (pedir mucho para rebajar después, buscar el punto medio entre dos, creer que si el otro gana se pierde). También es común no negociar y esperar la reacción del otro, lo que lleva a asumir posiciones extremas o genera conflicto abierto para resolver el problema con base en el poder de cada uno. Esto se debe a la cultura autoritaria, que resuelve conflictos mediante acciones unilaterales o mediante el uso de la fuerza.⁸⁵

4.3.2 Tipo de Negociación Colombiana:

En términos generales es posible distinguir dos escuelas sobre la manera de negociar: la tradicional, llamada distributiva (posicional o competitiva) y la nueva teoría de la negociación llamada también integrativa (por intereses, por principios, cooperativa, gana-gana o de beneficios mutuos).

Los colombianos son fundamentalmente negociadores tradicionales cuyo pensamiento consiste en creer que negociar es resolver un conflicto que requiere

⁸⁵ OGLIASTRI, E, ¿Cómo negocian los colombianos? Ed. Alfaomega, Bogotá D.C., 2001, p.1

el sacrificio de una de las partes, prefiriendo, sin embargo, hacerlo de forma amistosa e informal. La técnica utilizada consiste en pedir mucho y después bajarse. Generalmente se negocia a corto plazo bajo improvisación y se utilizan tácticas de poder en las que el aspecto emocional es predominante. Trabajan bajo un juego matemático que lo que gana uno lo pierde el otro. Este tipo de negociación tiene como consecuencia la imposibilidad de una creación mutua, que podría generar beneficios ampliados a las partes. El clima de confrontación existente desgasta la relación entre las partes e influye de manera negativa en las negociaciones posteriores.

En contraste, la negociación integrativa, que hace énfasis en la satisfacción del mayor número de intereses de los negociadores, se concibe como el proceso de solución de un problema conjunto, dentro de relaciones de respeto mutuo y con intención de largo plazo. Competencia que debe afianzarse en la negociación colombiana para lograr poner al servicio de una comunidad los beneficios de un ambiente de cooperación, equidad y justicia, tanto a nivel estatal como global.

4.3.3. Diferencias Regionales de Negociación Internacional en Colombia:

Aunque lamentablemente los datos por regiones son escasos, cinco laboratorios, orientados a desarrollar la capacidad negociadora de las personas a lo largo de una década, en las principales ciudades del país, recogieron entre 800 y 1.500 cuestionarios (muestras con error estándar de menos del 5%) cuyos participantes, son profesionales de estrato 3 a 6 oriundos de las regiones más pobladas del país.⁸⁶

⁸⁶ OGLIASTRI, E, ¿Cómo negocian los colombianos? Ed. Alfaomega, Bogotá D.C.: 2001, p. 28 a 32

De este estudio se concluye que los paisas son mejores negociadores en problemas de regateo, seguidos por los cundiboyacenses; mientras que los vallunos y los costeños se distinguen en negociaciones integrativas.

4.3.4. Dimensiones culturales de la Negociación Internacional Colombiana:

En relación con las dimensiones culturales, el investigador holandés Geert Hofstede (1997) realizó un estudio cualitativo en 50 países, tomó como base los datos de una multinacional con sede en varios países (IBM) y analizó los valores relacionados con el trabajo de las personas, en dicho documento hace referencia a características de la cultura colombiana tales como:

- **Distancia de Poder:** Este indicador busca medir el manejo de las desigualdades sociales, estudiado a partir de las relaciones de dependencia en el ambiente de trabajo.

Colombia ocupa el puesto 17 (con 67 puntos), lo que muestra un alto índice de distancia de poder, las decisiones tienden a ser impuestas autocráticamente, lo que puede generar paternalismo del jefe o rechazo del subordinado, contrario a lo que ocurre en otros países en los que hay interdependencia y no dependencia del superior.

- **Individualismo frente al colectivismo:** Esta dimensión mide el grado de pertenencia al grupo, frente al predominio del interés por el individuo en sí mismo, se basa en las percepciones sociales propias de la cultura en particular. En esta dimensión, Colombia ocupa el puesto 49 con 13 puntos, es catalogada como colectivista.
- **Masculinidad frente a feminidad:**

Masculino: interesado por la competencia, por las ganancias y por las posibilidades de avance. Femenino: enfocado en las relaciones entre

colegas, la seguridad en el trabajo y una orientación hacia el buen clima o ambiente laboral. En este punto, Colombia ocupa el puesto 11 con 64 puntos, con predominio de la masculinidad.

- Evitar la incertidumbre (de fuerte a débil): Esta dimensión mide la forma en que las diferentes culturas manejan el hecho de desconocer lo que pasará en el futuro y el nivel en que se sienten amenazados por la incertidumbre. Colombia ocupa el puesto 20, con 80 puntos, inscribiéndose así entre los que no evitan la incertidumbre.⁸⁷

Estos cuatro elementos fundamentales: autoritarismo, colectividad, competencia y manejo de la incertidumbre, permiten comprender el comportamiento negociador colombiano.

4.3.5 Características de la negociación de los colombianos en el contexto intercultural:

Vale la pena citar el estudio realizado fundamentalmente por el holandés Bart Van Hoof y por los colombianos Javier Bernal y Enrique Oligiastrí (2000) acerca de dos culturas diferentes (Holanda y Colombia) y la manera como interactúan para lograr un acuerdo. La investigación se realizó en dos etapas: un primer estudio, basado en 32 entrevistas y el segundo, realizado de manera independiente, que cuenta con 18 entrevistas y metodología cualitativa.

Este documento plantea la ambivalencia manifestada por el colombiano frente a la filosofía de la negociación. Al observar comportamientos como el regateo, la reserva en información y la flexibilidad en el cambio de condiciones, se puede decir que presenta un comportamiento frío, racional, cargado de individualismo. Pero, por otro lado, manifiesta alta emotividad y concede gran peso a la relación

⁸⁷ Citado por Van Hoof ,B Relaciones Internacionales: Negociaciones entre Colombianos y Holandeses, Universidad de los Andes, Bogotá D.C.: Ed Prodecitor, , 2005 p.12 a 18

interpersonal hasta el punto de convertirse en el mayor elemento de confianza y credibilidad para el colombiano; el gusto por la negociación es el clima amistoso donde se desarrolle.

Otro aspecto importante a considerar, son los sentimientos de inferioridad de los colombianos frente a los extranjeros y sus ideas preconcebidas acerca del otro, variables que pueden impedir que asuman con mayor competencia las negociaciones y los estilos integrativos que realmente manifiestan mayor equidad y trabajo conjunto⁸⁸.

La Tabla No. 1 permite visualizar con mayor facilidad el comportamiento del colombiano en cada una de las variables estudiadas.

Tabla 1 Algunas características de la negociación colombiana⁸⁹

VARIABLE	COLOMBIA
Filosofía de proceso negociador	Regatear
Concepción de contraparte	Amigos potenciales
Perspectiva temporal	Corto plazo
Base de la confianza	Amistad, intuición, legales
Toma de riesgos	Altos, aventureros
Quiénes negocian	Jefe solo
Toma de decisiones	Jerárquica
Formalidad	Informalidad
Negociaciones informales	Frecuentes
Prenegociaciones	No hay preparación
Apertura	Lejos del objetivo
Argumentación	General, vaga, personal
Emocionalismo	Emotivos, expresivos
Tácticas de poder	No poder, lástima
Nivel de discusión	General, vaga
Tiempo de negociación	Policrónicos
Tipo de acuerdo	Palabra y escrito legal
Cumplimiento y compromiso	Incumplidos, impuntuales, flexibles
Flexibilidad en las percepciones	Ideas predefinidas hacia el otro
Forma de expresarse	Evasivos, con tacto

⁸⁸ Citado por Van Hoof ,B Relaciones Internacionales: Negociaciones entre Colombianos y Holandeses, Universidad de los Andes, Bogotá D.C.: Ed. Prodecitor, 2005 p.87 a 90

⁸⁹ Ogliastri , U ¿Cómo negocian los colombianos. Bogotá D.C.: Ed. Alfaomega, 2001.

4.3.6. Proceso de Negociación Internacional de los Colombianos:

Se refiere al ritual que tiene el proceso de negociación colombiana.

Pre negociación: Poca planeación, se considera que depende de la persona, de la situación y de las circunstancias de la negociación. Se observa el no temor a la incertidumbre y el significado dado a la habilidad interpersonal.

Apertura: Parte de un preámbulo social y del conocimiento del otro, en el cual se evalúan informalmente sus capacidades y necesidades. A partir de allí, se elabora la propuesta según las expectativas, teniendo en cuenta criterios intuitivos y no objetivos.

Desarrollo: Se comienza con una petición alta, tendiente a no aceptar la primera propuesta. Ante la aceptación de la primera propuesta por la contraparte se experimenta desilusión, ya que la esencia es el regateo. Al comienzo se muestra poco interés y se utiliza la información, no con apertura sino con estrategia, pero dentro de un ambiente amistoso.

Cierre: Ante un acuerdo, hay celebración social.

Es importante observar cómo el ritual obedece a creencias culturales que fueron descritas como: subjetividad, no planeación y ejercicio intuitivo en la práctica.

4.3.7. Razones del Estilo de Negociación Colombiana:

Con miras a comprender la caracterización dada hasta el momento del negociador colombiano es importante conocer las condiciones históricas y situacionales:

La cultura de escasez, de pobreza y de supervivencia que se trasmite de generación en generación, la ley del rebusque para lograr la estabilidad

económica, la situación de incertidumbre social, económica y política de una nación, la percepción de la autoridad como ente que atenta contra los intereses de una comunidad y que no brinda la seguridad necesaria y la existencia de castas familiares que han hecho que los habitantes aprendan a vivir en un mundo elitista y jerarquizado, son elementos que contribuyen a que la negociación se convierta para un colombiano, en un campo de batalla.

En estas condiciones, se manifiestan el regateo, la orientación al presente, la visión de corto plazo y el manejo de la incertidumbre, además de comportamientos que traspasan los límites de la negociación y se convierten en pautas sociales como el predominio del colectivismo familiar frente al social (para asegurar la supervivencia) y el poder otorgado a la autoridad.⁹⁰

Una de las conclusiones planteadas en este estudio a partir de este autor hace referencia a la no conveniencia de establecer elementos culturales estereotipados, sino a la presencia de factores que conservan una identidad y que evolucionan en razón del contacto global. Se genera así el arraigo en algunos rasgos y la hibridación cultural en otros.

⁹⁰ OGLIASTRI, E, ¿Cómo negocian los colombianos? Bogotá D.C.: Ed. Alfaomega, 2001, p. 46 a 48

5. METODOLOGÍA

5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es un estudio de carácter descriptivo-exploratorio el cual pretende, mediante la aplicación del cuestionario a negociadores comerciales internacionales de origen Colombiano, conocer el comportamiento de los elementos de identidad cultural nacional en el contexto de la negociación internacional.

5.2. PARTICIPANTES

Se seleccionaron 11 colombianos con experiencia en negociación comercial internacional de dos o más años, reconocidos en el medio internacional por las repercusiones de su participación en actividades de esta naturaleza.

El perfil profesional y laboral de las personas entrevistadas se presenta en el Anexo A.

5.3. INSTRUMENTO

Se diseñó un cuestionario con preguntas cuyo contenido está relacionado con los siguientes elementos de la identidad cultural:

1. Actitud frente a la cultura extranjera.
2. Lenguaje oculto.
3. Valoración o preferencia del otro.
4. Valores.

5. Rituales y manifestaciones estéticas.
6. Lenguaje verbal y no verbal.
7. Creencias religiosas.

En cada uno de ellos hay preguntas relacionados específicamente con:

- Presencia de los elementos en los procesos de negociación.
- Incidencia del elemento cultural en la negociación internacional.
- Cambios en el elemento cultural para la adaptación a las exigencias en la negociación internacional.

En el Anexo B se presentan los procesos de validación del instrumento antes de su aplicación definitiva.

El cuestionario definitivo se presenta en el Anexo C.

5.4. PROCEDIMIENTO

Para el desarrollo de la presente investigación se siguieron las fases que a continuación se describen

Fase 1: Selección de las personas entrevistadas.

Fase 2: Desarrollo del instrumento de recolección de información, el cual incluyó un proceso de validación de contenido.

Fase 3: Aplicación del instrumento validado.

Fase 5: Tabulación y análisis de la información recolectada.

6. RESULTADOS

Teniendo como base la experiencia particular de los sujetos de la muestra, ya sea de comportamiento propio u observado en negociadores internacionales de origen colombiano se presentarán los resultados de los elementos de identidad cultural, objeto de estudio en la presente investigación:

- *Actitud frente a la cultura extranjera.*
- *Lenguaje oculto.*
- *Valoración o preferencia del otro.*
- *Valores.*
- *Rituales y manifestaciones estéticas.*
- *Lenguaje verbal y no verbal.*
- *Creencias religiosas.*

En cada uno se reportarán los resultados respecto a:

- Presencia del elemento cultural en los procesos de negociación.
- Incidencia del elemento cultural en la negociación internacional.
- Cambios en el elemento cultural para la adaptación a las exigencias en la negociación internacional

Para la presentación de los resultados se realizó la sumatoria de las categorías: Total Acuerdo y Acuerdo en los casos que se refiere a afirmar la **presencia** de ítem y se realizó la sumatoria de Desacuerdo y Total Desacuerdo para mencionar la **no presencia** del ítem con el fin de ilustrar con mayor facilidad las tendencias.

A continuación se encontrarán figuras que presentan los resultados y la descripción general. Adicional a ello se incluyen tablas de resultados específicos en el Anexo D.

6.1 Actitud frente a la cultura extranjera.

Respecto a la actitud frente a la cultura extranjera de los negociadores colombianos se observa:

En primera instancia, que no hay un total acuerdo en las apreciaciones de los negociadores colombianos respecto a considerar la superioridad de la cultura extranjera frente a la cultura colombiana, pues si bien el 63,7% de las personas evaluadas manifiestan su desacuerdo con esta afirmación, el 36,3% manifiestan que la actitud real de los negociadores colombianos es considerar la cultura extranjera como superior. Estos resultados se aprecian en la Figura 1:

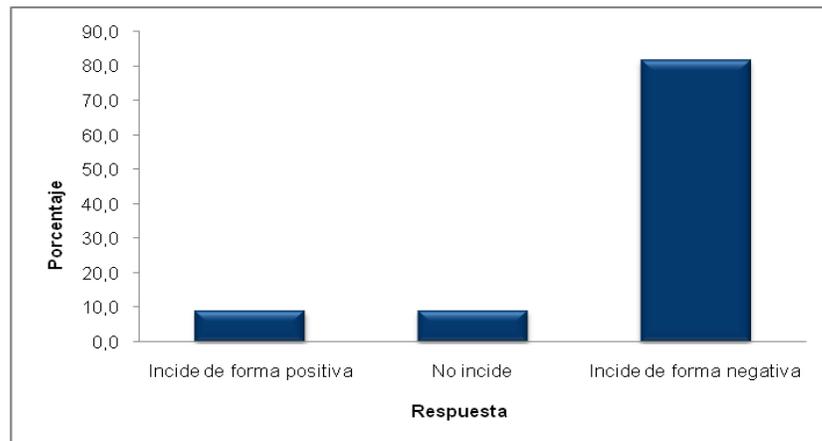
Figura 1: Considerar la cultura extranjera de países de mayor desarrollo superior a la cultura colombiana, por parte de negociadores colombianos



Este hecho, de acuerdo a la opinión de los negociadores encuestados, afecta de manera negativa los procesos de negociación, tal como se observa en la Figura 2,

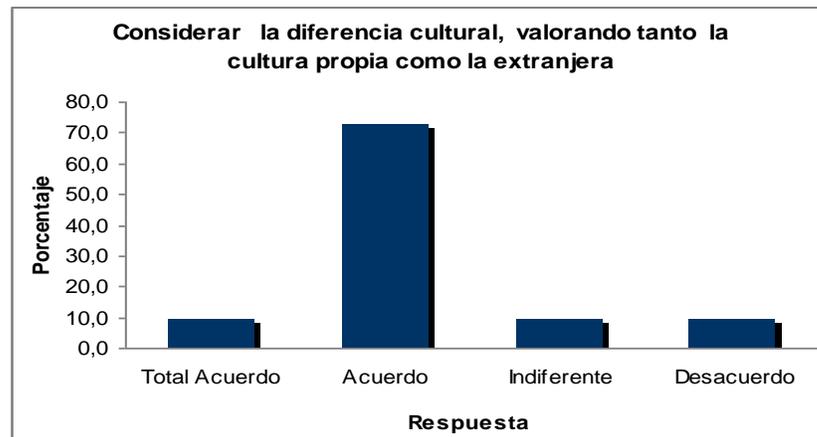
en la que se puede apreciar que casi el 82% de las personas evaluadas así lo consideran.

Figura 2: Incidencia de considerar la cultura extranjera de países de mayor desarrollo, superior a la cultura colombiana, por parte de negociadores colombianos.



En segunda instancia puede decirse que el 81.8% de los encuestados piensan que los negociadores colombianos consideran la diferencia cultural, valorando tanto la cultura propia como la extranjera, dato significativo en comparación con el 18.2% quienes manifiestan su desacuerdo con esta afirmación tal y como se observa en la Figura 3.

Figura 3: Considerar la diferencia cultural, valorando tanto la cultura propia como la extranjera.



De igual forma si se observa la Figura 4, este factor presenta un porcentaje significativamente más alto: 81.8% de incidencia positiva en la negociación internacional, comparado con solo un 18% que manifiestan que no incide.

Figura 4: Incidencia de considerar la diferencia cultural, valorando tanto la cultura propia como la extranjera.



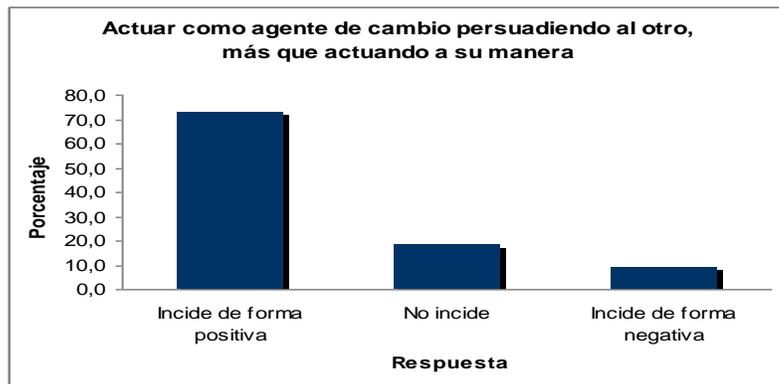
En tercera instancia según la Figura 5, el 63.6% de los participantes en el estudio afirma que los negociadores colombianos actúan como agente de cambio persuadiendo al otro más que actuando a su manera, mientras un 18,2% considera el ítem como indiferente y el 18.2% manifiesta su desacuerdo.

Figura 5: Actuar como agente de cambio persuadiendo al otro más que actuando a su manera.



De igual forma se observa en la Figura 6 que este mismo factor es considerado por un 72.7% de los encuestados con incidencia positiva en la negociación internacional, mientras un 18% considera que no incide y 9.1% que incide de forma negativa.

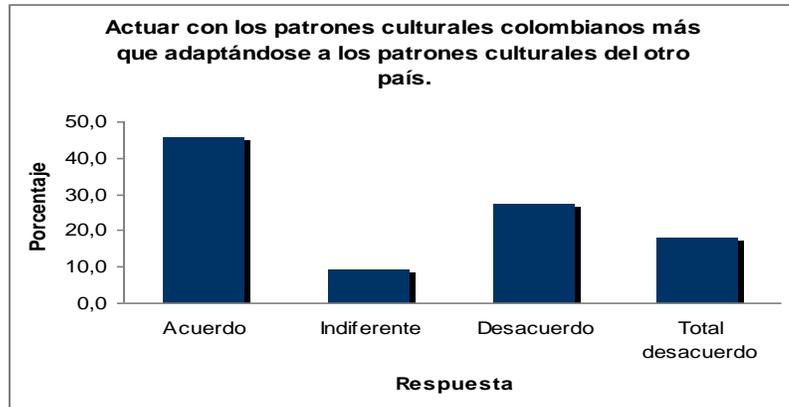
Figura 6: Incidencia al actuar como agente de cambio persuadiendo al otro más que actuando a su manera.



En cuarta instancia se hace referencia a la actuación de los colombianos con base en los patrones culturales de este país, más que de adaptación a los propios del otro. Este es un factor, como se observa en la Figura 7, que en presencia fue mencionado con uno de los más altos porcentajes (45.5%) y aunque no se ubica por encima del 50% de la población, es un indicador significativo que llama la

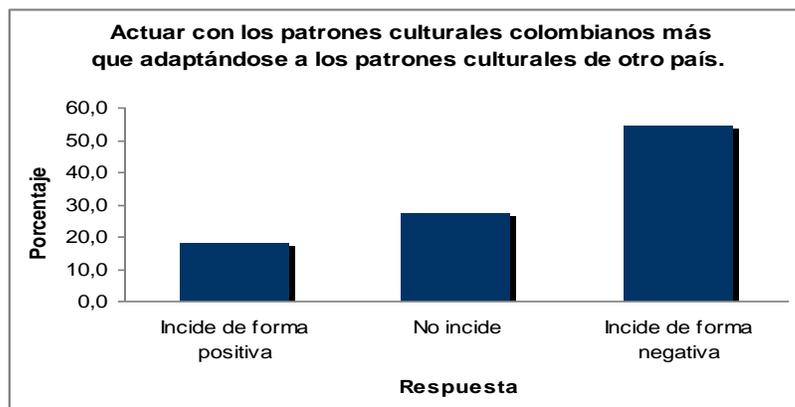
atención como expresión de factores de etnocentrismo cultural. No obstante no existe un acuerdo real acerca de este aspecto ya que el 35,5% está en desacuerdo.

Figura 7: Actuar con los patrones culturales colombianos más que adaptándose a los patrones culturales del otro país.



Como se observa en la Figura 8 este factor no presenta una tendencia significativa ya que el 54.5% considera que incide de forma negativa y el 45.5% restante se distribuye así: un 27% afirma que no incide y un 18.2% piensa que lo hace de forma positiva en la negociación internacional

Figura 8: Incidencia al actuar con los patrones culturales colombianos más que adaptándose a los patrones culturales del otro país.



Se puede describir la actitud de los negociadores comerciales internacionales de origen colombiano con una mayor tendencia al geocentrismo es decir, “considerar la diferencia cultural, valorando tanto la cultura propia como la extranjera” y “actúan como agente de cambio persuadiendo al otro más que actuando a su manera”, ítems que presentan los más altos porcentajes en influencia positiva en la negociación.

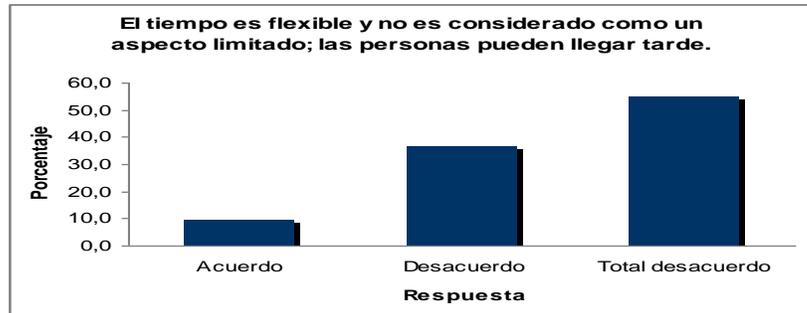
A pesar de que no se presentan tendencias claras entre policentrismo: “considerar la superioridad de la cultura extranjera frente a la cultura colombiana”, y etnocentrismo: “actuación de los colombianos con los patrones culturales colombianos, más que adaptación a los patrones culturales del otro”, sus porcentajes indican que existen, aunque en menor grado, indicios de estas actitudes en la negociación internacional, aspectos considerados con incidencia negativa.

Esto ha implicado cambios descritos por los participantes para lograr adaptarse a las exigencias de la negociación cultural: tomar conciencia de la propia cultura y conocer la otra, sin que implique asumir actitudes propias de ésta. Este resultado coincide con el ítem de considerar la diferencia cultural valorando tanto la cultura propia como la extranjera, lo que al parecer ha sido un factor altamente positivo y de gran impacto en las negociaciones comerciales internacionales colombianas actuales.

6.2. Lenguaje oculto

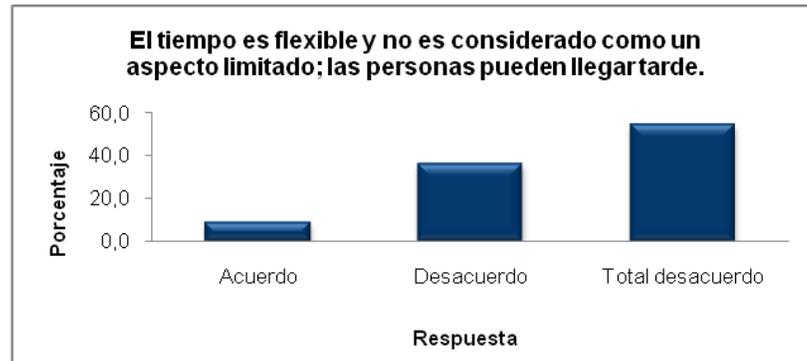
En primera instancia, como se observa en la Figura 9, el 90.9% los encuestados consideran que la afirmación: “el tiempo es flexible y no es considerado como un aspecto limitado; las personas pueden llegar tarde”, no describe el comportamiento de los negociadores en el contexto internacional. Solo un 9.1% considera que sí lo hace.

Figura 9: El tiempo es flexible y no es considerado como un aspecto limitado; las personas pueden llegar tarde.



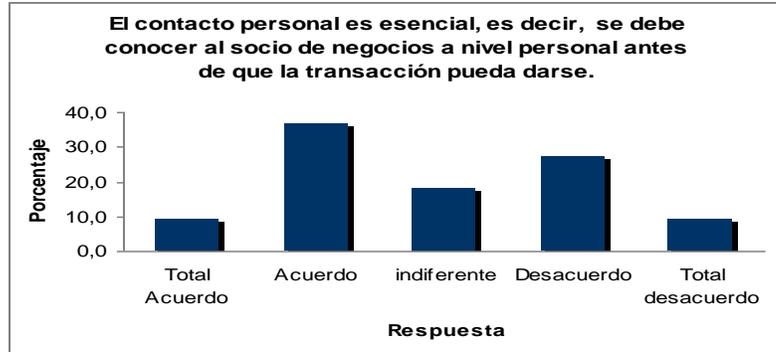
De igual forma afirman en un 72%, que la presencia de este factor según la Figura 10, incide de forma negativa en las negociaciones internacionales. Aunque un 18.1% no lo considera así, de allí el 9.1% piensa que incide de forma positiva y el 9.1% que no incide.

Figura 10: Incidencia de imaginar que el tiempo es flexible y no es considerado como un aspecto limitado; las personas pueden llegar tarde.



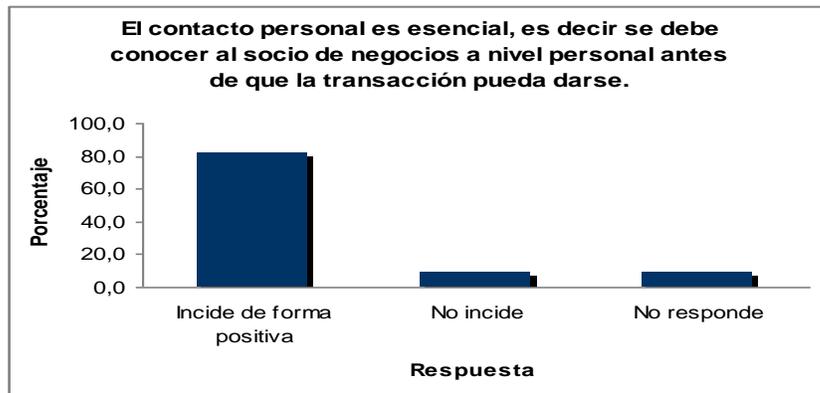
En *segunda instancia*, frente a que el contacto personal es esencial para el negociador colombiano, es decir, que es necesario conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que la transacción pueda darse, como se observa en la Figura 11, no existe un claro acuerdo en esto, pues mientras el 45.5% comparte la afirmación, el 36.4% no lo hace y al 18.2% le resulta indiferente.

Figura 11: El contacto personal es esencial, es decir, se debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que la transacción pueda darse.



Sin embargo tal y como se presenta en la Figura 12 este aspecto es considerado por el 81.8% con una incidencia positiva alta en la negociación internacional, solo un 9.1% considera que no influye.

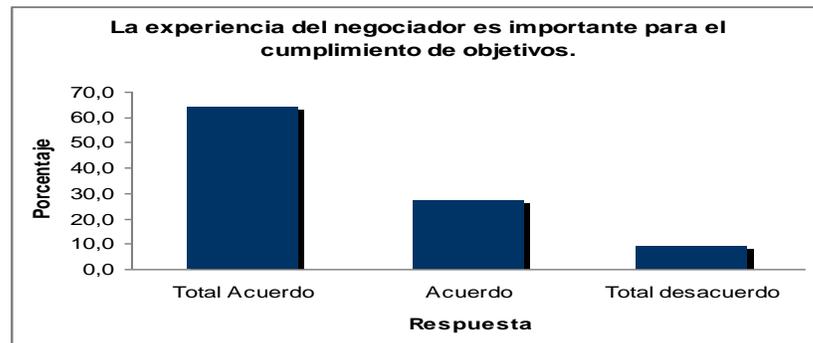
Figura 12: Incidencia al considerar el contacto personal esencial, es decir, se debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que la transacción pueda darse.



En tercera instancia, como se refleja en la Figura 13, un 90% de los encuestados piensa que los negociadores comerciales internacionales colombianos en los procesos de negociación consideran su experiencia en este rol como importante

para el cumplimiento de los objetivos. Solo un 9.1% contradice este planteamiento.

Figura 13: La experiencia del negociador es importante para el cumplimiento de objetivos.



Este factor como se expone en la Figura 14, puntuó con el mayor porcentaje 90.9% de incidencia positiva en la negociación internacional.

Figura 14: Incidencia de considerar la experiencia del negociador como importante para el cumplimiento de objetivos.



En cuarta instancia, como se presenta en la Figura 15, en un 63.7% los entrevistados piensan que los tratos no se dan sobre la base del mejor producto o servicio, sino también por la confianza en la entidad o en la persona con quien se

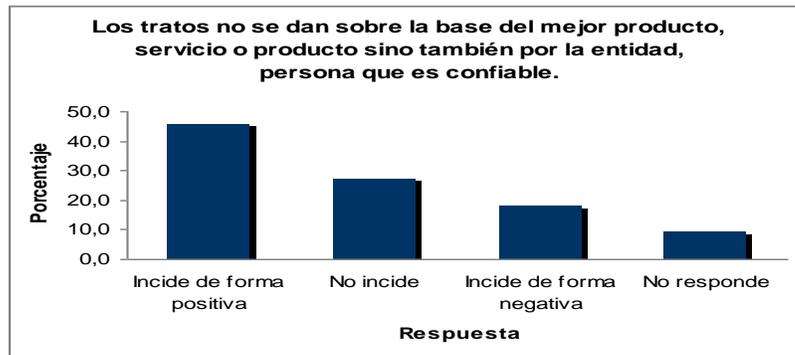
negocia. El 36.3% restante se distribuye así: 27.3% no está de acuerdo y un 9.1% lo considera indiferente.

Figura 15: Los tratos no se dan sobre la base del mejor producto o servicio sino también por la confianza en la entidad o en la persona con quien se negocia.



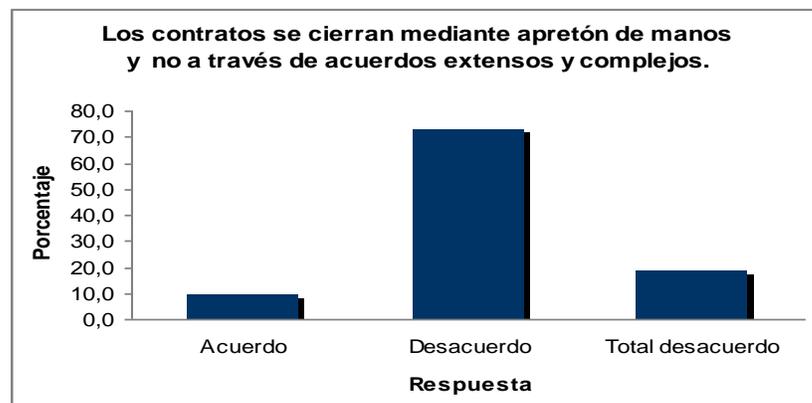
Como se observa en la Figura 16, no se muestra una tendencia con claridad en cuanto a la incidencia de la confianza en la entidad o en la persona con quien se negocia, ya que el puntaje está distribuido así: un 45% considera que incide de forma positiva; el 55% restante se distribuye así: 27.3% considera que no incide, 18.2% considera que incide de forma negativa y por último el 9,1% no responde.

Figura 16: Incidencia al considerar que los tratos no se dan sobre la base del mejor producto o servicio, sino también por la confianza en la entidad o en la persona con quien se negocia.



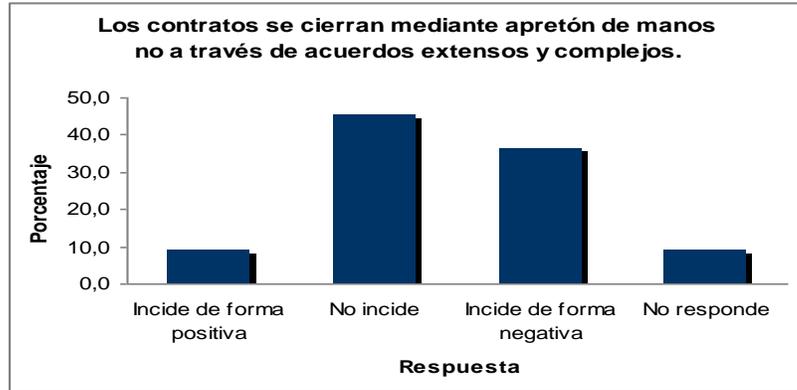
En quinta instancia, como se observa en la Figura 17 el 90,9% de los participantes consideran que la afirmación: los contratos se cierran mediante apretón de manos y no a través de acuerdos extensos y complejos, no describe al negociador comercial internacional colombiano, solo el 9,1% comparte esta apreciación.

Figura 17: Los contratos se cierran mediante apretón de manos y no a través de acuerdos extensos y complejos.



Como se observa en la Figura 18 mientras el porcentaje de 45,5% se refiere a que la existencia de un acuerdo extenso y complejo no incide en la negociación internacional, el porcentaje restante se presenta así: 36,4% afirma que incide de manera negativa y solo el 9,1% la considera positiva.

Figura 18: Incidencia al considerar que los contratos se cierran mediante apretón de manos y no a través de acuerdos extensos y complejos.



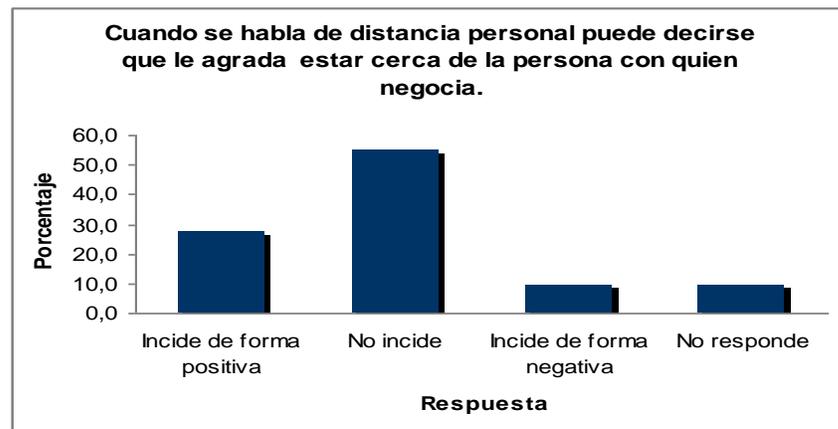
En sexta instancia, como se ilustra en la Figura 19 al parecer la distancia física es un aspecto poco significativo en las características del negociador comercial internacional colombiano: en un 45.5% se está en desacuerdo con la afirmación de que al negociador colombiano le agrada estar cerca (a menos de 1.5 metros) de la persona con quien negocia, el 36.4% lo considera indiferente y solo el 18,2% da una respuesta afirmativa.

Figura 19: Cuando se habla de distancia personal puede decirse que le agrada estar cerca (a menos de 1.5 metros) de la persona con quien negocia.



Coinciden los entrevistados con la percepción arriba expuesta, cuando se observa en la Figura 20 que un 54.5% los participantes en el estudio mencionan que la distancia física entre los negociadores no incide; no obstante el 27.3% de ellos cree que lo hace de forma positiva y únicamente el 9.1% considera que incide en forma negativa.

Figura 20: Incidencia de la distancia personal es decir que le agrada estar cerca de la persona con quien negocia.



A partir de este elemento cultural como es el lenguaje oculto, podría describirse al negociador internacional comercial colombiano, como la persona que predominantemente considera esencial la experiencia del negociador para el cumplimiento de objetivos, factor calificado como de alta incidencia positiva en la negociación.

Asimismo, se puede decir que el contacto personal sigue siendo considerado como un elemento de incidencia positiva tanto en el caso de que los tratos solo se den sobre la base del conocimiento, como de la confianza de la contraparte; aunque su presencia no es percibida como significativamente alta en especial.

Por otro lado afirmaciones que hablan de flexibilidad e impuntualidad, de informalidad en el cierre de negociaciones y de cercanía en la distancia personal, no muestran claridad en su presencia. En los dos primeros casos se observan

acuerdos en la incidencia negativa y en el último, la no incidencia es la tendencia que se expresa.

Frente a la indagación sobre cambios para una mayor adaptación cultural y logro de objetivos se observa trabajo en aspectos que muestran incidencia negativa como son un mejor manejo del tiempo trabajando la puntualidad y la formalidad en el cierre de la negociación. Además se afirma que existe un mejor control de los aspectos emocionales.

6.3. Valoración o preferencia del otro

En primer lugar, De acuerdo al 72% de los participantes en la investigación, los negociadores comerciales internacionales colombianos, muestran mayor valoración o preferencia por el otro o la contraparte cuando demuestra más alto desempeño individual que grupal como se muestra en la Figura 21. Solo el 18.2% está en desacuerdo con esta afirmación.

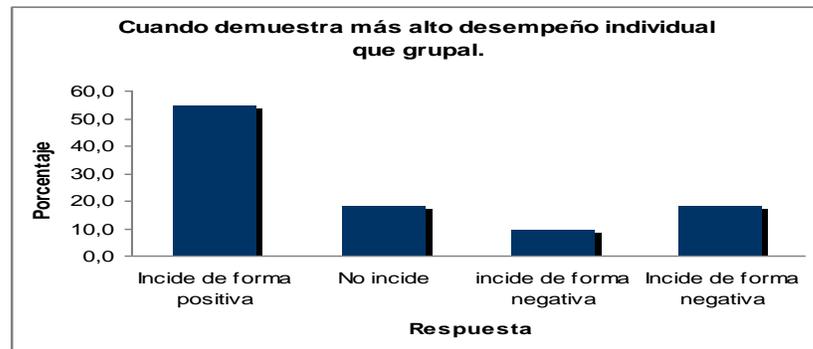
Figura 21: Valoración o preferencia del otro cuando demuestra más alto desempeño individual que grupal.



El concepto de los encuestados de acuerdo con la Figura 22, sobre la incidencia de esta variable está distribuido de tal forma que solo por 4.5 puntos porcentuales

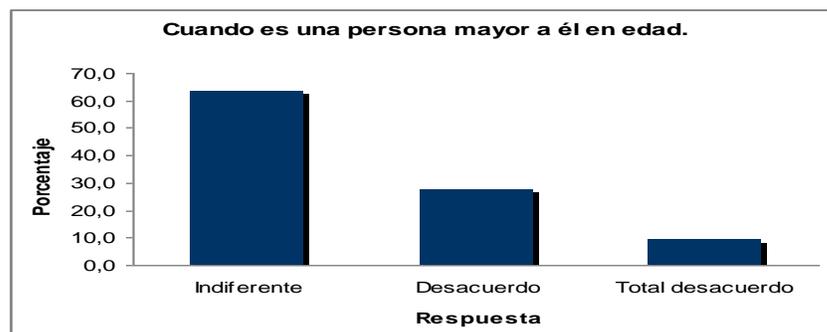
es mayor en quienes consideran su incidencia como positiva: 54.5%. Los demás: 27.3% considera que incide de forma negativa y el 18,2% que no incide.

Figura 22: Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro o contraparte cuando demuestra más alto desempeño individual que grupal.



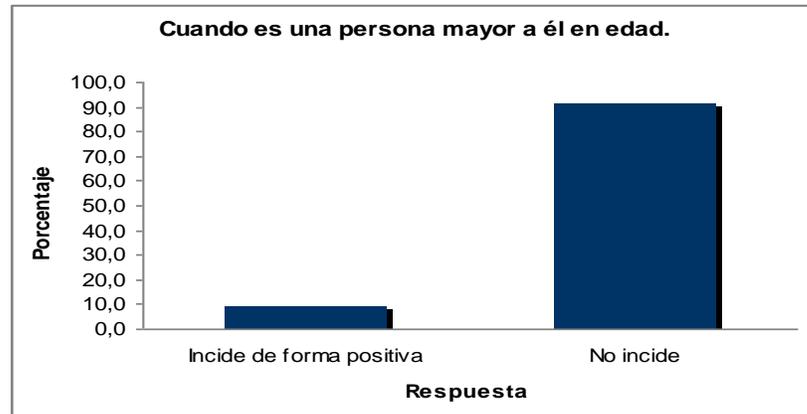
En segundo lugar, de acuerdo con los participantes, según la Figura 23 es indiferente para los negociadores colombianos en términos de mayor valoración o preferencia en las relaciones en el marco de la negociación internacional cuando la contraparte es una persona mayor a él en edad .Sin embargo el 36.4% no coincide en esta afirmación, lo que no permite confirmar en su totalidad la tendencia.

Figura 23: Valoración o preferencia del otro cuando es una persona mayor a él en edad.



Los resultados que se presentan en la Figura 24 coinciden con los anteriores ya que en este caso se plantea que no es un factor que incida en la negociación internacional, según lo afirmado por el 90.9% de los participantes

Figura 24: Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro o contraparte cuando es una persona mayor a él en edad.



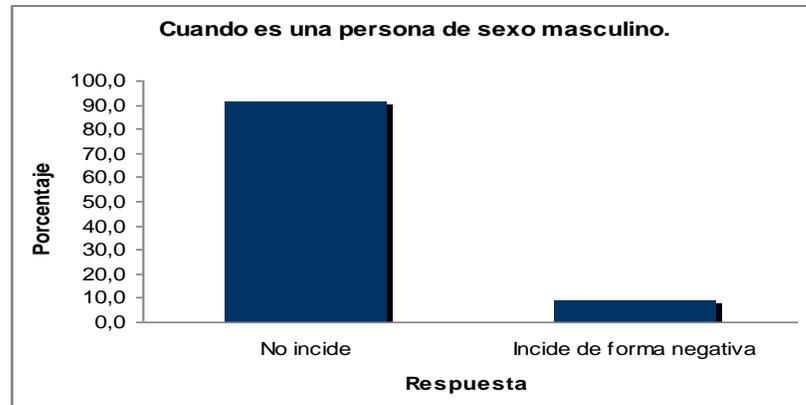
En tercer lugar, como se observa en la Figura 25 respecto a la mayor valoración o preferencia a la contraparte cuando es de sexo masculino, los datos realmente no muestran una tendencia marcada; el 54.5% de los participantes exponen que es indiferente, el 36.4% está en desacuerdo y el 9.1 restante afirma estar de acuerdo con esta afirmación que describe al negociador colombiano.

Figura 25: Valoración o preferencia del otro cuando es una persona de sexo masculino.



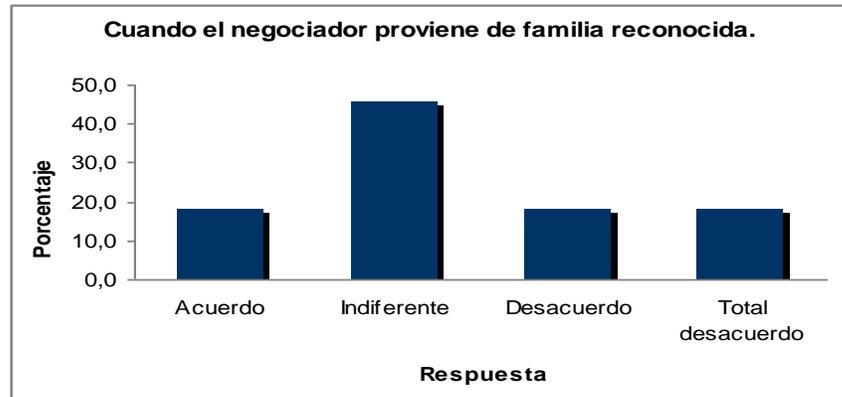
Según los resultados que se presentan en la Figura 26 el género no es un factor que incida en la negociación internacional, según lo afirmado por el 90.9% de los participantes.

Figura 26: Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro cuando es una persona de sexo masculino.



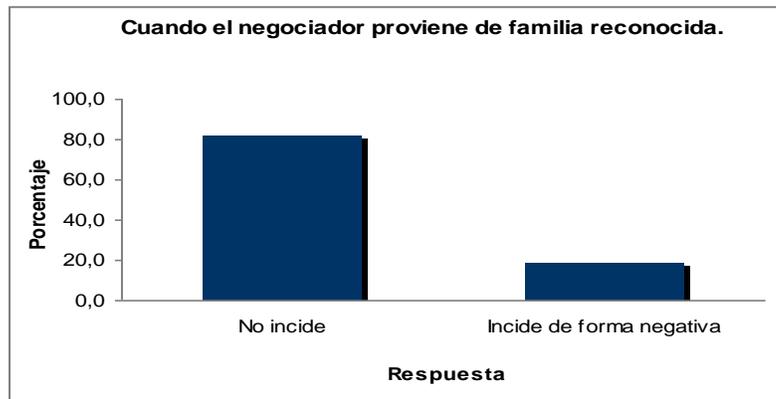
En cuarto lugar, cuando el negociador proviene de familia reconocida no recibe mayor valoración o preferencia en la negociación, según lo afirma el 45.5% de los participantes en la investigación. No obstante el 36.4% se muestra en desacuerdo y el 18.2%, coincide con este rasgo del negociador comercial internacional colombiano como se muestra en la Figura 27.

Figura 27: Valoración o preferencia del otro cuando el negociador proviene de familia reconocida.



Este aspecto según la Figura 28 no incide en la negociación internacional según reporta el 81.8% de los participantes; el 18.2% menciona que incide de forma negativa.

Figura 28: Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro cuando el negociador proviene de familia reconocida.



En quinto lugar según la Figura 29, cuando la contraparte proviene de ocupaciones de prestigio definidas por alta demanda, el negociador comercial colombiano muestra mayor preferencia según el 54.5% de los participantes. Sin

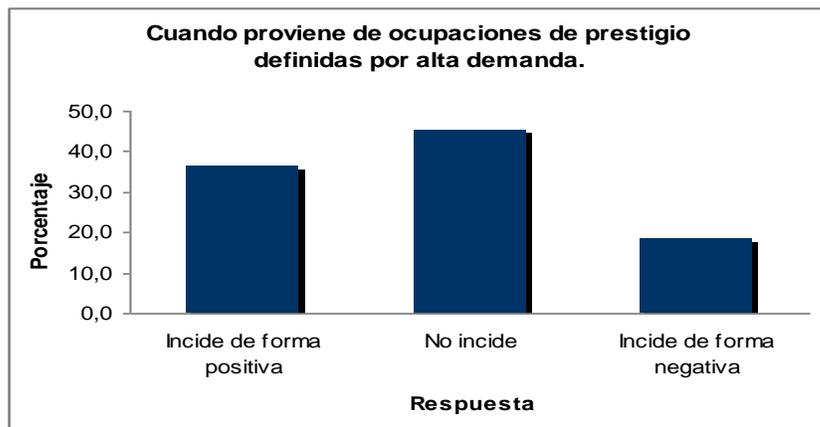
embargo no es un aspecto que pueda determinarse pues la diferencia con los restantes porcentajes es baja: un 27.3% que es indiferente y 18.2% está en desacuerdo.

Figura 29: Valoración o preferencia del otro cuando proviene de ocupaciones de prestigio definidas por alta demanda.



Al igual que en la Figura 30 no es clara su incidencia, dado que mientras los participantes en un 45.5% plantean que no incide, el 36.4% sostiene que lo hace de forma positiva y 18.2% que no lo hace.

Figura 30: Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro cuando proviene de ocupaciones de prestigio definidas por alta demanda.



En *sexto lugar*, de acuerdo con la Figura 31, los encuestados en un 80.9%, están de acuerdo en que existe mayor valoración o preferencia por la contraparte en la negociación, cuando tiene más experiencia en los temas específicos. Solo un 9.1% considera que esto es indiferente para el negociador comercial internacional colombiano.

Figura 31: Valoración o preferencia del otro cuando tiene más experiencia en los temas específicos



Hay total acuerdo entre los participantes (100%) al reconocer la incidencia positiva de este aspecto en la negociación comercial internacional.

Además los encuestados agregan otras formas de valoración del otro como son:

- La preparación del equipo negociador y sus calidades académicas
- Conocimiento del tema
- El trato personal
- Las características de interlocución y de argumentación
- El identificar el momento más adecuado para asumir una posición más flexible (ceder)

- El nivel jerárquico de la entidad que representa
- El manejo emocional en la negociación, se busca que esta se desarrolle de manera serena y objetiva
- El mostrar interés por conocer el punto de vista de la contraparte y responder a sus inquietudes
- El poseer valores tales como la transparencia, el cumplimiento, la calidad del trabajo, el respeto en la negociación, al negociador colombiano y hacia Colombia.

De acuerdo a los resultados se puede decir que el negociador comercial internacional de origen colombiano, tiene mayor valoración o preferencia por la contraparte cuando ésta tiene más experiencia en los temas específicos, aspecto que es reconocido por el 100% como de incidencia positiva en la negociación.

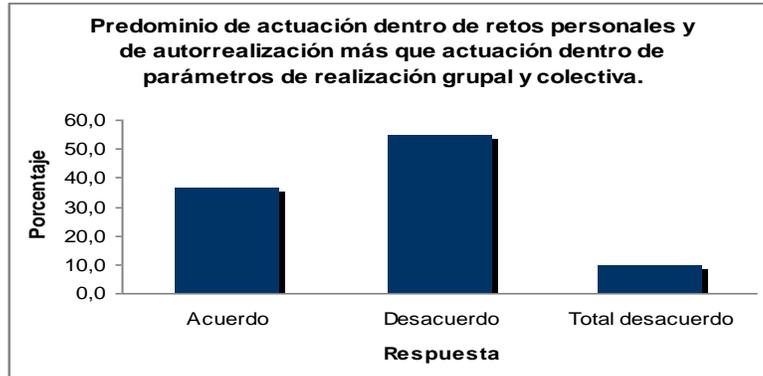
Una segunda variable que se destaca es la valoración de la contraparte cuando muestra más alto desempeño individual que grupal; sin embargo no existe un acuerdo claro sobre la incidencia que ejerce este rasgo (54,5%).

Por otra parte, la valoración o preferencia de la contraparte por características tales como edad, sexo, ocupación y reconocimiento familiar, no se presentan ni inciden de forma significativa en la negociación internacional según lo observado en la investigación.

6.4. Valores.

En primera instancia, y de acuerdo con la Figura 32, el 63.4% de los encuestados afirma que no predominan en la actuación de los negociadores comerciales colombianos los retos personales y de autorrealización, sobre la actuación dentro de parámetros de realización grupal y colectiva. Sin embargo al observar que el 36.4% comparte esta afirmación, se concluye que no es totalmente clara.

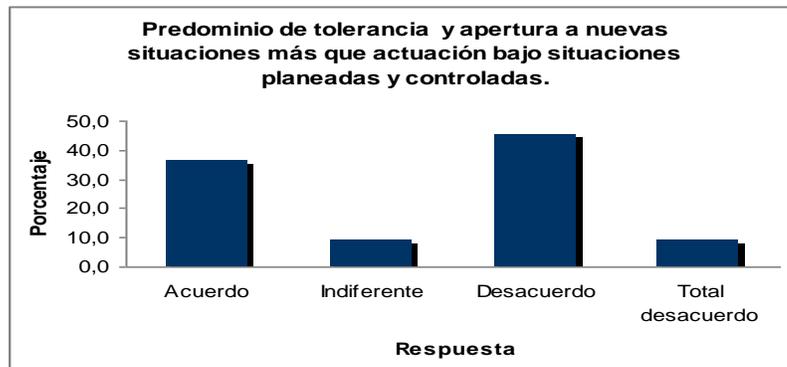
Figura 32: Predominio de actuación dentro de retos personales y de autorrealización más que actuación dentro de parámetros de realización grupal y colectiva.



Este aspecto es mencionado por el 100% por su incidencia negativa en la negociación.

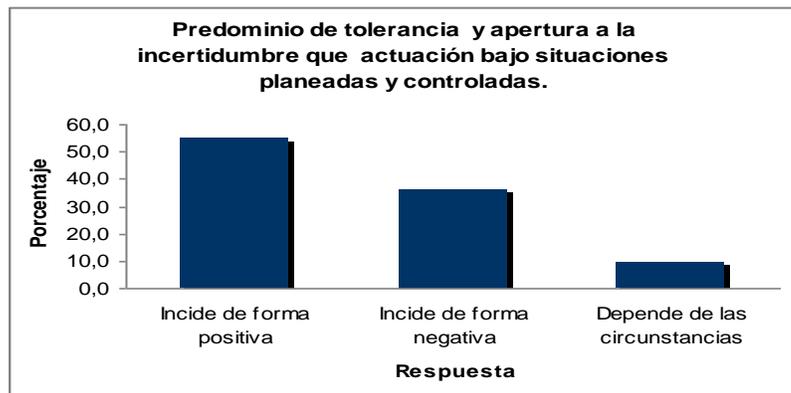
En *segunda instancia*, al indagar a los encuestados acerca del predominio en los negociadores comerciales colombianos de la tolerancia y la apertura a nuevas situaciones, más que la actuación bajo situaciones planeadas y controladas, no se encontró ninguna tendencia ampliamente mayoritaria. El 54.6% se expresa en desacuerdo, el 36.4% de acuerdo y el 9.1% pendiente, considera que es indiferente. Este aspecto se puede apreciar en la Figura 33.

Figura 33: Predominio de tolerancia y apertura a la incertidumbre sobre actuación bajo situaciones planeadas y controladas



Del mismo modo, se presenta una situación similar cuando se indaga sobre su incidencia, pues el 54.5% considera que incide de forma positiva y el porcentaje restante, como se observa en la Figura 34 se distribuye así: 36.4% afirma la incidencia negativa que presenta en la negociación y 9% presenta un factor importante y es la variabilidad de su incidencia de acuerdo con las circunstancias.

Figura 34: Incidencia del predominio de tolerancia y apertura a la incertidumbre sobre actuación bajo situaciones planeadas y controladas.



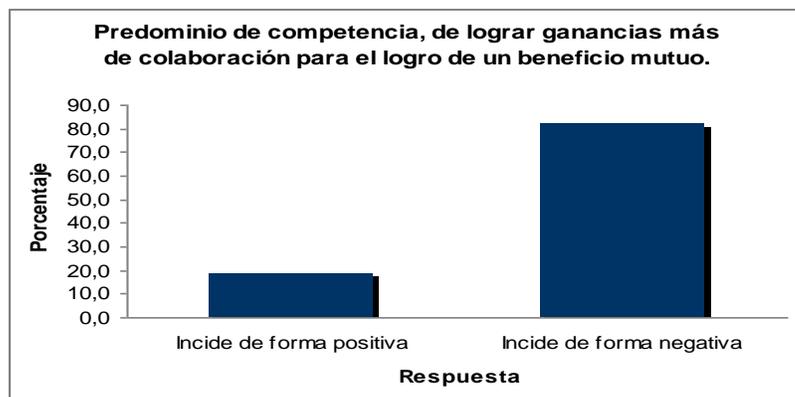
En tercera instancia, como se presenta en la Figura 35 el 63.6% de los encuestados considera que en el contexto de negociación comercial internacional en los negociadores colombianos, predomina la competencia, el lograr ganancias más que la colaboración para el logro de un beneficio mutuo. Sin embargo no se puede afirmar en su totalidad ya que el 36.4% afirma no estar de acuerdo con la apreciación.

Figura 35: Predominio de competencia, de lograr ganancias más que de colaborar para el logro de un beneficio mutuo.



En cuanto a su incidencia en la negociación internacional la mayoría: el 81.8% considera que incide de forma negativa como se puede apreciar en la Figura 36

Figura 36: Incidencia de predominio de competencia, de lograr ganancias más que de colaborar para el logro de un beneficio mutuo



En cuarta instancia, al observar la Figura 37 vale la pena detenerse en una de las categorías consideradas por el 100% con incidencia negativa en los negocios internacionales: el predominio de actuaciones proyectadas a corto más que a largo plazo. Aunque no se manifiesta en la mayoría de entrevistados, el 45.5% afirma que esta mentalidad de corto plazo se presenta; por el contrario el 36.4%

considera que este rasgo no es propio de los negociadores comerciales colombianos y 18.2% mencionan lo indiferente que les resulta este factor.

Figura 37: Predominio de actuaciones proyectadas a corto plazo más que actuaciones proyectadas a largo plazo.



En *quinta instancia*, respecto al predominio de la comunicación directa y sin rodeos, más que la comunicación indirecta, no existe ninguna tendencia en particular. El mismo porcentaje: 45.5% de los encuestados responde que se presenta y no se presenta, tal como se muestra en la Figura 38.

Figura 38: Predominio de la comunicación directa sin rodeos más que la comunicación indirecta.



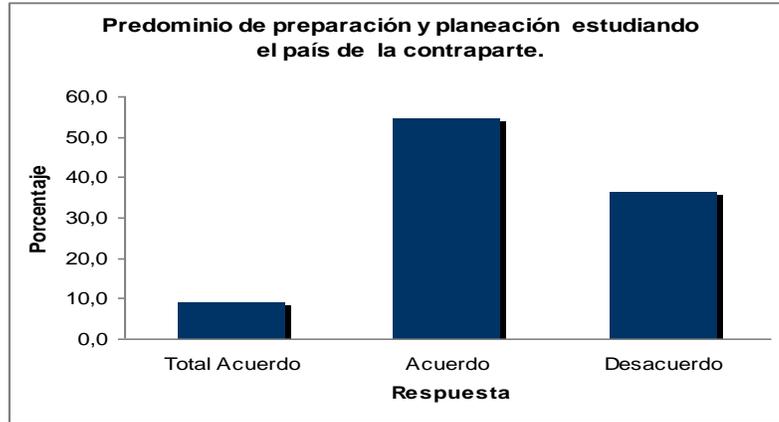
Aunque este factor, como lo muestra la Figura 39, presenta una situación particular: el 18.2% considera que depende de la contraparte o de las circunstancias lo que le da flexibilidad y variabilidad, el 54% sostiene que incide de forma positiva y el 18.2% que no lo hace. Se concluye que no existe una orientación clara más bien abierta a las condiciones.

Figura 39: Incidencia de predominio de la comunicación directa sin rodeos más que la comunicación indirecta.



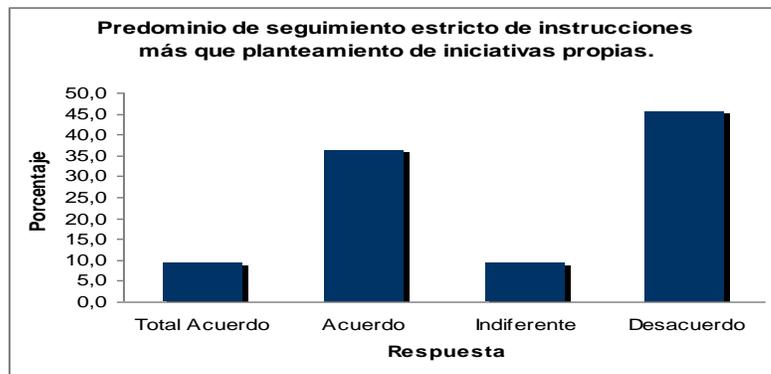
En sexta instancia, y de acuerdo con la Figura 40, el 63.6% de los entrevistados sostiene que existe predominio de preparación y planeación estudiando el país de la contraparte, aunque este resultado se contrasta con la opinión del 36.4% que no lo comparte. Este factor es mencionado por el total de los participantes por su incidencia positiva en la negociación internacional.

Figura 40: Predominio de preparación y planeación estudiando el país de la contraparte.



En séptima instancia, como se puede observar en la Figura 41, se presenta contradicción en los participantes acerca de si existe en los negociadores colombianos predominio de seguimiento estricto de instrucciones, más que planteamiento de iniciativas propias, pues se presenta el mismo porcentaje: 45.5% tanto en acuerdo como en desacuerdo con esta afirmación.

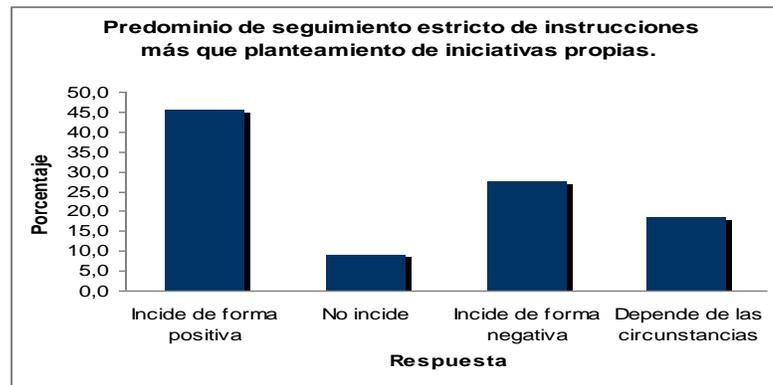
Figura 41: Predominio de seguimiento estricto de instrucciones más que planteamiento de iniciativas propias.



Del mismo modo en la Figura 42 se evidencia la contradicción, al indagar sobre su incidencia; el 45.5% considera que incide de forma positiva y el restante se distribuye así: 27.3% piensa que influye de forma negativa, en 18,2% le da

variabilidad al afirmar que depende de las circunstancias y el 9.1% plantea su no incidencia en la negociación internacional.

Figura 42: Incidencia de seguimiento estricto de instrucciones más que planteamiento de iniciativas propias.



En relación con los valores se puede observar que no existe una tendencia clara acerca de cuál es el comportamiento del negociador colombiano.

Las categorías que por los más altos porcentajes (63.6%) se aproximan a una descripción son: el predominio de actuación de acuerdo a retos personales y de autorrealización, más que dentro de parámetros de realización grupal y colectiva. Además de competencia, de lograr ganancias, más que de colaboración para el logro de un beneficio mutuo y de preparación y planeación, estudiando el país de la contraparte.

Al indagar acerca del manejo de los valores los negociadores expresan su variabilidad; en este sentido se encontró que la comunicación se torna directa o indirecta de acuerdo al contexto, situación similar a la que se presenta con el seguimiento de instrucciones.

Asimismo existe una expresión clara de los valores que se consideran totalmente negativos para la negociación, es el caso del predominio de los retos personales sobre los colectivos, de la competencia sobre la colaboración y de la visión a corto

plazo sobre la de largo plazo, calificados de esta manera por el total de entrevistados.

Estos datos, además del predominio de incertidumbre sobre situaciones planeadas, no presentan tendencias claramente significativas manifestadas por los participantes en los negociadores colombianos, pues se encuentran entre los rangos del 45% al 54%.

Ahora bien, es importante mencionar los cambios reportados con respecto a los valores, los cuales se refieren a puntos críticos en la negociación o a aspectos en los que se ha observado que a pesar de tener una alta incidencia positiva, muestran una baja manifestación.

Es el caso de predominio de competencia, de lograr ganancias más que colaboración para el logro de un beneficio mutuo y su incidencia negativa, el cual es referido con cambios gracias a una mayor adaptación del trabajo individual al colectivo, el cual lleva a posiciones definidas bajo la óptica personal y con discusiones abiertas con el equipo de trabajo previas a la negociación.

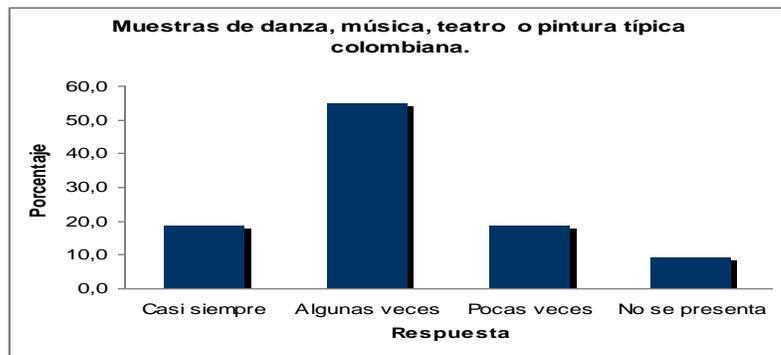
Y en el caso de la ausencia de predominio de seguimiento estricto de instrucciones, más que planteamiento de iniciativas propias el cuál podría con su presencia tener incidencia positiva, se refiere a que se ha logrado una mayor preparación, planeación, organización y cumplimiento de instrucciones, lo mismo que estudio de la contraparte, para no tomar decisiones de forma inmediata.

Para la presentación de los resultados de los siguientes elementos se realizó el análisis por categoría: siempre, casi siempre, algunas veces, pocas veces y no se presenta.

6.5. *Rituales y manifestaciones estéticas.*

En *primer lugar*, vale la pena observar en la Figura 43, que el más alto porcentaje se presenta en la categoría algunas veces con un porcentaje de 54.5%, correspondiente a muestras de danza, música, teatro o pintura típica colombiana, en el contexto internacional en el que participan los negociadores colombianos.

Figura 43: Presencia de muestras de danza, música, teatro o pintura típica colombiana en los procesos de negociación internacional.



Esta expresión incide de forma positiva en la negociación internacional según afirmaciones del 81% de los encuestados y no incide de acuerdo al 36.4% como se puede apreciar en la Figura 44

Figura 44: Incidencia de las muestras de danza, música, teatro o pintura típica colombiana en los procesos de negociación internacional



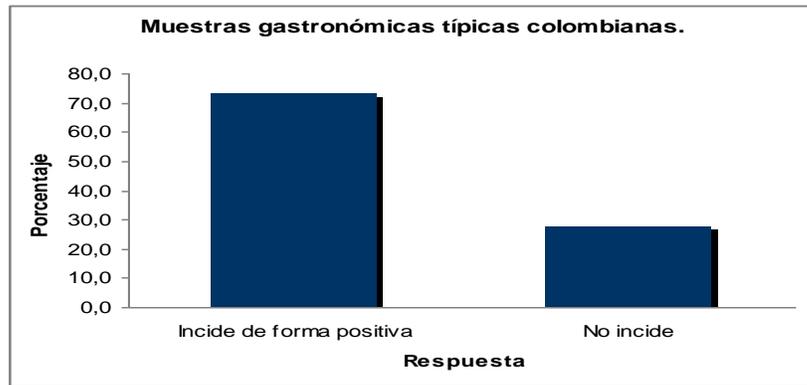
En segundo lugar, se observa en la Figura 45 que el más alto porcentaje se presenta en la categoría algunas veces con un porcentaje de 54.5%, correspondiente a muestras gastronómicas típicas colombianas, en el contexto en el que participan los negociadores internacionales colombianos.

Figura 45: Presencia de muestras gastronómicas típicas colombianas en los procesos de negociación internacional



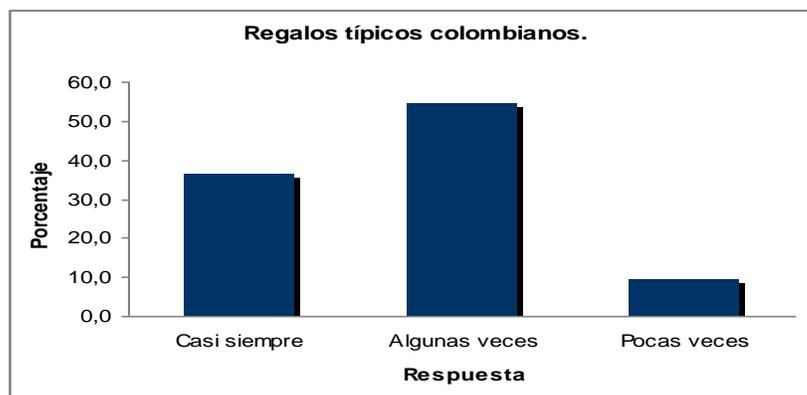
Esta expresión incide en la negociación internacional de forma positiva, según afirmaciones del 72.7% de los encuestados y no incide de acuerdo al 27.3%, como se puede apreciar en la Figura 46.

Figura 46: Incidencia de las muestras gastronómicas típicas colombianas en los proceso de negociación internacional



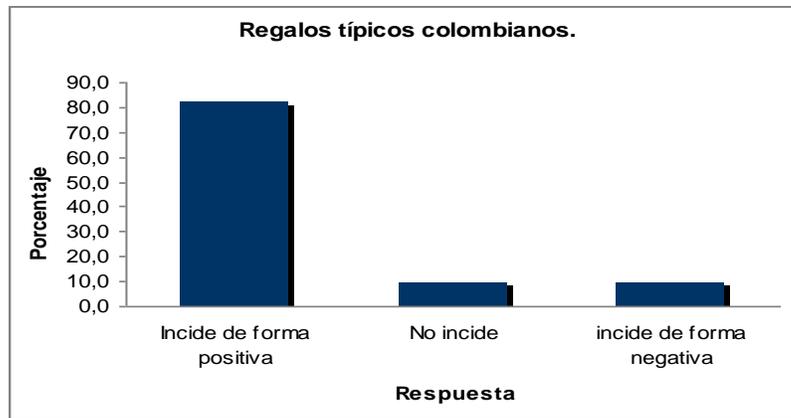
En tercer lugar y de acuerdo con la información presentada en la Figura 47, los regalos típicos están presentes algunas veces, (54.5%) de acuerdo los descrito por quienes fueron entrevistados.

Figura 47: Presencia de regalos típicos colombianos en los procesos de negociación internacional



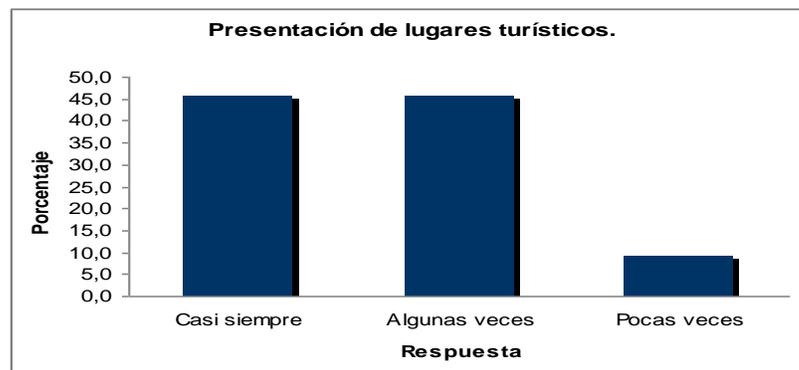
Esta expresión (regalos típicos) incide de forma significativamente positiva en la negociación internacional según afirmaciones del 81.8% de los participantes, como se puede observar la Figura 48

Figura 48: Incidencia de los regalos típicos colombianos en los procesos de negociación



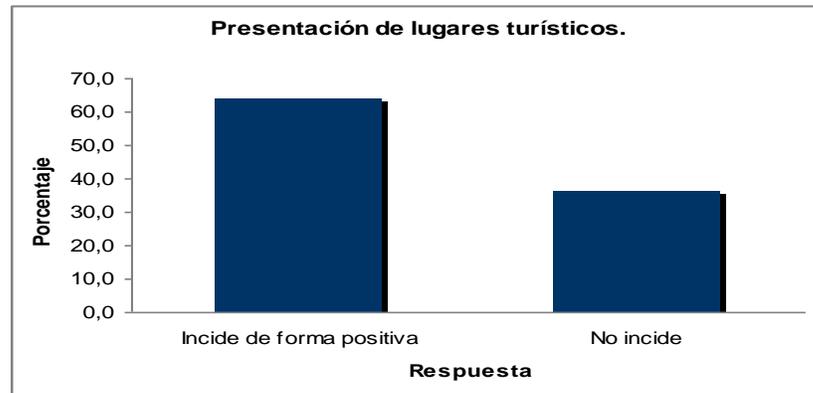
En cuarta instancia, en la presentación de lugares turísticos se observa que las categorías casi siempre y algunas veces presentan el mismo porcentaje: 45.5%, de acuerdo con la Figura 49

Figura 49: Presentación de lugares turísticos en los procesos de negociación internacional



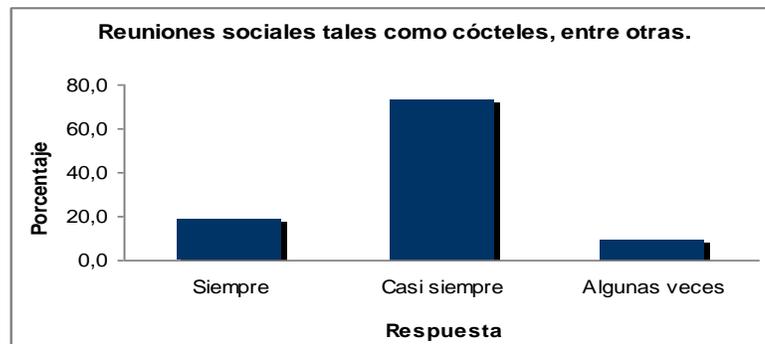
En la Figura 50 se observa que esta presentación incide de forma positiva según el 63.6% de los participantes y no incide de acuerdo con el 36.4%

Figura 50: Incidencia de la presentación lugares turísticos en los procesos de negociación internacional



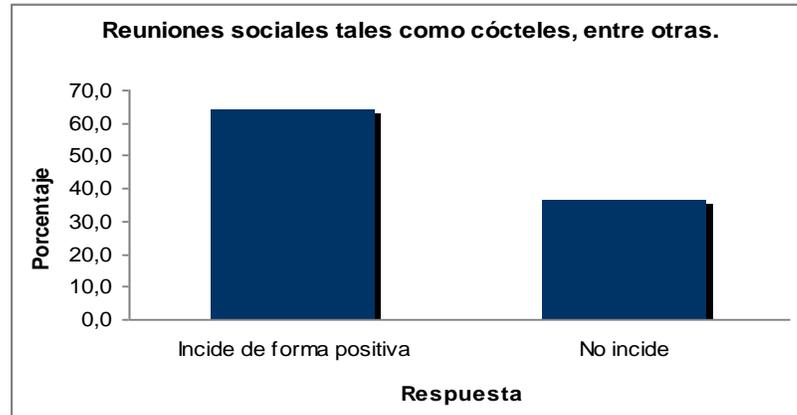
En *quinta instancia*, la única expresión que presenta la categoría de siempre en el contexto de la negociación internacional es el de reuniones sociales como cocteles con un 18.2%. Esta misma categoría presenta un 72.7% en casi siempre y un 9.1% algunas veces con ausencia de las categorías pocas veces y no se presenta, como se observa en la Figura 51.

Figura 51: Realización de reuniones sociales tales como cocteles, entre otras.



Al preguntarse por su incidencia el 63.6% de los entrevistados sostiene que incide de forma positiva y el 36.4% considera que no influye; datos que es posible apreciar en la Figura 52.

Figura 52: Incidencia de las reuniones sociales tales como cocteles, entre otras en los procesos de negociación internacional.



Al parecer es la expresión utilizada por excelencia en el contexto de la negociación internacional es el de reuniones sociales como cocteles. Todas las expresiones inciden de forma positiva en la negociación internacional según afirmaciones de los encuestados en especial los regalos típicos colombianos y las muestras de danza, música, teatro o pintura típicos.

Adicional a ello los participantes describen otras expresiones como paseos turísticos por sitios reconocidos de la cultura colombiana y regalos de literatura y música propios de esta cultura.

En los cambios reportados no se especifica ninguno, solo se refieren a que la negociación debe ser profesional, con contenido, entender que dar para dar a conocer el país también es posible utilizar su música, su historia, su geografía, su arte y su literatura.

6.6. Lenguaje verbal y no verbal

En *primera instancia* y con base en lo planteado por los participantes en el estudio, la utilización de expresiones típicas colombianas, tales como frases,

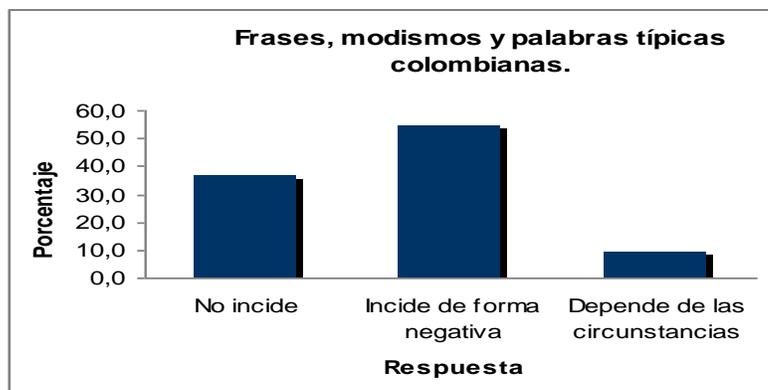
modismos y palabras propias del país, solo sucede siempre y casi siempre, según el 9.1% de entrevistados. El mayor porcentaje se ubica la categoría algunas veces con el 54.5%, de acuerdo con lo reportado por los participantes y registrado en la Figura 53.

Figura 53: Utilización de frases, modismos y palabras típicas colombianas en los procesos de negociación internacional:



En cuanto a la incidencia de dicho uso, se observa en la Figura 54 que el 54.5% de los participantes consideran que lo hace de forma negativa y el 36.4% manifiesta que no incide.

Figura 54: Incidencia de las frases, modismos y palabras típicas colombianas en los procesos de negociación internacional.



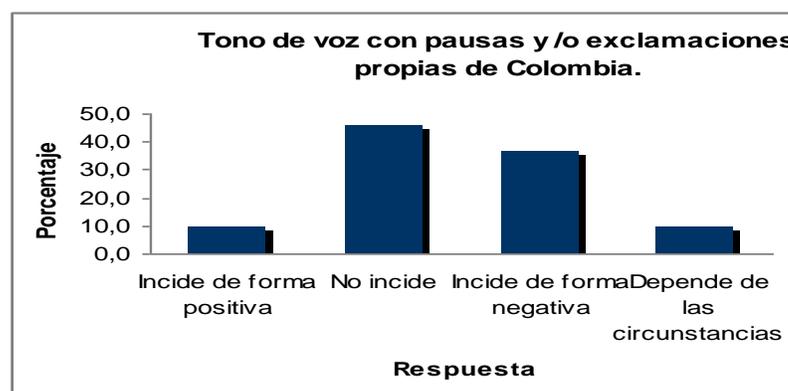
En *segunda instancia*, el tono de voz con pausas y /o exclamaciones propias de Colombia, en la categoría de siempre solo se presenta con el porcentaje de 9.1%; el mayor índice se encontró en la categoría algunas veces con un 63.6% según lo manifestado por los encuestados y presentado en la Figura 55.

Figura 55: Utilización de tono de voz con pausas y/o exclamaciones propias de Colombia en los procesos de negociación internacional.



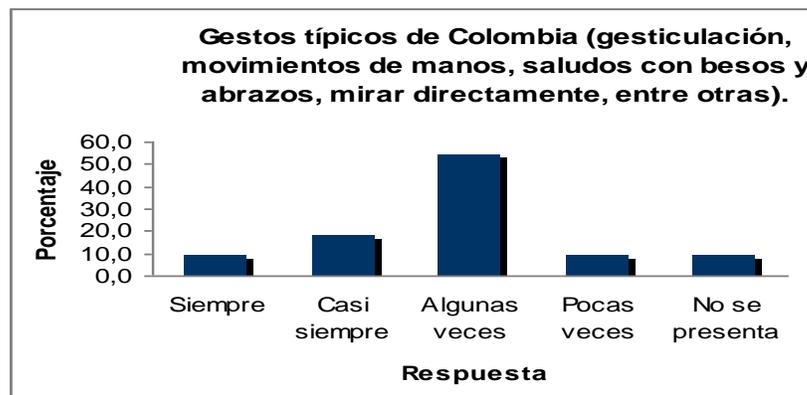
De acuerdo a la Figura 56, no existe una tendencia clara frente a la incidencia de esta variable, dado que el 45.5% de los encuestados afirma que no influye, el 36.4% considera que lo hace de forma negativa, el 9.1% menciona la incidencia positiva y por último el 9.1% lo interpreta como dependiente de las circunstancias.

Figura 56: Incidencia del tono de voz con pausas y/o exclamaciones propias de Colombia en los procesos de negociación internacional.



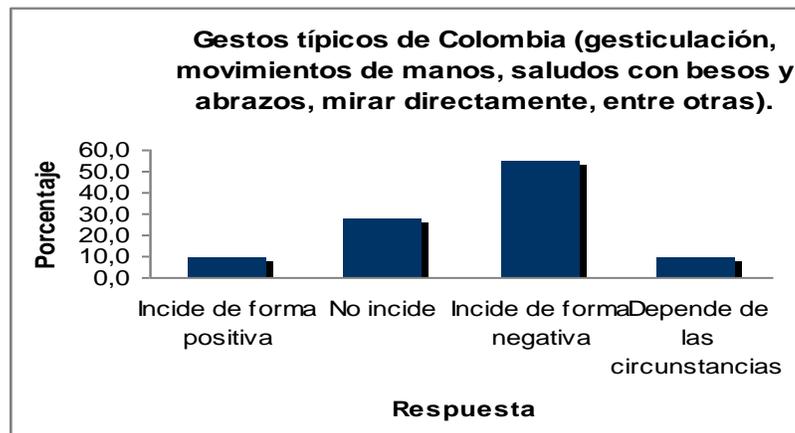
En *tercera instancia*, el 54.5% de los entrevistados (correspondiente a la categoría algunas veces) considera que se presenta la utilización de gestos típicos de Colombia (gesticulaciones, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otros). Similar afirmación hace el 9.1%, porcentaje asignado a la categoría siempre y 18.2% en casi siempre. Es posible apreciar estos datos en la Figura 57.

Figura 57: Utilización de gestos típicos de Colombia (gesticulaciones, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otras) en los procesos de negociación internacional



De acuerdo con los planteamientos del 54.5% de los negociadores entrevistados, esta utilización de gestos típicos de Colombia (gesticulaciones, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otras) incide de forma negativa en los resultados de la negociación. Por su parte el 27.3% considera que no incide, tal como se observa en la Figura 58

Figura 58: Incidencia de gestos típicos de Colombia (gesticulación, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otras) en los procesos de negociación internacional



Como se puede observar en cuanto a expresiones del lenguaje verbal y no verbal, la más utilizada es el tono de voz con pausas y/o exclamaciones propias de Colombia, aunque no existe acuerdo significativo acerca de su incidencia. Las frases y la gesticulación son consideradas negativas por un 54.5% de los participantes. En los tres casos (presencia, incidencia y cambio) se observa el predominio de la categoría algunas veces, lo que quizás puede significar el intento por no utilizarlas en el contexto de la negociación internacional, pues su presencia no es significativa.

Otras expresiones de lenguaje verbal mencionadas por los encuestados son: el no terminar la frase, expresar dos frases simultáneamente y mal entender al otro.

Es necesario mencionar los cambios para la adaptación a las exigencias en la negociación internacional mencionados por los participantes en el estudio: El negociador ha aprendido que debe ser “acultural”, no tener idioma, le ha dado importancia a la conciencia cultural y al aprendizaje de otros idiomas.

Así mismo, es consciente que al utilizar modismos y frases típicamente colombianas no es comprendido por otros, de manera que se ha esforzado por no hacerlo, pues estas manifestaciones locales dificultan la negociación. También ha aprendido a pedir explicación a los otros sobre sus expresiones y modismos.

Para la presentación de los resultados se realizó la sumatoria de las categorías: Total Acuerdo y Acuerdo en los casos que se refiere a afirmar la presencia de ítem y se realizó la sumatoria de Desacuerdo y Total Desacuerdo para mencionar la no presencia del ítem con el fin de ilustrar con mayor facilidad las tendencias

6.7. Creencias religiosas

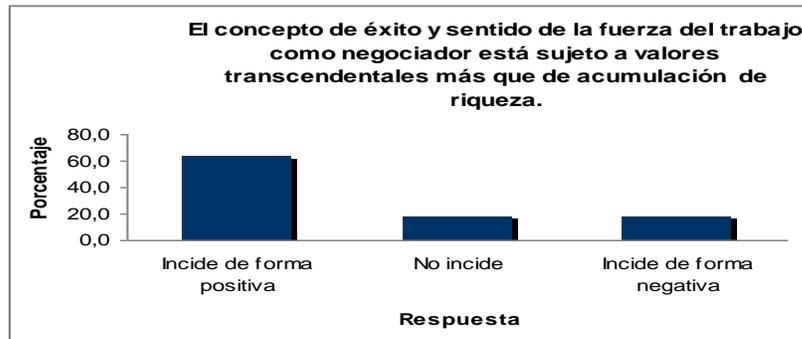
En primer lugar, se observa en la Figura 59 que el 54% de los encuestados considera el concepto de éxito y sentido de la fuerza del trabajo de los negociadores, sujeto a valores trascendentales más que de acumulación de riqueza. Sin embargo este dato lo contrarresta el 36.4% de la población, que no comparte esta afirmación y el 9,1% que la considera indiferente para el proceso de negociación.

Figura 59: El concepto de éxito y sentido de la fuerza del trabajo como negociador está sujeto a valores trascendentales más que de acumulación de riqueza.



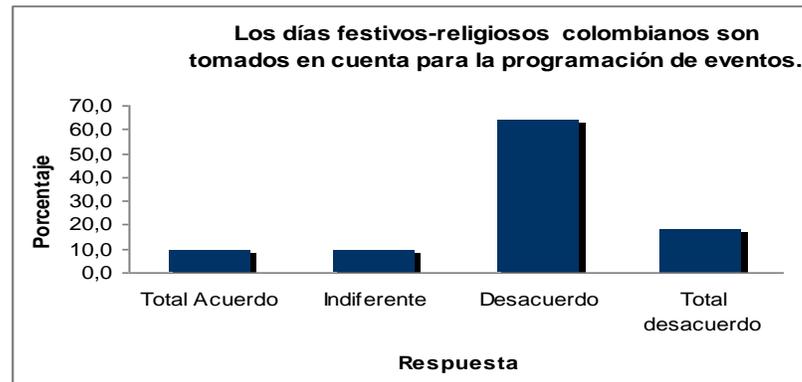
Ítem que según lo ilustrado en la Figura 60 presenta una incidencia positiva en el 63.6% de los encuestados.

Figura 60: Incidencia del concepto de éxito y sentido de la fuerza del trabajo como negociador está sujeto a valores trascendentales más que de acumulación de riqueza.



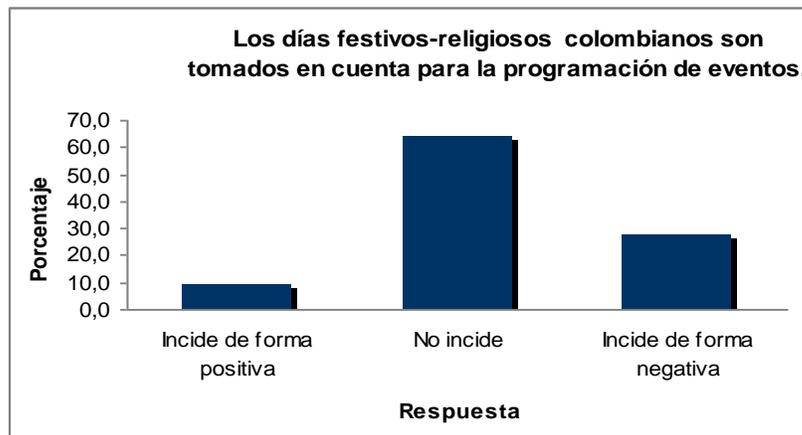
En segunda instancia, como lo muestra la Figura 60, en un 81.9% las creencias religiosas no afectan la programación de eventos, ya que los días festivo-religiosos colombianos no son tenidos en cuenta, en este tipo de situaciones.

Figura 61: Los días festivo-religiosos colombianos son tomados en cuenta para la programación de eventos.



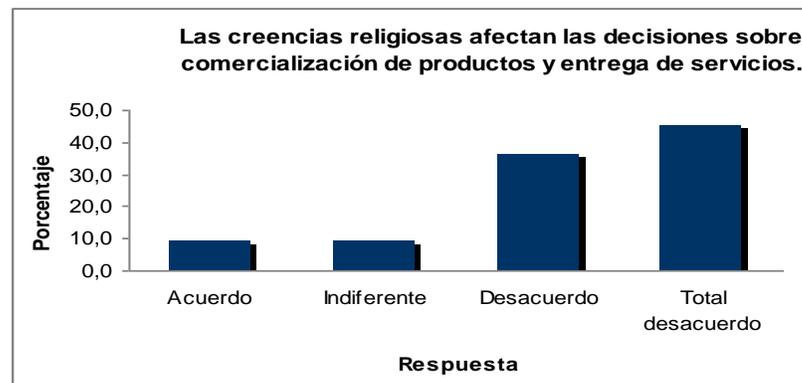
Este aspecto según el 63.6% de los participantes no incide en la negociación internacional. No obstante como se observa en la Figura 62 el 27.3% considera que incide de forma negativa.

Figura 62: Incidencia de los días festivo-religiosos colombianos en la programación de eventos en los procesos de negociación internacional.



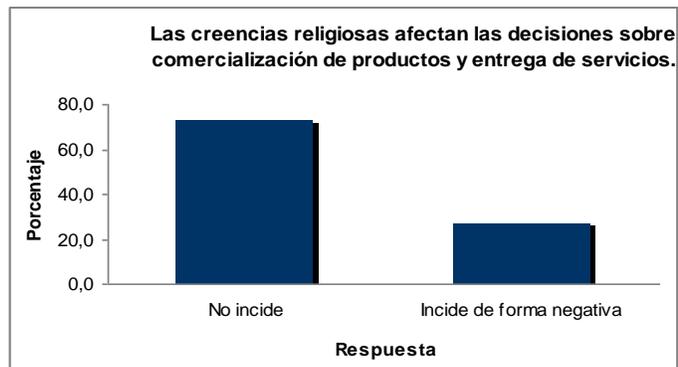
En *tercera instancia* las creencias religiosas no afectan las decisiones sobre comercialización de productos y entrega de servicios según el 81.9% de los participantes, como se puede observar en la Figura 63.

Figura 63: Las creencias religiosas afectan las decisiones sobre comercialización de productos y entrega de servicios.



Aspecto que según el 72.7% de los encuestados no incide en la negociación internacional. Sin embargo el 23.3% menciona que incide de forma negativa, tal como se puede observar en la Figura 64

Figura 64: Incidencia de las creencias religiosas en las decisiones sobre comercialización de productos y entrega de servicios en los procesos de negociación internacional.



De acuerdo a la percepción de los participantes, se encuentra que la única expresión de creencias religiosas que se presenta en los negociadores colombianos es el concepto de éxito y el sentido de la fuerza del trabajo, dado que el negociador está sujeto a valores trascendentales, más que de acumulación de riqueza. Este ítem tiene una incidencia positiva, de acuerdo con los conceptos de los entrevistados

Otras de las expresiones mencionadas por los encuestados es el dar solo validez a la religión propia, haciendo referencia a las creencias religiosas propias o como si fuera difícil aceptar que existen diferencias y diversidad religiosa.

Los cambios enunciados por los participantes se refieren básicamente a que las agendas de negociación han requerido que el negociador colombiano haga ajustes acordes a las creencias religiosas de la contraparte.

Otro aspecto, que más que cambio es planteado como recomendación, es que en las “negociaciones con personas de otra religión deben hacerse de manera respetuosa, sin claudicar en el credo propio, esto es respetuoso, incluso en caso en que la contraparte se muestra no respetuosa o no flexible en este aspecto”.

Por último es importante mencionar lo reportado por los participantes respecto a aprendizajes de culturas diferentes a la colombiana, que podrían ser de gran aporte para el comportamiento de los negociadores colombianos en el contexto internacional:

- Negociar de igual a igual. Se refiere en especial a las ocasiones en las cuales la contraparte pertenece a países de mayor desarrollo. Aunque se sabe que estos países trabajan directamente en la obtención de sus objetivos y capitalizan para su logro el más mínimo error de la contraparte, son también negociadores más flexibles. Es conveniente adoptar posiciones más seguras, formales y de respeto, con mayor preparación y planeación y sin llegar a la hostilidad.
- Mejorar la autoconciencia: identificar fortalezas y áreas de desarrollo para trabajar en su conservación y mejoramiento.
- Dominar el idioma inglés resulta esencial en la comunicación.
- Contar con claridad respecto a lo que se quiere lograr y aquello que es posible sacrificar.
- Ganar confianza, construirla
- Aprender el significado del largo plazo, de la preparación y de la planeación.

7. CONCLUSIONES

El estudio confirma el relevante papel que en el contexto de la negociación internacional desempeña la identidad cultural. Se destaca la importancia de que aquellos que asuman la responsabilidad de llevar a cabo tareas de esta naturaleza, muestren conciencia acerca de los elementos culturales subyacentes a las labores de negociación y en este sentido, se preparen con el fin de lograr resultados acordes a los objetivos propuestos.

Se confirma entonces el planteamiento de Czinkota y Ronkainen (2004) quienes afirman: “Cualquier análisis cultural es incompleto sin el reconocimiento básico de las diferencias culturales. Ajustarse requiere poner de lado nuestros valores”.⁹¹

De manera adicional se fortalece la autorreferencia o actitud autorreflexiva como lo llama Brunner (2003)⁹², al identificar el paradigma propio expresado en valores, suposiciones y percepciones de los demás. Se trata de una invitación a un proceso de asimilación cultural que atañe directamente al negociador internacional y, en este caso, al de origen colombiano, en el que a partir de la toma de conciencia cultural, sea posible identificar elementos propios que faciliten la comprensión de la cultura extranjera.

Se busca con esto evitar la “ceguera cultural” generada por la ausencia de una interpretación clara de los límites y puntos de contacto entre lo propio y lo del otro, para así establecer una negociación basada en elementos reales y en consecuencia, con mayor probabilidades de éxito.

⁹¹ CZINKOTA, M.R, RONKAINEN, I. A. *Marketing International*. México: Thomson, 2004, p. 86.

⁹² BRUNNER, J. *Globalización Cultural y posmodernidad*, Chile: Fondo de Cultura Económica, 1999, p. 12

En este encuentro con los elementos culturales del negociador comercial internacional de origen colombiano fue posible responder a cada uno de los objetivos planteados en la investigación.

En primer lugar, al explorar los factores correspondientes a la actitud frente a la cultura extranjera asociada a la negociación internacional, y su adaptabilidad cultural de acuerdo a los países objeto de negociación, es posible concluir que se encuentra en proceso de transición. Este hecho se refleja en el paso tanto del policentrismo, como del etnocentrismo al geocentrismo, pues aunque se evidencian señales que indican que se percibe la otra cultura como superior a la nuestra (en especial la de países de mayor desarrollo) y que se sigue actuando con patrones culturales propios más adaptativos que los de la contraparte, predomina el reconocer y reconocerse en la diferencia, valorándola. Adicional a esto surge el reto de arriesgarse y proponer, actuando como agente de cambio en el campo de la negociación.

De allí los factores que han implicado cambios reportados por los participantes para lograr adaptarse a las exigencias de la negociación cultural: el tomar conciencia de la propia cultura valorándola tanto como la extranjera, lo que al parecer ha sido un factor altamente positivo y de gran impacto en las negociaciones internacionales colombianas actuales. Esta posición⁹³, claramente incipiente en el negociador colombiano, parte del conocimiento de las necesidades, las capacidades y las limitaciones propias y del otro país, lo que permite la innovación y disminuye los fracasos.

En segundo lugar al explorar los elementos de lenguaje oculto propios de la cultura colombiana asociados a la negociación internacional, y su adaptabilidad cultural de acuerdo a los países objeto de negociación internacional, se confirma que el lenguaje hablado y escrito no son los únicos medios de comunicación, pues

⁹³ DANIELS, J, RADEBAUGHJ, L, SULLIVAN, D. Negocios Internacionales, ambientes y operaciones. México: Pearson, 2004, p. 68 y 69

el ser humano intercambia mensajes a partir de un grupo de señales y símbolos. Es el caso del significado que tiene para el negociador colombiano su experiencia como tal en el cumplimiento de objetivos, factor mencionado de alta incidencia positiva en la negociación. Por otra parte el contacto personal, tanto por el conocimiento como por la confianza en el otro, aunque es percibido como de incidencia positiva se ha transformado al darse el establecimiento de relaciones más formales y con mayor manejo del aspecto emocional. Otro de los cambios reportados es el manejo puntual del tiempo y la formalidad en el cierre de los negocios.

En tercer lugar, al explorar los elementos de valoración o preferencia del otro, propios de la cultura colombiana asociados a la negociación internacional, y su adaptabilidad cultural de acuerdo a los países objeto de negociación internacional, se encontró que se responde a la valoración cultural y a aquello de que “Cada cultura valora a algunas personas más que a otras, lo que determina la posición que tiene un individuo dentro de una cultura”.⁹⁴ En este sentido el negociador colombiano reconoce y valora en el otro la experiencia en temas específicos, e incluye este elemento como uno de sus objetivos de cambio. Esto se observa en el énfasis dado en los últimos tiempos al aprendizaje a partir de la experiencia y a la preparación no solo cognitiva y técnica, sino física y emocional del negociador internacional.

Otro elemento que continúa siendo valorado por el negociador colombiano es el desempeño individual sobre el colectivo. Resulta comprensible que en sociedades como la nuestra, en la que la desigualdad social es evidente, sus miembros busquen el reconocimiento de terceros como resultado de sus actuaciones. Este aspecto requiere de una mayor profundización, dado que como anteriormente se mencionó: “Entre más igualitaria o abierta es una sociedad, menor será la

⁹⁴Ibíd, p. 53.

influencia de la pertenencia atribuida a un grupo para recibir gratificaciones⁹⁵. En el momento los negociadores colombianos reconocen y fortalecen la importancia del trabajo en equipo y del logro de beneficios conjuntos, como factores relevantes en los procesos de negociación. Estos aspectos se describirán de manera más detallada al revisar el elemento cultural valores.

Otros de los cambios observados se refieren a la no valoración o preferencia de la contraparte por aspectos como sexo, lo que refleja una sociedad en proceso de comportarse de forma más equitativa e igualitaria respecto al género.

En cuarto lugar, al explorar las expresiones de valores culturales colombianos asociadas a la negociación internacional, y su adaptabilidad cultural de acuerdo a los países objeto de negociación internacional, se encontró que existe una mayor tendencia a actuar de manera individual más que a partir de logros colectivos y de competencia más que de alcanzar un beneficio común. No obstante se observó de igual manera una tendencia a preparar y planear la negociación, lo cual implica el estudio del país de origen de la contraparte.

En consecuencia se hace necesario tomar conciencia del impacto negativo que para la negociación internacional conllevan tanto la actitud individualista, como el no trabajo en equipo, por parte de los negociadores, elemento que se hace evidente en los resultados de incidencia planteados por los participantes. No obstante es importante destacar el trabajo realizado hasta el momento en la preparación y organización de la negociación, lo mismo que en el interés por estudiar el país de la contraparte, expuesto en el elemento reconocimiento y valoración del otro.

En quinto lugar, al explorar los rituales y manifestaciones estéticas asociadas a la negociación internacional, y su adaptabilidad cultural de acuerdo a los países objeto de negociación internacional, se observó que formas artísticas que facilitan

⁹⁵ *Ibíd.*

la interacción y el contacto personal como reuniones sociales y paseos turísticos, son utilizadas por excelencia. Aunque se reconoce su incidencia positiva, no es una característica predominante en las negociaciones colombianas; en este sentido se ha trabajado en dar a conocer al país a partir de expresiones de mayor profundidad, entre las que se encuentran la música, la historia, la geografía, el arte y la literatura. Estos elementos enriquecen el proceso de negociación, sin restarle seriedad ni profesionalismo, factor al que en la actualidad se le da especial relevancia.

En sexto lugar, al explorar los elementos de lenguaje verbal y no verbal propios de la cultura colombiana asociados a la negociación internacional, y su adaptabilidad cultural de acuerdo a los países objeto de negociación internacional, se concluye en la necesidad de neutralizar la utilización de frases, tonos, modismos y gestos típicos colombianos, por no representar ningún beneficio en el contexto de la negociación internacional. Actualmente la formación y preparación del negociador internacional contempla el asumir un lenguaje neutral, “acultural”, de fácil acceso para la contraparte; en consecuencia es posible afirmar que los negociadores, en especial en los últimos tiempos, se han esforzado por no utilizar su lenguaje verbal y no verbal típico.

Sin embargo, los entrevistados reportan que el uso del tono de voz con pausas y exclamaciones típicas de Colombia continúa presente, por ser de difícil neutralización. Tal vez por ello no existe acuerdo sobre su incidencia.

En séptimo lugar, al explorar los elementos relacionados con las creencias religiosas propias de la cultura colombiana asociadas a la negociación internacional, y su adaptabilidad cultural de acuerdo a los países objeto de negociación internacional, se observa que no es un elemento que en este momento se asocie de manera significativa a la negociación internacional de los colombianos; se busca conocer y respetar los credos religiosos de la contraparte. El único aspecto que se presenta está relacionado con el significado

trascendental, más que de acumulación de riqueza dado al trabajo, que mencionan los participantes, incide de forma positiva en la negociación.

Y por último, al responder al objetivo principal de la investigación: explorar los elementos de identidad cultural colombianos asociados a la negociación internacional, y la adaptabilidad cultural que han tenido en los países objeto de negociaciones internacionales, se puede decir que en especial la actitud frente a la cultura extranjera, el lenguaje, la valoración o preferencia del otro y los valores culturales muestran una asociación significativa con la negociación internacional de los colombianos y han tenido mayores adaptaciones para el logro de los objetivos.

En menor proporción lo hacen los rituales y manifestaciones estéticas y las creencias religiosas, por considerarse aspectos que dependen más de las iniciativas y características personales del negociador, que por ser un rasgo de la negociación colombiana. En esta medida no son percibidos por los participantes como significativos en sus manifestaciones y cambios en el marco internacional. Es entonces en el contexto de negociación internacional en el que se expresa el arraigo y la hibridación propios de una cultura viva, dinámica.

8. RECOMENDACIONES

Los resultados que arroja la presente investigación permiten plantear las siguientes recomendaciones:

1. Diseñar un proceso formal e integral del negociador internacional colombiano, que involucre aspectos estratégicos, cognitivos, afectivos, culturales y sociales.
2. En esta misma línea y en concordancia con los resultados del estudio realizado por Ogliastri, al igual que con los planteamientos esgrimidos por los participantes en la investigación, continuar y reforzar el proceso formativo de los negociadores internacionales colombianos, en aspectos tales como planeación de las negociaciones, formalidad en las mismas, relevancia del trabajo en equipo y aspectos emocionales involucrados en situaciones de esta naturaleza.
3. Fomentar el conocimiento pormenorizado de la cultura nativa, de sus características, sus valores y sus paradigmas, para con base en ello, aproximarse a la extranjera e identificar puntos de encuentro y de divergencia, que faciliten el buen resultado de la negociación.
4. Establecer factores que favorecen y dificultan el trabajo en equipo en el contexto de la negociación internacional, con miras a reforzarlos y/o mejorarlos, según sea el caso y propender así por el alcance de los objetivos que la negociación se ha propuesto.
5. En consecuencia y en palabras de Ogliastri “aprender a pensarse distinto, dar la posibilidad de que la autorreferencia cultural le de movilidad y por

consiguiente un posicionamiento distinto internacional más propio de su proceso de preparación actual”

8. BIBLIOGRAFÍA

9.1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRUNNER, J. Globalización Cultural y posmodernidad, Chile: Fondo de cultura Económica, 1999, p. 12.

CANCLINI, Néstor. Latinoamericanos buscando lugar en éste siglo. Primera Edición, Buenos Aires: Paidós, 2002, p. 75.

CATEORA, P. International Marketing. Estados Unidos: McGraw Hill, 2005, p. 110.

CZINKOTA, M.R., RONKAINEN, A. Marketing International, México: Thomson, 2004, p. 59,61,65,74,86,89.

DANIELS, J., RADEBAUGHJ, SULLIVAN, D. Negocios Internacionales, ambientes y operaciones. México: Pearson, 2004, p 47 a 48

ESPINOSA, A (2008) Como ganar en las negociaciones, Colombia, Diario Portafolio

FAZIO, H. La globalización en su historia. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2002, p.193.

GARAY, L. Globalización y crisis: ¿Hegemonía o corresponsabilidad? Bogotá: Tercer mundo Editores, 1999, p. 33.

GARRETON, Manuel Antonio. Las sociedades latinoamericanas y las perspectivas de un espacio cultural Bogotá: Convenio Andrés Bello, 1999, p.2-28

HERSKOVITS, M. El Hombre y sus obras; La Ciencia de la antropología cultural. México: Fondo de Cultura Económica, 1952, p. 677-679.

HUNTINGTON, Samuel P. El Choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial. Buenos Aires: Paidós, 1996, p. 19.

MATOS MAR, José. Los dos rostros culturales de América Latina. Identidad, integración, desarrollo, y globalización. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 1999, p. 97-119.

OCAMPO, J y MARTÍN, J. Globalización y Desarrollo: Una reflexión desde América Latina y el Caribe. Bogotá: Alfa Omega y CEPAL, 2003, p. 10.

OGLIASTRI, E, ¿Cómo negocian los colombianos? Bogotá: Alfaomega, 2001.

————— Una introducción a la Negociación Internacional. La cultura latinoamericana frente a la anglosajona, japonesa, francesa y del Medio Oriente, Universidad de los Andes, Ed. Prodecitor, Bogotá, 2002, Pág. 5

ORTÍZ, Reinaldo. Mundialización y Cultura. Colombia: Convenio Andrés Bello. 2004, p. 17-19.

TAYLOR, Charles. El multiculturalismo y la política del reconocimiento. Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1993

VAN HOOFF, B Relaciones Internacionales: Negociaciones entre Colombianos y Holandeses, Universidad de los Andes, Ed. Prodecitor, Bogotá, 2005 Pág. 1

ANEXOS

ANEXO A DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

N° DE ENCUESTA	FECHA	NOMBRE ENTREVISTADO	CIUDAD DE ORIGEN	EXPERIENCIA EN NEGOCIACIÓN	ENTIDADES QUE HA REPRESENTADO	RESPONSABILIDADES	PAÍSES CON QUE HA NEGOCIADO	TIPO DE NEGOCIACIÓN
1	Diciembre de 2008	Espinosa Fenwarth Andrés	Bogotá	14 años	Proexport Misión Permanente de Colombia – OMC Ministerio de Agricultura	Jefe de Negociación Vocero	Canadá Estados Unidos México Triángulo Norte de Centroamérica Chile Unión Europea Países miembros de Mercosur 153 países	Bilateral OMC
2	Diciembre 19 de 2008	Gómez Hernando José	Bogotá	8 años	Ministerio de Comercio	Dirección y Coordinación	OMC Estados Unidos	Multilateral
3	Diciembre 11 de 2008	Guzmán Manrique Gustavo	Cali	15 años	Gobierno de Colombia Cámara Colombo-Mexicana Secretaría General Comunidad Andina	Negociador Principal Negociador Asistente Coordinador de Negociaciones	América Latina, excepto el Caribe Europa (Comunidad Europea)	Acuerdos en el marco de procesos de integración
4	Diciembre 15 de 2008	Mazuera Gómez Daniel	Bogotá	2 años	Gobierno de Colombia	Dirección General de la posición negociadora	Estados Unidos Unión Europea España, Perú Ecuador, Bolivia Venezuela, Reino Unido	No responde
5	Diciembre 12 de 2008	Monroy Luz Marina	Tunja	10 años	Departamento Nacional de Planeación (DNP) Ministerio de Comercio	Negociadora Presidente de Mesa Coordinadora	Comunidad Americana de Naciones (CAN) MERCOSUR ALCA Estados Unidos Canadá Triángulo del Norte	No responde
6	Sin fecha	Quintero Suárez Luis Felipe	Bogotá	5 años	Ministerio de Comercio Ministerio de Industria Ministerio de Turismo	Coordinador y Negociador de la Mesa de Reglas de Origen	CAN MERCOSUR TLC G3	TLC Chile, EFTA Canadá, UR Comunidad Americana de Naciones (CAN)-

ANEXO A DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA (cont.)

N° DE ENCUESTA	FECHA	NOMBRE ENTREVISTADO	CIUDAD DE ORIGEN	EXPERIENCIA EN NEGOCIACIÓN	ENTIDADES QUE HA REPRESENTADO	RESPONSABILIDADES	PAÍSES CON QUE HA NEGOCIADO	TIPO DE NEGOCIACIÓN
7	Diciembre 12 de 2008	Lora Aguachica Alberto	Bogotá	8 años	Ministerio de Comercio Ministerio de Industria y de Turismo Comunidad Andina	Jefe de Negociaciones Agrícolas Preparación de estudios de impacto de las negociaciones Andinas	Países del MERCOSUR Comunidad Andina, OMC Canadá, EFTA Unión Europea Estados Unidos ALCA	No responde
8	Diciembre 10 de 2008	Ramírez Ángel Edgar Iván	Bogotá	7 años	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) Ministerio de Comercio Ministerio de Industria y Turismo Ministerio de Relaciones Exteriores	Participante por Colombia Jefe por Colombia, de la Mesa de Negociación de los capítulos solución de controversias y asuntos institucionales Integrante de delegación colombiana	Todos los países integrantes de la Conferencia de Derecho Internacional Privado de La HAYA (Convenio sobre adopción de menores), Honduras, Guatemala Todos los países de Sur América	TLC con Honduras, Guatemala y el Salvador Constitución de Unasur (Todos los países de Sur América)
9	Diciembre 11 de 2008	Ramos Alfredo	Bogotá	12 años	M.N.G. M.C.I.T Ministerio de Relaciones Exteriores Ministerio de Comercio Ministerio Internacional Ministerio de Industria y Turismo	Jefe de Mesa Negociador adjunto Coordinador	México, Estados Unidos, Canadá, Chile, EFTA, Panamá, Mercosur, Unión Europea, ALCA, TN, Caricom	No responde

ANEXO A DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA (cont.)

N° DE ENCUESTA	FECHA	NOMBRE ENTREVISTADO	CIUDAD DE ORIGEN	EXPERIENCIA EN NEGOCIACIÓN	ENTIDADES QUE HA REPRESENTADO	RESPONSABILIDADES	PAÍSES CON QUE HA NEGOCIADO	TIPO DE NEGOCIACIÓN
10	Diciembre 22 de 2008	Reina Echeverri Mauricio	Bogotá	3 años	Ministerio de Comercio	Cargo de Viceministro Negociación de bienes Representante Altero de Comunidad Andina Negociación de bienes con Chile Negociación de bienes entre Colombia y Venezuela con el Caribe Negociación del arancel externo de la Comunidad Andina Negociación de bienes de la Comunidad Andina Mercosur	México, Chile, Venezuela, Ecuador, Perú, Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay	Participación en G3
11	Diciembre 15 de 2008	Her Unde Juana	Bogotá	18 años	Proexpo Asocolfores Asocaña	Análisis de riesgos Oportunidades aliados Planeación, Negociación propiamente dicha Estrategia	CAN Sectores privados Estados Unidos Centro América Canadá	CAN, respecto a política agrícola común con Canadá, Estados Unidos, Centro América. Acuerdos comerciales

NOTA: No se incluyó la pregunta “Objeto de la negociación”, dado que no fue resulta por ninguno de los entrevistados, en virtud de la diversidad de negociaciones en la cuales se han visto involucrados.

ANEXO A DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA (cont.)

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	TIPO DE NEGOCIACIÓN	LOGROS DE LA NEGOCIACIÓN	FUNCIONES DESEMPEÑADAS	CAPACITACIÓN EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL	CAPACITACIÓN EN TEMAS CULTURALES	APRENDIZAJES CULTURALES EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL
Espinosa Fenwarth Andrés	Bilateral OMC	Acuerdos de alcance parcial, países de América Latina Negociación ronda Uruguay GT Participación en acuerdo sobre banano en Ginebra TLC con Estados Unidos, Canadá EFTA Mercosur Norte de Centroamérica Inicio de negociación con Unión Europea	No responde	Curso de Negociación con Enrique Ogliastri Uribe Curso de Negociación dictado por la Universidad de los Andes y Tandem Insourcing Curso de Negociación Internacional en CASIN Instituto de Ginebra (Suiza)	El haber estado en Ginebra como representante en la Organización Mundial de Comercio (OMC)	Experiencia en negociación con varias culturas: hemisferios Occidental, países asiáticos, europeos y africanos.
Gómez Hernando José	Multilateral	Lanzamiento de la Ronda DOHA y haber hecho negociación con Estados Unidos Tratado de Libre Comercio	Dirección	Formación académica de pregrado y doctorado en Economía Curso de Negociación dictado por la Universidad de los Andes y Tandem Insourcing	Curso de Negociación dictado por la Universidad de los Andes y Tandem Insourcing	En negociación multilateral
Guzmán Manrique Gustavo	Acuerdos en el marco de procesos de integración	Acuerdos comerciales para la liberalización del intercambio Acuerdos de complementación industrial con resultados exitosos verificables	Negociador principal asistente Coordinación en preparación de negociaciones	Técnicas de negociación y negociación avanzada Universidad de los Andes Breve curso en Universidad Harvard	El estilo de negociación japonés. Libro de Enrique Ogliastri	Literatura especializada Práctica-experiencia
Mazuera Gómez Daniel	No responde	No responde	No responde	No responde	No responde	A través de la experiencia

ANEXO A DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA (cont.)

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	TIPO DE NEGOCIACIÓN	LOGROS DE LA NEGOCIACIÓN	FUNCIONES DESEMPEÑADAS	CAPACITACIÓN EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL	CAPACITACIÓN EN TEMAS CULTURALES	APRENDIZAJES CULTURALES EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL
Monroy Luz Marina	No responde	Negociaciones concluidas con Mercosur Estados Unidos, Triángulo Norte Canadá	Planeación Coordinación Negociación Implementación	Algunos cursos en Georgetown University Tandem Insourcing (experiencia)	Tandem	Experiencia
Quintero Suárez Luis Felipe	TLC Chile Colombia-EFTA Colombia-Canadá Comunidad Americana de Naciones (CAN)-UR	Conclusión de los capítulos de reglas y procedimientos de origen en los acuerdos mencionados	Coordinador Negociador	Program in International Development Policy Duke University USA Tandem Insourcing (Preparación de la negociación Colombia)	No responde	No responde
Lora Aguachica Alberto	No responde	Firma de acuerdos de Colombia con Brasil, Argentina, Canadá, EFTA y Estados Unidos	Dirigir, coordinar y actuar como jefe de negociaciones agrícolas Interactuar con el sector privado y público	Cursos internacionales en OMC sobre negociación, Ginebra Curso de negociaciones del BID, INTAL, CEFIR, CAN , entre otros	Ninguna específica, solamente de manera general en los cursos recibidos	Lectura Personal
Ramírez Angel Edgar Iván	TLC con Honduras, Guatemala y el Salvador Constitución de Unasur (Todos los países de Sur América)	Intervención para la definición del texto de convenio internacional sobre adopción de menores Se negociaron completamente los capítulos de solución de controversias y de asuntos institucionales (TLC con Triángulo Norte de Centro América) Intervención en la definición de algunos aspectos del tratado constitutivo de la Unión de Naciones Sur Americanas	Participante por Colombia Jefe de Mesa de Negociación	Estudios e investigaciones personales Asistencia a seminarios académicos temáticos	Estudios e investigaciones personales Asistencia a seminarios académicos temáticos	Conferencia auspiciadas por Incomex y el Ministerio de Comercio Seminarios Académicos (U. Andes, U. Rosario)

ANEXO A DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA (cont.)

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	TIPO DE NEGOCIACIÓN	LOGROS DE LA NEGOCIACIÓN	FUNCIONES DESEMPEÑADAS	CAPACITACIÓN EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL	CAPACITACIÓN EN TEMAS CULTURALES	APRENDIZAJES CULTURALES EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL
Ramos Alfredo	No responde	Delimitación de capitales en materia de contribución pública y ajustes ambientales	No responde	Varios talleres y seminarios Formación académica	Varios talleres y seminarios Formación académica	Experiencia personal
Reina Echeverri Mauricio	Participación en G3	Acuerdo de grupo de los 3: Arancel externo de la comunidad Andina Acuerdo de Libre Comercio con Chile Satisfacción al ser recibido por la Presidencia de la Comunidad Andina	Jefe del equipo de negociación en bienes Responsable del trabajo preparatorio frente a varios países	Maestría en Relaciones Internacionales en School of Advanced International Studies (SAIS) de la Universidad Johns Hopkins de Washington. Curso de Técnicas de Negociación del Ministerio de Comercio.	La experiencia que da la visión del otro y más allá del otro. Ver las descripciones según cultura.	Experiencia Visión del otro Comprensión de intereses Saber leer y descifrar al otro Adquisición de experiencias, sentido común, intuición e inteligencia aplicada al manejo de grupos Entender al grupo, ganarse el respeto del grupo Centrarse en la negociación y no perderse en detalles
Her Unde Juana	CAN, respecto a política agrícola común con Canadá, Estados Unidos, Centro América. Acuerdos comerciales	Se ha logrado mantener la política agrícola común Los acuerdos comerciales han sido favorables al sector azucarero	Análisis de riesgos Oportunidades aliados Planeación Negociación propiamente dicha Estrategia	Lectura Negociación Curso de Negociación con Enrique Ogliastri Uribe	Lectura	No responde

ANEXO B TABULACIÓN DE JUECES EXPERTOS Y DECISIÓN FRENTE A FACTORES

EXPERTOS	DR. EDGAR VIEIRA				DR. DIEGO CARDONA				DR. AUGUSTO RAMÍREZ OCAMPO				PROMEDIO POR FACTOR
	IMPORTANTE RELEVANTE	SUFICIENTE COMPLETO	REDACCION, SINTAXIS ORTOGRAFÍA	PROM. EXP. 1	IMPORTANTE RELEVANTE	SUFICIENTE COMPLETO	REDACCION, SINTAXIS ORTOGRAFÍA	PROM. EXP. 2	IMPORTANTE RELEVANTE	SUFICIENTE COMPLETO	REDACCION, SINTAXIS ORTOGRAFÍA	PROM. EXP. 3	
Pregunta 1	3,00	3,50	4,00	3,50	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	3,80	4,90	4,23	3,24
Pregunta 2	3,00	3,00	4,00	3,33	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	5,00	4,33	3,22
Pregunta 3	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,90	4,90	4,90	4,90	4,30
Pregunta 4	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Pregunta 5	3,00	3,00	4,00	3,33	4,00	2,00	4,00	3,33	4,00	4,00	4,00	4,00	3,56
Pregunta 6	3,00	3,00	4,00	3,33	4,00	2,50	4,00	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	3,61
Pregunta 7	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,67	4,50	4,50	4,50	4,50	4,06
Pregunta 8	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,67	4,50	4,50	4,50	4,50	4,06
Pregunta 9	3,00	3,00	3,00	3,00	3,50	3,50	4,00	3,67	3,80	3,80	4,00	3,87	3,51
Pregunta 10	3,00	3,00	3,00	3,00	3,50	3,50	4,00	3,67	3,80	3,80	4,00	3,87	3,51
Pregunta 11	3,50	3,50	3,50	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,50	4,50	4,50	4,00
Pregunta 12	3,50	3,50	3,50	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,50	4,50	4,50	4,00
Pregunta 13	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,00	4,00	4,17	4,50	4,50	4,50	4,50	4,22
Pregunta 14	4,00	4,00	4,00	4,00	4,50	4,00	4,00	4,17	4,50	4,50	4,50	4,50	4,22
Pregunta 15	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,33	4,50	4,50	4,50	4,50	3,61
Pregunta 16	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,33	4,50	4,50	4,50	4,50	3,61
Pregunta 17	3,00	3,00	3,00	3,00	4,50	4,00	4,00	4,17	4,50	4,50	4,50	4,50	3,89

ANEXO B TABULACIÓN DE JUECES EXPERTOS Y DECISIÓN FRENTE A FACTORES

2 ESTABLECIMIENTO DE CORRELACIONES

FACTOR/CATEGORIA	PROMEDIO EXPERTO 1	PROMEDIO EXPERTO 2	PROMEDIO EXPERTO 3	PROMEDIO TOTAL
Pregunta 01	3,50	2,00	2,75	2,75
Pregunta 02	3,33	2,00	2,67	2,67
Pregunta 03	4,00	4,00	4,00	4,00
Pregunta 04	4,00	4,00	4,00	4,00
Pregunta 05	3,33	3,33	3,33	3,33
Pregunta 06	3,33	3,50	3,42	3,42
Pregunta 07	4,00	3,67	3,83	3,83
Pregunta 08	4,00	3,67	3,83	3,83
Pregunta 09	3,00	3,67	3,33	3,33
Pregunta 10	3,00	3,67	3,33	3,33
Pregunta 11	3,50	4,00	3,75	3,75
Pregunta 12	3,50	4,00	3,75	3,75
Pregunta 13	4,00	4,17	4,08	4,08
Pregunta 14	4,00	4,17	4,08	4,08
Pregunta 15	3,00	3,33	3,17	3,17
Pregunta 16	3,00	3,33	3,17	3,17
Pregunta 17	3,00	4,17	3,58	3,58
PROMEDIO TOTAL	3,57	3,54	3,56	3,56

	<i>PROMEDIO EXPERTO 1</i>	<i>PROMEDIO EXPERTO 2</i>
PROMEDIO EXPERTO 1	1	
PROMEDIO EXPERTO 2	0,287995418	1
PROMEDIO EXPERTO 3	0,695364659	0,888470694
PROMEDIO TOTAL	0,695364659	0,888470694

Alfa de Cronbach: 0,97439

**ANEXO B
CUESTIONARIO INICIAL**

**LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL UNA EXPRESIÓN DE LA IDENTIDAD
CULTURAL**

Estudio de Casos Colombianos en Entidades de origen Privado y Público

FECHA: _____

DATOS DEL ENCUESTADO:

NOMBRE Y APELLIDOS: _____

CIUDAD Y PAIS DE ORIGEN: _____

EXPERIENCIA EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL:

- **EXPERIENCIA EN AÑOS:** _____

- **ENTIDADES A LAS QUE HA REPRESENTADO EN NEGOCIACIÓN:**

- **RESPONSABILIDADES EN LAS NEGOCIACIONES:**

- **PAISES CON LOS QUE HA EFECTUADO NEGOCIACIÓN, TIPO DE NEGOCIACION Y OBJETIVO**

- **LOGROS EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL:**

- **FUNCIONES DESEMPEÑADAS EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL:**

EDUCACIÓN:

- **CAPACITACIÓN EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL:**

- **CAPACITACION EN TEMAS CULTURALES RELACIONADOS CON NEGOCIACION INTERNACIONAL:**

- **FUENTES DE ADQUISIÓN DE APRENDIZAJES CULTURALES EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL**

INTRODUCCIÓN

A continuación usted encontrará una serie de enunciados que pretenden explorar los elementos de identidad cultural nacional asociados a la negociación internacional y la adaptabilidad cultural que han tenido en los países objeto de negociaciones internacionales, como expresión de heterogeneidad cultural. Esto con el fin de otorgar la relevancia, asumir el reto y proyección que implica el conocimiento y significado de la cultura dentro del proceso de negociación internacional.

Responda de la forma más sincera posible, basado en su experiencia particular ya sea de comportamiento propio u observado en negociadores internacionales de origen colombiano.

En la pregunta 1 encontrará una serie de enunciados a los que responderá de acuerdo a la siguiente escala:

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces
No se presenta.

1. Las siguientes expresiones de lenguaje propias de la cultura Colombiana son utilizadas por los negociadores colombianos en los procesos de negociación internacional:					
ASPECTOS EVALUADOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NO SE PRESENTA
1.1. Frases y palabras típicas colombianas					
1.2. Tono de voz con pausas y /o exclamaciones propias de Colombia.					
1.3. Gestos típicos de Colombia: (gesticulación, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otros)					
1.4 Mencione otra(s) expresión(es) de lenguaje utilizadas y su frecuencia 1.4.1 1.4.2 1.4.3					
2. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional.					
ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA		NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA	
2.1. Frases, modismos y palabras típicas colombianas					
2.2. Tono de voz con pausas y /o exclamaciones propias de Colombia.					
2.3. Gestos típicos de Colombia (gesticulación, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otros)					
2.4. Mencione de las otras expresiones de lenguaje utilizadas 2.4.1 2.4.2 2.4.3					

2.5 De acuerdo a su experiencia, de las expresiones de lenguaje, ¿Cuales han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional y lograr los resultados de acuerdo a los objetivos establecidos? Especifique:

En la pregunta 3, encontrará una serie de enunciados a los que responderá de acuerdo a la siguiente escala:

- Total Acuerdo
- Acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Total desacuerdo

3. Para los negociadores internacionales colombianos en los procesos de negociación:					
ASPECTOS EVALUADOS	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
3.1. El tiempo es flexible y no es considerado como un aspecto limitado, las personas pueden llegar tarde.					
3.2. El contacto personal es esencial, es decir se debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que la transacción pueda darse.					
3.3. Los tratos no se dan sobre la base del mejor producto o servicio sino también por la confianza en la entidad o persona con quien se negocia.					
3.4. Los contratos se cierran mediante apretón de manos no a través de acuerdos extensos y complejos.					
3.5. Cuando se habla de distancia personal puede decirse que le agrada estar cerca (a menos de 1.5 metros) de la persona con quien negocia.					

4. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional.

ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA	NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA
4.1. El tiempo es flexible y no es considerado como un aspecto limitado, las personas pueden llegar tarde.			
4.2. El contacto personal es esencial, es decir se debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que la transacción pueda darse.			
4.3. Los tratos no se dan sobre la base del mejor producto, servicio o producto sino también por la entidad, persona que es confiable.			
4.4. Los contratos se cierran mediante apretón de manos no a través de acuerdos extensos y complejos.			
4.5. Cuando se habla de distancia personal puede decirse que le agrada estar cerca de la personaron quien negocia.			

4.6 De acuerdo con su experiencia ¿Cuales han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional y lograr los resultados de acuerdo a los objetivos establecidos? Especifique:

En las pregunta 5 encontrará una serie de enunciados a los que responderá de acuerdo a la siguiente escala:

- Total Acuerdo
- Acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Total desacuerdo

5. En Creencias Religiosas se observa en los negociadores colombianos expresiones propias de su identidad nacional tales como :					
ASPECTOS EVALUADOS	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
5.1 El concepto de éxito y sentido de la fuerza del trabajo como negociador está sujeto a valores trascendentales más que de acumulación de riqueza.					
5.2. Los días festivo-religiosos colombianos son tomados en cuenta para la programación de eventos					
5.3. Las creencias religiosas afectan las decisiones sobre comercialización de productos y entrega de servicios.					
5.4. Mencione otra(s) expresión(es) asociados a las creencias religiosas 5.4.1 5.4.2 5.4.3					

6. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional.			
ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA	NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA
6.1 El concepto de éxito y sentido de la fuerza del trabajo como negociador esta sujeto a valores trascendentales más que de acumulación de riqueza.			
6.2. Los días festivo-religiosos colombianos son tomados en cuenta para la programación de eventos			
6.3. Creencias religiosas afectan las decisiones sobre comercialización de productos y entrega de servicios.			
6.4. Mencione de las otra(s) expresión(es) asociados a las creencias religiosas 6.4.1 6.4.2 6.4.3			

6.5. De acuerdo con su experiencia de las expresiones religiosas ¿Cuales han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional y lograr los resultados de acuerdo a los objetivos establecidos?. Especifique:

En las pregunta 7 encontrará una serie de enunciados a los que responderá de acuerdo a la siguiente escala:

- Total Acuerdo
- Acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Total Desacuerdo

7. Los negociadores internacionales colombianos <u>muestran mayor valoración o preferencia</u> por el otro o contraparte					
ASPECTOS EVALUADOS	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
7.1. Cuando demuestra más alto desempeño individual que grupal					
7.2. Cuando es una persona mayor a él en edad.					
7.3. Cuando es una persona de sexo masculino					
7.4. Cuando el negociador proviene de familia reconocida.					
7.5. Cuando proviene de ocupaciones de prestigio definidas por alta demanda.					
7.7. Mencione otra(s) forma(s) de mayor preferencia o valoración de reconocimiento 7.7.1 7.7.2 7.7.3					

8. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional.			
ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA	NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA
8.1. Cuando demuestra más alto desempeño individual que grupal.			
8.2. Cuando es una persona mayor a él en edad.			
8.3. Cuando es una persona de sexo masculino			
8.4. Cuando el negociador proviene de familia reconocida.			
8.5. Cuando proviene de ocupaciones de prestigio definidas como las alta demanda.			
8.6. Mencione otra(s) forma(s) de mayor preferencia, valoración o reconocimiento 8.6.1 8.6.2 8.6.3			

8.7. De acuerdo a su experiencia de las expresiones de mayor valoración o preferencia del otro ¿Cuales han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional y lograr los resultados de acuerdo a los objetivos establecidos? Especifique:

En la pregunta 9 encontrará una serie de enunciados a los que responderá de acuerdo a la siguiente escala:

- Siempre*
- Casi siempre*
- Algunas veces*
- Pocas veces*
- No se presenta.*

9. En el contexto de la negociación internacional se observa en las negociaciones colombianas expresiones tales como :					
ASPECTOS EVALUADOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NO SE PRESENTA
9.1. Muestras de danza, música, teatro o pintura típica colombiana					
9.2. Muestras gastronómicas típicas colombianas					
9.3. Regalos típicos colombianos					
9.4. Presentación de lugares turísticos					
9.5. Reuniones sociales tales como cocteles, entre otras.					
9.6 Menciones otra(s) expresión(es):					
9.6.1					
9.6.2					
9.6.3					

10. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional.			
ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA	NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA
10.1. Muestras de danza, música, teatro o pintura típica colombiana			
10.2. Muestras gastronómicas típicas colombianas			
10.3. Regalos típicos colombianos.			
10.4. Presentación de lugares turísticos			
10.7. Reuniones sociales tales como cocteles, entre otras.			
10.4. Mencione de las otra(s) expresión(es)			
10.4.1			
10.4.2			
10.4.3			

De acuerdo con su experiencia de estas expresiones ¿Cuáles han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional y lograr los resultados de acuerdo a los objetivos establecidos? Especifique:

En las pregunta 11 encontrará una serie de enunciados a los que responderá de acuerdo a la siguiente escala:

Total Acuerdo
 Acuerdo
 Indiferente
 Desacuerdo
 Total desacuerdo

11. El comportamiento real nacional o colombiano (No ideal) que se presenta con mayor énfasis en el contexto de negociación internacional es:					
ASPECTOS EVALUADOS	TOTAL ACUERD	ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
11.1. Predominio de actuación dentro de retos personales y de autorrealización más que actuación dentro de parámetros de realización grupal y colectiva.					
11.2. Predominio de tolerancia y apertura a la incertidumbre más que actuación bajo situaciones planeadas y controladas					
11.3. Predominio de competencia, de lograr ganancias más que de colaboración para el logro de un beneficio mutuo.					
11.4 Predominio de actuaciones proyectadas a corto plazo que actuaciones proyectadas a largo plazo.					
11.5 Predominio de la comunicación directa sin rodeos más que la comunicación indirecta.					

12. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional			
ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA	NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA
12.1. Predominio de actuación dentro de retos personales y de autorrealización más que actuación dentro de parámetros de realización grupal y colectiva.			
12.2. Predominio de tolerancia y apertura a la incertidumbre que actuación bajo situaciones planeadas y controladas			
12.3. Predominio de competencia, de lograr ganancias más de colaboración para el logro de un beneficio mutuo.			
12.4. Predominio de actuaciones proyectadas a corto plazo que actuaciones proyectadas a largo plazo.			
12.5. Predominio de la comunicación directa sin rodeos más que la indirecta.			

12.6 De acuerdo con su experiencia de las expresiones de valores ¿Cuales han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional y lograr los resultados de acuerdo con los objetivos establecidos? Especifique:

En las pregunta 13 encontrará una serie de enunciados a los que responderá de acuerdo con la siguiente escala:

- Total Acuerdo
- Acuerdo
- Indiferente
- Desacuerdo
- Total desacuerdo

13. La Actitud real (No ideal) frente a la cultura extranjera de los negociadores colombianos podría describirse con mayor tendencia a:					
ASPECTOS EVALUADOS	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
13.1 Considerar la cultura extranjera superior en comparación con la cultura propia					
13.2 Considerar la diferencia cultural valorando tanto la cultura propia como la extranjera.					
13.3. Actuar como agente de cambio persuadiendo al otro más que actuando a su manera					
13.4. Actuar con los patrones culturales colombianos más que adaptándose a los patrones culturales del otro país.					

14. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional			
ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA	NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA
14.1 Considerar la cultura extranjera superior en comparación con la cultura propia			
14.2 Considerar la diferencia cultural valorando tanto la cultura propia como la extranjera.			
14.3. Actuar como agente de cambio persuadiendo al otro, más que actuando a su manera.			
14.5. Actuar con los patrones culturales colombianos más que adaptándose a los patrones culturales de otro país.			

14.6 .De acuerdo a su experiencia ¿La actitud ha requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional y lograr los resultados de acuerdo co los objetivos establecidos? Especifique:

15. ¿Que otros elementos de identidad cultural colombiana surgen en el contexto de negociación internacional?

De esos elementos de identidad cultural colombiana que surgen en el contexto de negociación internacional ¿Cuales considera han sido positivos para la negociación internacional? Especifique

De esos elementos de identidad cultural colombiana que surgen en el contexto de negociación internacional ¿Cuáles considera han tenido un efecto negativo para la negociación internacional? Especifique

De acuerdo con su experiencia de esos elementos de identidad cultural colombiana que surgen en el contexto de negociación internacional ¿Cuáles han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional y lograr los resultados de acuerdo con los objetivos establecidos? Especifique.

16. ¿Que otros cambios en elementos de identidad cultural colombiana surgen en el contexto de negociación internacional?

De esos elementos de cambio de identidad cultural colombiana que surgen en el contexto de negociación internacional ¿Cuáles considera han sido positivos para la negociación internacional? Especifique

De esos elementos de cambio de identidad cultural colombiana que surgen en el contexto de negociación internacional ¿Cuáles considera han tenido un efecto negativo para la negociación internacional? Especifique

17. De las observaciones que usted ha efectuado en otras culturas diferentes a la colombiana, ¿qué aprendizajes considera podrían ser de gran aporte para el comportamiento de los negociadores colombianos en el contexto internacional?

Gracias!

Anexo B. Carta a Jueces Expertos

Bogotá, Diciembre 2 de 2008

Doctor

Respetado Señor:

Presentamos a Usted un cuestionario que pretende explorar los elementos de identidad cultural colombianos, asociados a la negociación internacional y la adaptabilidad cultural que han tenido en los países objeto de negocios internacionales -. Este cuestionario forma parte del proyecto de tesis para optar el grado de Magíster en Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Javeriana titulada. **“-LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL UNA EXPRESIÓN DE LA IDENTIDAD CULTURAL” Estudio de casos colombianos en entidades de origen Privado y Público**, elaborado por Liliana Alayón Domínguez - y desarrollado bajo la dirección del docente Enrique Pinzón.

Con el fin de establecer la validez de contenido del Cuestionario, se hace necesaria la presente evaluación por parte de expertos en la temática, para lo cual solicitamos su valiosa colaboración.

Agradezco su colaboración, así como todo tipo de sugerencias y observaciones que considere pertinentes frente al material presentado.

Atentamente,

LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL UNA EXPRESIÓN DE LA IDENTIDAD CULTURAL

Estudio de casos colombianos en entidades de origen Privado y Público
Liliana Alayón Domínguez, Enrique Pinzón⁹⁶

RESPETADO EVALUADOR:

LE AGRADECEMOS LEER COMPLETA Y CUIDADOSAMENTE LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES ANTES DE COMENZAR EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL MATERIAL

Para la evaluación del Cuestionario Ud. deberá asignar un puntaje a cada uno de los contenidos que se pretenden validar y hacer todas aquellas observaciones que considere pertinentes. Tenga presente que la calificación mínima que puede asignar a cada factor, aspecto o contenido del material que usted está evaluando es 0.0 y la máxima es 5.0. De acuerdo con estas puntuaciones, los autores del instrumento decidirán respecto a cada contenido, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- **Contenido que obtiene puntuación promedio entre 0.0 y 2.9 SE ELIMINA**
- **Contenido que obtiene puntuación promedio entre 3.0 y 3.9 SE ACEPTA SIEMPRE Y CUANDO SEA POSIBLE AJUSTARLO CON LAS MODIFICACIONES SUGERIDAS POR LOS EVALUADORES.**
- **Contenido que obtiene puntuación promedio entre 4.0 y 4.9 SE CONSERVA EN SU MAYORÍA, PUESTO QUE LOS EVALUADORES LO CONSIDERAN ADECUADO.**
- **Contenido que obtiene una puntuación de 5.0 SE CONSERVA, SIN NINGUNA MODIFICACIÓN.**

La evaluación se lleva a cabo teniendo en cuenta los siguientes criterios:

⁹⁶ Asesor de Tesis de Grado

- **PERTINENTE/ÚTIL:** Si corresponde o no al tema y propósito del cuestionario; es decir, si el contenido propuesto está altamente relacionado con el propósito principal del material diseñado.
- **SUFICIENTE/COMPLETO:** Si el contenido abarca la totalidad del tema y la información presentada ilustra de manera completa el tópico expuesto, cumpliendo con el objetivo del Cuestionario.
- **REDACCIÓN/ ORTOGRAFÍA/SINTAXIS/SEMÁNTICA:** Si la ordenación de las palabras y la relación mutua entre las mismas en la construcción de las oraciones es adecuada; si las palabras están escritas correctamente.
- **OBSERVACIONES:** Escriba allí todas aquellas sugerencias que considere pertinentes. Los aportes que Ud. haga en esta columna son de especial importancia y por lo tanto se espera que sean bastante detallados. Si lo considera necesario no dude en utilizar hojas adicionales. Sus observaciones serán de gran utilidad para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo B. FORMATO DE REGISTRO EVALUACIÓN DE EXPERTOS

NOMBRE DEL EVALUADOR	FIRMA DEL EVALUADOR
FECHA DE LA EVALUACIÓN:	

RECUERDE: PARA CADA ASPECTOS EVALUADO Y PARA CADA CRITERIO DEBE ASIGNAR UNA CALIFICACIÓN ENTRE 0,0 Y 5,0

PREGUNTA NÚMERO	PERTINENTE Y ÚTIL	SUFICIENTE Y COMPLETA	REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA	OBSERVACIONES
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				

MATRIZ DE OBSERVACIONES DE LOS EVALUADORES EXPERTOS

PREGUNTAS CATEGORIA	DR. EDGAR VIEIRA	DR. DIEGO CARDONA	DR. AUGUSTO RAMÍREZ O.	MODIFICACIONES AL INSTRUMENTO
PREGUNTA 1		Eliminar la expresión "propios de la cultura colombiana". ¿Cuáles son los "gestos típicos" de Colombia?		Las siguientes expresiones son utilizadas por 1.4 Las expresiones de lenguaje dependen de la experiencia y preparación del negociador.
PREGUNTA 2	Tener en cuenta la formación del negociador.	Tener en cuenta la formación, la experiencia y el nivel cultural del negociador.		
PREGUNTA 3			Tener en cuenta la conducta de interacción cerrada entre los colombianos.	La experiencia del negociador es importante para el cumplimiento de objetivos. La interacción solo se da en el grupo cerrado interactuando solamente entre colombianos fuera de la mesa de negociación.
PREGUNTA 4				La interacción solo se da en el grupo cerrado interactuando solamente entre colombianos fuera de la mesa de negociación.
PREGUNTA 5	Ha perdido incidencia las creencias religiosas		El tema de las creencias religiosas no es tan relevante en Colombia.	Pasarlo como penúltimo factor para evaluar (Preguntas 11 y 12).
PREGUNTA 6	Ha perdido incidencia las creencias religiosas		El tema de las creencias religiosas no es tan relevante en Colombia.	Pasarlo como penúltimo factor para evaluar (Preguntas 11 y 12).
PREGUNTA 7				7.6 Cuando tiene más experiencia en los temas específicos.

MATRIZ DE OBSERVACIONES DE LOS EVALUADORES EXPERTOS

PREGUNTAS CATEGORIA	DR. EDGAR VIEIRA	DR. DIEGO CARDONA	DR. AUGUSTO RAMÍREZ O.	MODIFICACIONES AL INSTRUMENTO
PREGUNTA 8				7.6 Cuando tiene más experiencia en los temas específicos.
PREGUNTA 9				Pasarlo como último factor para evaluar (Preguntas 13 y 14).
PREGUNTA 10				Pasarlo como último factor para evaluar (Preguntas 13 y 14).
PREGUNTA 11			Es importante preguntar sobre seguimiento de instrucciones y sobre preparación previa en conocimientos del sector nacional y de la contraparte y apertura a nuevas situaciones.	11.2 Predominio de tolerancia y apertura a nuevas situaciones. 11.6 Predominio de preparación y planeación estudiando el país de la contraparte. 11.7 Predominio de seguimiento estricto de instrucciones más que planteamiento de iniciativas propias.
PREGUNTA 12				
PREGUNTA 13	Indicar subcategorías e indicar que se refiere a países más desarrollados que Colombia			13.1 Considerar la cultura extranjera de países de mayor desarrollo superior a la cultura propia.
PREGUNTA 14				13.1 Considerar la cultura extranjera de países de mayor desarrollo superior a la cultura propia.

MATRIZ DE OBSERVACIONES DE LOS EVALUADORES EXPERTOS

PREGUNTAS CATEGORIA	DR. EDGAR VIEIRA	DR. DIEGO CARDONA	DR. AUGUSTO RAMÍREZ O.	MODIFICACIONES AL INSTRUMENTO
PREGUNTA 15	Sintetizar en una sola pregunta. Colocar observaciones a aportes.	Muy general. Eliminar la expresión "colombiana".		La pregunta 17 pasa a ocupar el puesto 15, dejándola sin modificaciones. Se integran las preguntas 15 y 16 en una sola: Frente a la información estudiada en el presente cuestionario, tiene otras observaciones o partes? da en el presente cuestionario, tiene otras observaciones o aportes?
PREGUNTA 16	Sintetizar en una sola pregunta. Colocar observaciones a aportes.	Muy general. Eliminar la expresión "colombiana".		
PREGUNTA 17	Sintetizar en una sola pregunta. Colocar observaciones a aportes.	Muy pertinente.		
OBSERVACIONES GENERALES		No es clara la función de las preguntas pares. El encabezado aparece muy reiterativo.	Colocar signos de interrogación a las preguntas impares. Enfatiza la importancia de la capacitación en negociación	Se replantea el orden de los factores evaluados en todo el instrumento. Se hace una aclaración en las instrucciones para que no parezca repetición de la pregunta La escala Likert maneja afirmaciones y no preguntas. Replanteamiento de las preguntas abiertas de cada factor (2.5; 4.7;6.5.;8.8;10.5;12.8;14.6).

Anexo C. Cuestionario Definitivo

LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL, UNA EXPRESIÓN DE LA IDENTIDAD CULTURAL

Estudio de Casos Colombianos en Entidades de Origen Privado y Público

CUESTIONARIO

I. INTRODUCCIÓN

Presentamos a usted un cuestionario que pretende explorar los elementos de identidad cultural colombianos, asociados a la negociación internacional y la adaptabilidad cultural que han tenido en los países objeto de negocios internacionales.

Este cuestionario forma parte del proyecto de tesis para optar el grado de Magíster en Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Javeriana titulada. **“LA NEGOCIACIÓN COMERCIAL INTERNACIONAL, UNA EXPRESIÓN DE LA IDENTIDAD CULTURAL” Estudio de casos colombianos en entidades de origen Privado y Público**, elaborado por Liliana Alayón Domínguez y desarrollado bajo la dirección del docente Enrique Pinzón.

El estudio tiene como fin otorgar la relevancia, asumir el reto y proyección que implica el conocimiento y significado de la cultura dentro del proceso de negociación internacional.

Por favor diligencie todas las preguntas, puesto que tener una visión completa de su percepción es fundamental para la presente investigación.

Agradecemos su colaboración.

II. DATOS DEL ENCUESTADO

Usted ha sido seleccionado por su conocimiento y experiencia en negociación internacional para formar parte de esta investigación, por lo que le solicitamos registre los siguientes datos, los cuales constituyen un aspecto esencial para la caracterización de la muestra.

FECHA DE ELABORACIÓN DEL CUESTIONARIO: _____

NOMBRE Y APELLIDOS: _____

CIUDAD Y PAÍS DE ORIGEN: _____

EXPERIENCIA EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL:

- EXPERIENCIA EN AÑOS: _____

- ENTIDADES A LAS QUE HA REPRESENTADO EN NEGOCIACIÓN:

- RESPONSABILIDADES EN LAS NEGOCIACIONES:

- PAÍSES CON LOS QUE HA EFECTUADO NEGOCIACIONES, TIPO DE NEGOCIACIÓN Y OBJETIVOS:

- LOGROS EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL:

- FUNCIONES DESEMPEÑADAS EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL:

EDUCACIÓN:

- CAPACITACIÓN EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL:

- CAPACITACIÓN EN TEMAS CULTURALES RELACIONADOS CON NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL:

- FUENTES DE ADQUISICIÓN DE APRENDIZAJES CULTURALES EN NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

III. INSTRUCCIONES:

Teniendo como base su experiencia particular, ya sea de comportamiento propio u observado en negociadores internacionales de origen colombiano, responda de la forma más sincera posible:

IMPORTANTE:

En los numerales 1 al 7 encontrará preguntas cuyo contenido está relacionado con los siguientes elementos de la identidad cultural:

9. *Actitud frente a la cultura extranjera.*
10. *Lenguaje oculto.*
11. *Valoración o preferencia del otro.*
12. *Valores.*
13. *Rituales y manifestaciones estéticas.*
14. *Lenguaje verbal y no verbal.*
15. *Creencias religiosas.*

En cada uno de ellos hallará preguntas relacionados específicamente con:

- **Presencia de los elementos en los procesos de negociación.**
- **Incidencia del elemento cultural en la negociación internacional.**
- **Cambios en el elemento cultural para la adaptación a las exigencias en la negociación internacional.**

IV. DESARROLLO

1. Actitud frente a la Cultura Extranjera

1.1. Señale con una X la respuesta que más se aproxime a su forma de pensar:					
La Actitud real (No ideal) frente a la cultura extranjera de los negociadores colombianos podría describirse con mayor tendencia a:					
ASPECTOS EVALUADOS	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
1.1.1. Considerar la cultura extranjera de países de mayor desarrollo superior a la cultura propia.					
1.1.2. Considerar la diferencia cultural, valorando tanto la cultura propia como la extranjera.					
1.1.3. Actuar como agente de cambio persuadiendo al otro más que actuando a su manera.					
1.1.4. Actuar con los patrones culturales colombianos más que adaptándose a los patrones culturales del otro país.					

1.2. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional:			
ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA	NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA
1.2.1. Considerar la cultura extranjera de países de mayor desarrollo superior a la cultura propia.			
1.2.2. Considerar la diferencia cultural valorando tanto la cultura propia como la extranjera.			
1.2.3. Actuar como agente de cambio persuadiendo al otro, más que actuando a su manera.			
1.2.5. Actuar con los patrones culturales colombianos más que adaptándose a los patrones culturales de otro país.			

1.3. De acuerdo con su experiencia ¿La actitud ha requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional?. Especifique:

2. Lenguaje Oculto

Señale con una X la respuesta que más se aproxime a su forma de pensar:					
2.1 Para los negociadores internacionales colombianos en los procesos de negociación:					
ASPECTOS EVALUADOS	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
2.1.1. El tiempo es flexible y no es considerado como un aspecto limitado; las personas pueden llegar tarde.					
2.1.2. El contacto personal es esencial, es decir, se debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que la transacción pueda darse.					
2.1.3. La experiencia del negociador es importante para el cumplimiento de objetivos.					
2.1.4. Los tratos no se dan sobre la base del mejor producto o servicio sino también por la confianza en la entidad o en la persona con quien se negocia.					
2.1.5. Los contratos se cierran mediante apretón de manos y no a través de acuerdos extensos y complejos.					
2.1.6. Cuando se habla de distancia personal puede decirse que le agrada estar cerca (a menos de 1.5 metros) de la persona con quien negocia.					

2.2. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional.

ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA	NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA
2.2.1. El tiempo es flexible y no es considerado como un aspecto limitado, las personas pueden llegar tarde.			
2.2.2. El contacto personal es esencial, es decir se debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que la transacción pueda darse.			
2.2.3. La experiencia del negociador es importante para el cumplimiento de objetivos.			
2.2.4. Los tratos no se dan sobre la base del mejor producto, servicio o producto sino también por la entidad, persona que es confiable.			
2.2.5. Los contratos se cierran mediante apretón de manos no a través de acuerdos extensos y complejos.			
2.2.6. Cuando se habla de distancia personal puede decirse que le agrada estar cerca de la persona con quien negocia.			

2.3 De acuerdo con su experiencia ¿Cuáles han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional? Especifique:

3. Valoración o preferencia del otro

Señale con una X la respuesta

3.1. Los negociadores internacionales colombianos muestran mayor valoración o preferencia por el otro o contraparte

ASPECTOS EVALUADOS	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
3.1.1. Cuando demuestra más alto desempeño individual que grupal.					
3.1.2. Cuando es una persona mayor a él en edad.					
3.1.3. Cuando es una persona de sexo masculino.					
3.1.4. Cuando el negociador proviene de familia reconocida.					
3.1.5. Cuando proviene de ocupaciones de prestigio definidas por alta demanda.					
3.1.6. Cuando tiene más experiencia en los temas específicos.					

3.2 Mencione otra(s) forma(s) de mayor preferencia o valoración de reconocimiento:

3.2.1.

3.2.2

3.2.3

3.3. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional.

ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA	NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA
3.3.1. Cuando demuestra más alto desempeño individual que grupal.			
3.3.2. Cuando es una persona mayor a él en edad.			
3.3.3. Cuando es una persona de sexo masculino.			
3.3.4. Cuando el negociador proviene de familia reconocida.			
3.3.5. Cuando proviene de ocupaciones de prestigio definidas por alta demanda.			
3.2.6 Cuando tiene más experiencia en los temas específicos.			
3.3.7. Indique la incidencia de los aspectos mencionados por Ud. en el numeral 3.2 del punto anterior:			
3.3.1			
3.3.2			
3.3.3			

3.4. De acuerdo con su experiencia de las expresiones de mayor valoración o preferencia del otro ¿Cuáles han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional? Especifique:

4. Valores

Señale con una X la respuesta que más se aproxime a su forma de pensar:					
4.1. El comportamiento real nacional o colombiano(No ideal) que se presenta con mayor énfasis en el contexto de negociación internacional es:					
ASPECTOS EVALUADOS	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
4.1.1. Predominio de actuación dentro de retos personales y de autorrealización más que actuación dentro de parámetros de realización grupal y colectiva.					
4.1.2. Predominio de tolerancia y apertura a nuevas situaciones más que actuación bajo situaciones planeadas y controladas.					
4.1.3. Predominio de competencia, de lograr ganancias más que de colaboración para el logro de un beneficio mutuo.					
4.1.4. Predominio de actuaciones proyectadas a corto plazo más que actuaciones proyectadas a largo plazo.					
4.1.5. Predominio de la comunicación directa sin rodeos más que la comunicación indirecta.					
4.1.6. Predominio de preparación y planeación estudiando el país de la contraparte.					
4.1.7. Predominio de seguimiento estricto de instrucciones más que planteamiento de iniciativas propias.					

4.2. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional:

ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA	NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA
4.2.1. Predominio de actuación dentro de retos personales y de autorrealización más que actuación dentro de parámetros de realización grupal y colectiva.			
4.2.2. Predominio de tolerancia y apertura a la incertidumbre que actuación bajo situaciones planeadas y controladas.			
4.2.3. Predominio de competencia, de lograr ganancias más de colaboración para el logro de un beneficio mutuo.			
4.2.4 Predominio de actuaciones proyectadas a corto plazo que actuaciones proyectadas a largo plazo.			
4.2.5 Predominio de la comunicación directa sin rodeos más que la indirecta.			
4.2.6 Predominio de preparación y planeación estudiando el país de la contraparte.			
4.2.7. Predominio de seguimiento estricto de instrucciones más que planteamiento de iniciativas propias.			

4.3 De acuerdo a su experiencia de las expresiones de valores ¿Cuáles han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional? Especifique:

5. Rituales y manifestaciones estéticas

Señale con una X la respuesta

5.1. En el contexto de la negociación internacional se observan en las negociaciones colombianas expresiones tales como :

ASPECTOS EVALUADOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NO SE PRESENTA
5.1.1. Muestras de danza, música, teatro o pintura típica colombiana.					
5.1.2. Muestras gastronómicas típicas colombianas.					
5.1.3. Regalos típicos colombianos.					
5.1.4. Presentación de lugares turísticos.					

5.2. Menciones otra(s) expresión (es) de este tipo que Ud. haya observado:

5.2.1.

5.2.2.

5.2.3

5.3. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional.

ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA	NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA
5.2.1. Muestras de danza, música, teatro o pintura típica colombiana.			
5.2.2. Muestras gastronómicas típica colombiana.			
5.2.3. Regalos típicos colombianos.			
5.2.4. Presentación de lugares turísticos.			
5.2.5. Reuniones sociales tales como cócteles, entre otras.			
5.2.6. Indique la incidencia de las expresiones mencionadas por Ud. en el punto 5.2:			
5.2.6.1			
5.2.6.2			
5.2.6.3.			

5.4. De acuerdo a su experiencia de estas expresiones ¿Cuáles han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional?.

Especifique:

6. Lenguaje verbal y no verbal

Señale con una X la frecuencia:

6.1. Las siguientes expresiones son utilizadas por los negociadores colombianos en los procesos de negociación internacional:

ASPECTOS EVALUADOS	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	POCAS VECES	NO SE PRESENTA
6.1.1 Frases y palabras típicas colombianas					
6.1.2. Tono de voz con pausas y /o exclamaciones propias de Colombia.					
6.1.3. Gestos típicos de Colombia (gesticulación, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otros).					
6.1.4. Mencione otra(s) expresión(es) de lenguaje utilizadas y su frecuencia					
6.1.4.2.					
6.1.4.3.					
6.1.4.4.					

6.2. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional.

ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA	NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA
6.2.1. Frases, modismos y palabras típicas colombianas.			
6.2.2. Tono de voz con pausas y /o exclamaciones propias de Colombia.			
6.2.3. Gestos típicos de Colombia (gesticulación, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otros).			
6.2.4. Indique la incidencia de los aspectos mencionados por Ud. en el numeral 6.1.4 del punto anterior:			
6.2.4.1			
6.2.4.2.			
6.2.4.3			

6.3. De acuerdo a su experiencia, de las expresiones de lenguaje, ¿Cuales han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional? Especifique:

7. Creencias Religiosas

Señale con una X la respuesta

7.1. En Creencias Religiosas se observa en los negociadores colombianos expresiones tales como:

ASPECTOS EVALUADOS	TOTAL ACUERDO	ACUERDO	INDIFERENTE	DESACUERDO	TOTAL DESACUERDO
7.1.1 El concepto de éxito y sentido de la fuerza del trabajo como negociador está sujeto a valores trascendentales más que de acumulación de riqueza.					
7.1.2. Los días festivo-religiosos colombianos son tomados en cuenta para la programación de eventos.					
7.1.3. Las creencias religiosas afectan las decisiones sobre comercialización de productos y entrega de servicios.					

7.2 Mencione otra(s) expresión(es) asociados a las creencias religiosas:

7.2.1.

7.2.2

7.2.3

7.3. De acuerdo con su percepción y experiencia, marque con un X cuáles de estos aspectos evaluados inciden positiva, negativa o no inciden en los procesos de negociación internacional.

ASPECTOS EVALUADOS	INCIDE DE FORMA POSITIVA	NO INCIDE	INCIDE DE FORMA NEGATIVA
7.3.1 El concepto de éxito y sentido de la fuerza del trabajo como negociador esta sujeto a valores transcendentales más que de acumulación de riqueza.			
7.3.2. Los días festivos-religiosos colombianos son tomados en cuenta para la programación de eventos.			
7.3.3. Creencias religiosas afectan las decisiones sobre comercialización de productos y entrega de servicios.			
7.3.4. Indique la incidencia de los aspectos mencionados por Ud. en el numeral 7.2. del punto anterior:			
7.3.4.1			
7.3.4.2.			
7.3.4.3			

7.4. De acuerdo con su experiencia de las expresiones religiosas ¿Cuáles han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional? Especifique:

8. ¿De las observaciones que usted ha efectuado en otras culturas diferentes a la colombiana qué aprendizajes considera podrían ser de gran aporte para el comportamiento de los negociadores colombianos en el contexto internacional?

9. *¿Frente a la información estudiada en el presente cuestionario, tiene otras observaciones o aportes?*

Gracias!

Anexo D. Lista de tablas
ACTITUD FRENTE A LA CULTURA EXTRANJERA.

Tabla 2: Considerar la cultura extranjera de países de mayor desarrollo, superior a la cultura colombiana, por parte de negociadores colombianos

1.1.1. Considerar la cultura extranjera de países de mayor desarrollo superior a la cultura propia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo	3	27,3%
Indiferente	1	9,1%
Desacuerdo	4	36,4%
Total Desacuerdo	3	27,3%
Total	11	100%

Tabla 3. Incidencia de considerar la cultura extranjera de países de mayor desarrollo, superior a la cultura colombiana, por parte de negociadores colombianos.

1.2.1. Considerar la cultura extranjera de países de mayor desarrollo superior a la cultura propia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	1	9,1%
No incide	1	9,1%
Incide de forma negativa	9	81,8%
Total	11	100%

Tabla 4. Considerar la diferencia cultural, valorando tanto la cultura propia como la extranjera.

1.1.2. Considerar la diferencia cultural, valorando tanto la cultura propia como la extranjera.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	1	9,1%
Acuerdo	8	72,7%
Indiferente	1	9,1%
Desacuerdo	1	9,1%
Total	11	100%

Tabla 5. Incidencia de considerar la diferencia cultural, valorando tanto la cultura propia como la extranjera.

1.2.2. Considerar la diferencia cultural valorando tanto la cultura propia como la extranjera.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	9	81,8%
No incide	2	18,2%
Total	11	100%

Tabla 6. Actuar como agente de cambio persuadiendo al otro más que actuando a su manera.

1.1.3. Actuar como agente de cambio persuadiendo al otro más que actuando a su manera.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	1	9,1%
Acuerdo	6	54,5%
Indiferente	2	18,2%
Desacuerdo	2	18,2%
Total	11	100%

Tabla 7. Incidencia al actuar como agente de cambio persuadiendo al otro más que actuando a su manera.

1.2.3. Actuar como agente de cambio persuadiendo al otro, más que actuando a su manera.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	8	72,7%
No incide	2	18,2%
Incide de forma negativa	1	9,1%
Total	11	100%

Tabla 8. Actuar con los patrones culturales colombianos más que adaptándose a los patrones culturales del otro país.

1.1.4. Actuar con los patrones culturales colombianos más que adaptándose a los patrones culturales del otro país.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo	5	45,5%
Indiferente	1	9,1%
Desacuerdo	3	27,3%
Total desacuerdo	2	18,2%
Total	11	100%

Tabla 9. Incidencia al actuar con los patrones culturales colombianos más que adaptándose a los patrones culturales del otro país.

1.2.5. Actuar con los patrones culturales colombianos más que adaptándose a los patrones culturales de otro país.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	2	18,2%
No incide	3	27,3%
Incide de forma negativa	6	54,5%
Total	11	100%

LENGUAJE OCULTO

Tabla 10. El tiempo es flexible y no es considerado como un aspecto limitado; las personas pueden llegar tarde

2.1.1. El tiempo es flexible y no es considerado como un aspecto limitado; las personas pueden llegar tarde.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo	1	9,1%
Desacuerdo	4	36,4%
Total desacuerdo	6	54,5%
Total	11	100

Tabla 11. Incidencia de considerar que el tiempo es flexible y no es considerado como un aspecto limitado; las personas pueden llegar tarde.

2.2.1. El tiempo es flexible y no es considerado como un aspecto limitado, las personas pueden llegar tarde.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	1	9,1
No incide	1	9,1
Incide de forma negativa	8	72,7
No responde	1	9,1
Total	11	100

Tabla 12. El contacto personal es esencial, es decir, se debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que la transacción pueda darse.

2.1.2. El contacto personal es esencial, es decir, se debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que la transacción pueda darse.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	1	9,1
Acuerdo	4	36,4
indiferente	2	18,2
Desacuerdo	3	27,3
Total desacuerdo	1	9,1
Total	11	100

Tabla 13. Incidencia al considerar el contacto personal esencial, es decir, se debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que la transacción pueda darse.

2.2.2. El contacto personal es esencial, es decir se debe conocer al socio de negocios a nivel personal antes de que la transacción pueda darse.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	9	81,8
No incide	1	9,1
No responde	1	9,1
Total	11	100

Tabla 14. La experiencia del negociador es importante para el cumplimiento de objetivos.

2.1.3. La experiencia del negociador es importante para el cumplimiento de objetivos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	7	63,6
Acuerdo	3	27,3
Total desacuerdo	1	9,1
Total	11	100

Tabla 15. Incidencia de considerar la experiencia del negociador importante para el cumplimiento de objetivos.

2.2.3. La experiencia del negociador es importante para el cumplimiento de objetivos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	10	90,9
No responde	1	9,1
Total	11	100

Tabla 16. Los tratos no se dan sobre la base del mejor producto o servicio sino también por la confianza en la entidad o en la persona con quien se negocia

2.1.4. Los tratos no se dan sobre la base del mejor producto o servicio sino también por la confianza en la entidad o en la persona con quien se negocia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	2	18,2
Acuerdo	5	45,5
Indiferente	1	9,1
Desacuerdo	2	18,2
Total desacuerdo	1	9,1
Total	11	100

Tabla 17. Incidencia al considerar que los tratos no se dan sobre la base del mejor producto o servicio sino también por la confianza en la entidad o en la persona con quien se negocia.

2.2.4. Los tratos no se dan sobre la base del mejor producto, servicio o producto sino también por la entidad, persona que es confiable.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	5	45,5
No incide	3	27,3
Incide de forma negativa	2	18,2
No responde	1	9,1
Total	11	100

Tabla 18. Los contratos se cierran mediante apretón de manos y no a través de acuerdos extensos y complejos.

2.1.5. Los contratos se cierran mediante apretón de manos y no a través de acuerdos extensos y complejos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo	1	9,1
Desacuerdo	8	72,7
Total desacuerdo	2	18,2
Total	11	100

Tabla 19. Incidencia al considerar que los contratos se cierran mediante apretón de manos y no a través de acuerdos extensos y complejos

2.2.5. Los contratos se cierran mediante apretón de manos no a través de acuerdos extensos y complejos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	1	9,1
No incide	5	45,5
Incide de forma negativa	4	36,4
No responde	1	9,1
Total	11	100

Tabla 20. Cuando se habla de distancia personal puede decirse que le agrada estar cerca (a menos de 1,5 metros) de la persona con quien negocia

2.1.6. Cuando se habla de distancia personal puede decirse que le agrada estar cerca (a menos de 1.5 metros) de la persona con quien negocia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo	2	18,2
Indiferente	4	36,4
Desacuerdo	4	36,4
Total desacuerdo	1	9,1
Total	11	100

Tabla 21.: Incidencia de la distancia personal es decir que le agrada estar cerca de la persona con quien negocia.

2.2.6. Cuando se habla de distancia personal puede decirse que le agrada estar cerca de la persona con quien negocia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	3	27,3
No incide	6	54,5
Incide de forma negativa	1	9,1
No responde	1	9,1
Total	11	100

VALORACIÓN O PREFERENCIA DEL OTRO

Tabla 22. Valoración o preferencia del otro cuando demuestra más alto desempeño individual que grupal

3.1.1. Cuando demuestra más alto desempeño individual que grupal.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	2	18,2
Acuerdo	6	54,5
Indiferente	1	9,1
Desacuerdo	1	9,1
Total desacuerdo	1	9,1
Total	11	100

Tabla 23. Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro o contraparte cuando demuestra más alto desempeño individual que grupal.

3.3.1. Cuando demuestra más alto desempeño individual que grupal.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	6	54,5
No incide	2	18,2
incide de forma negativa	1	9,1
Incide de forma negativa	2	18,2
Total	11	100

Tabla 24. Valoración o preferencia del otro cuando es una persona mayor a él en edad.

3.1.2. Cuando es una persona mayor a él en edad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Indiferente	7	63,6
Desacuerdo	3	27,3
Total desacuerdo	1	9,1
Total	11	100

Tabla 25. Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro o contraparte cuando es una persona mayor a él en edad.

3.3.2. Cuando es una persona mayor a él en edad.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	1	9,1
No incide	10	90,9
Total	11	100

Tabla 26. Valoración o preferencia del otro cuando es una persona de sexo masculino.

3.1.3. Cuando es una persona de sexo masculino.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo	1	9,1
Indiferente	6	54,5
Desacuerdo	3	27,3
Total desacuerdo	1	9,1
Total	11	100

Tabla 27. Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro cuando es una persona de sexo masculino

3.3.3. Cuando es una persona de sexo masculino.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No incide	10	90,9
Incide de forma negativa	1	9,1
Total	11	100

Tabla 28. Valoración o preferencia del otro cuando el negociador proviene de familia reconocida.

3.1.4. Cuando el negociador proviene de familia reconocida.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo	2	18,2
Indiferente	5	45,5
Desacuerdo	2	18,2
Total desacuerdo	2	18,2
Total	11	100

Tabla 29. Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro cuando el negociador proviene de familia reconocida.

3.3.4. Cuando el negociador proviene de familia reconocida.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No incide	9	81,8
Incide de forma negativa	2	18,2
Total	11	100

Tabla 30. Valoración o preferencia del otro cuando proviene de ocupaciones de prestigio definidas por alta demanda.

3.1.5 . Cuando proviene de ocupaciones de prestigio definidas por alta demanda.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo	6	54,5
Indiferente	3	27,3
Desacuerdo	1	9,1
Total desacuerdo	1	9,1
Total	11	100

Tabla 31. Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia por el otro cuando proviene de ocupaciones de prestigio definidas por alta demanda.

3.3.5. Cuando proviene de ocupaciones de prestigio definidas por alta demanda.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	4	36,4
No incide	5	45,5
Incide de forma negativa	2	18,2
Total	11	100

Tabla 32. Valoración o preferencia del otro cuando tiene más experiencia en los temas específicos

3.1.6. Cuando tiene más experiencia en los temas específicos.

Tabla 33.	Respuesta	Frecuencia	Porcentaje	Incidencia de mostrar mayor valoración o preferencia
	Total Acuerdo	2	18,2	
	Acuerdo	8	72,7	
	Indiferente	1	9,1	
	Total	11	100	

por el otro cuando tiene más experiencia en los temas específicos.

3.2.6 Cuando tiene más experiencia en los temas específicos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	11	100,0

VALORES

Tabla 34. Predominio de actuación dentro de retos personales y de autorrealización más que actuación dentro de parámetros de realización grupal y colectiva.

4.1.1. Predominio de actuación dentro de retos personales y de autorrealización más que actuación dentro de parámetros de realización grupal y colectiva.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo	4	36,4
Desacuerdo	6	54,5
Total desacuerdo	1	9,1
Total	11	100

Tabla 35. Incidencia del predominio de actuación dentro de retos personales y de autorrealización más que actuación dentro de parámetros de realización grupal y colectiva.

4.2.1. Predominio de actuación dentro de retos personales y de autorrealización más que actuación dentro de parámetros de realización grupal y colectiva.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma negativa	11	100,0

Tabla 36. Consideración de predominio de tolerancia y apertura a nuevas situaciones más que actuación bajo situaciones planeadas y controladas.

4.1.2. Predominio de tolerancia y apertura a nuevas situaciones más que actuación bajo situaciones planeadas y controladas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo	4	36,4
Indiferente	1	9,1
Desacuerdo	5	45,5
Total desacuerdo	1	9,1
Total	11	100

Tabla 37. Incidencia del predominio de tolerancia y apertura a nuevas situaciones más que actuación bajo situaciones planeadas y controladas.

4.2.2. Predominio de tolerancia y apertura a la incertidumbre que actuación bajo situaciones planeadas y controladas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	6	54,5
Incide de forma negativa	4	36,4
Depende de las circunstancias	1	9,1
Total	11	100

Tabla 38. Consideración de predominio de competencia, de lograr ganancias más que de colaboración para el logro de un beneficio mutuo.

4.1.3. Predominio de competencia, de lograr ganancias más que de colaboración para el logro de un beneficio mutuo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	1	9,1
Acuerdo	6	54,5
Desacuerdo	3	27,3
Total desacuerdo	1	9,1
Total	11	100

Tabla 39. Incidencia de predominio de competencia, de lograr ganancias más que de colaboración para el logro de un beneficio mutuo.

4.2.3. Predominio de competencia, de lograr ganancias más de colaboración para el logro de un beneficio mutuo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	2	18,2
Incide de forma negativa	9	81,8
Total	11	100

Tabla 40. Consideración del predominio de actuaciones proyectadas a corto plazo más que actuaciones proyectadas a largo plazo.

4.1.4. Predominio de actuaciones proyectadas a corto plazo más que actuaciones proyectadas a largo plazo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	1	9,1
Acuerdo	4	36,4
Indiferente	2	18,2
Desacuerdo	3	27,3
Total desacuerdo	1	9,1
Total	11	100

Tabla 41. Incidencia del predominio de actuaciones proyectadas a corto plazo más que actuaciones proyectadas a largo plazo.

4.2.4 Predominio de actuaciones proyectadas a corto plazo que actuaciones proyectadas a largo plazo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma negativa	11	100,0

Tabla 42. Consideración del predominio de la comunicación directa sin rodeos más que la comunicación indirecta.

4.1.5. Predominio de la comunicación directa sin rodeos más que la comunicación indirecta.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	2	18,2
Acuerdo	3	27,3
Indiferente	1	9,1
Desacuerdo	4	36,4
Se utilizan los dos tipos de comunicaciones	1	9,1
Total	11	100

Tabla 43. Incidencia del predominio de la comunicación directa sin rodeos más que la comunicación indirecta.

4.2.5. Predominio de la comunicación directa sin rodeos más que la indirecta.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	6	54,5
No incide	2	18,2
Incide de forma negativa	1	9,1
Depende de la contraparte	1	9,1
Depende de las circunstancias	1	9,1
Total	11	100

Tabla 44. Consideración del predominio de preparación y planeación estudiando el país de la contraparte.

4.1.6. Predominio de preparación y planeación estudiando el país de la contraparte.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	1	9,1
Acuerdo	6	54,5
Desacuerdo	4	36,4
Total	11	100

Tabla 45. Incidencia del predominio de preparación y planeación estudiando el país de la contraparte.

4.2.6. Predominio de preparación y planeación estudiando el país de la contraparte.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	11	100,0

Tabla 46. Consideración del predominio de seguimiento estricto de instrucciones más que planteamiento de iniciativas propias.

4.1.7. Predominio de seguimiento estricto de instrucciones más que planteamiento de iniciativas propias.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	1	9,1
Acuerdo	4	36,4
Indiferente	1	9,1
Desacuerdo	5	45,5
Total	11	100

Tabla 47. Incidencia del predominio de seguimiento estricto de instrucciones más que planteamiento de iniciativas propias.

4.2.7. Predominio de seguimiento estricto de instrucciones más que planteamiento de iniciativas propias.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	5	45,5
No incide	1	9,1
Incide de forma negativa	3	27,3
Depende de las circunstancias	2	18,2
Total	11	100

RITUALES Y MANIFESTACIONES ESTÉTICAS

Tabla 48. Presencia de muestras de danza, música, teatro o pintura típica colombiana en los procesos de negociación internacional.

5.1.1. Muestras de danza, música, teatro o pintura típica colombiana.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	2	18,2
Algunas veces	6	54,5
Pocas veces	2	18,2
No se presenta	1	9,1
Total	11	100

Tabla 49. Incidencia de las muestras de danza, música, teatro o pintura típica colombiana en los procesos de negociación internacional

5.2.1. Muestras de danza, música, teatro o pintura típica colombiana.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	6	54,5
No incide	4	36,4
Incide de forma negativa	1	9,1
Total	11	100

Tabla 50. Presencia de muestras gastronómicas típicas colombianas en los procesos de negociación internacional

5.1.2. Muestras gastronómicas típicas colombianas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	1	9,1
Algunas veces	6	54,5
Pocas veces	2	18,2
No se presenta	2	18,2
Total	11	100

Tabla 51. Incidencia de las muestras gastronómicas típicas colombianas en los proceso de negociación internacional

5.2.2. Muestras gastronómicas típicas colombianas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	8	72,7
No incide	3	27,3
Total	11	100

Tabla 52. Presencia de regalos típicos colombianos en los procesos de negociación internacional

5.1.3. Regalos típicos colombianos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	4	36,4
Algunas veces	6	54,5
Pocas veces	1	9,1
Total	11	100

Tabla 53. Incidencia de los regalos típicos colombianos en los procesos de negociación

5.2.3. Regalos típicos colombianos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	9	81,8
No incide	1	9,1
incide de forma negativa	1	9,1
Total	11	100

Tabla 54. Presentación de lugares turísticos en los procesos de negociación internacional

5.1.4 Presentación de lugares turísticos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	5	45,5
Algunas veces	5	45,5
Pocas veces	1	9,1
Total	11	100

Tabla 55. Incidencia de la presentación lugares turísticos en los procesos de negociación internacional

5.2.4. Presentación de lugares turísticos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	7	63,6
No incide	4	36,4
Total	11	100

Tabla 56. Realización de reuniones sociales tales como cocteles, entre otras.

5.1.5. Reuniones sociales tales como cócteles, entre otras.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	18,2
Casi siempre	8	72,7
Algunas veces	1	9,1
Total	11	100

Tabla 57. Incidencia de las reuniones sociales tales como cocteles, entre otras en los procesos de negociación internacional.

5.2.5. Reuniones sociales tales como cócteles, entre otras.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	7	63,6
No incide	4	36,4
Total	11	100

LENGUAJE VERBAL Y NO VERBAL

Tabla 58. Utilización de frases, modismos y palabras típicas colombianas en los procesos de negociación internacional:

6.1.1 Frases, modismos y palabras típicas colombianas

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	9,1
Casi Siempre	1	9,1
Algunas veces	6	54,5
Pocas veces	1	9,1
No se presenta	2	18,2
Total	11	100

Tabla 59. Incidencia de las frases, modismos y palabras típicas colombianas en los procesos de negociación internacional.

6.2.1. Frases, modismos y palabras típicas colombianas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No incide	4	36,4
Incide de forma negativa	6	54,5
Depende de las circunstancias	1	9,1
Total	11	100

Tabla 60. Utilización de tono de voz con pausas y/o exclamaciones propias de Colombia en los procesos de negociación internacional.

6.1.2. Tono de voz con pausas y/o exclamaciones propias de Colombia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	9,1
Algunas veces	7	63,6
Pocas veces	1	9,1
No se presenta	2	18,2
Total	11	100

Tabla 61. Incidencia del tono de voz con pausas y/o exclamaciones propias de Colombia en los procesos de negociación internacional

6.2.2. Tono de voz con pausas y/o exclamaciones propias de Colombia.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	1	9,1
No incide	5	45,5
Incide de forma negativa	4	36,4
Depende de las circunstancias	1	9,1
Total	11	100

Tabla 62. Utilización de gestos típicos de Colombia (gesticulación, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otras) en los procesos de negociación internacional

6.1.3. Gestos típicos de Colombia (gesticulación, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otras).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	9,1
Casi siempre	2	18,2
Algunas veces	6	54,5
Pocas veces	1	9,1
No se presenta	1	9,1
Total	11	100

Tabla 63. Incidencia de gestos típicos de Colombia (gesticulación, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otras) en los procesos de negociación internacional

6.2.3. Gestos típicos de Colombia (gesticulación, movimientos de manos, saludos con besos y abrazos, mirar directamente, entre otros).

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	1	9,1
No incide	3	27,3
Incide de forma negativa	6	54,5
Depende de las circunstancias	1	9,1
Total	11	100

CREENCIAS RELIGIOSAS

Tabla 64. El concepto de éxito y sentido de la fuerza del trabajo como negociador está sujeto a valores trascendentales más que de acumulación de riqueza.

7.1.1 El concepto de éxito y sentido de la fuerza del trabajo como negociador está sujeto a valores trascendentales más que de acumulación de riqueza.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	3	27,3
Acuerdo	3	27,3
Indiferente	1	9,1
Desacuerdo	3	27,3
Total desacuerdo	1	9,1
Total	11	100

Tabla 65. Incidencia del concepto de éxito y sentido de la fuerza del trabajo como negociador está sujeto a valores trascendentales más que de acumulación de riqueza.

7.3.1. El concepto de éxito y sentido de la fuerza del trabajo como negociador esta sujeto a valores trascendentales más que de acumulación de riqueza.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	7	63,6
No incide	2	18,2
Incide de forma negativa	2	18,2
Total	11	100

Tabla 66. Los días festivo-religiosos colombianos son tomados en cuenta para la programación de eventos.

7.1.2. Los días festivos-religiosos colombianos son tomados en cuenta para la programación de eventos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Total Acuerdo	1	9,1
Indiferente	1	9,1
Desacuerdo	7	63,6
Total desacuerdo	2	18,2
Total	11	100

Tabla 67. Incidencia de los días festivos-religiosos colombianos en la programación de eventos en los procesos de negociación internacional.

7.3.2. Los días festivos-religiosos colombianos son tomados en cuenta para la programación de eventos.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Incide de forma positiva	1	9,1
No incide	7	63,6
Incide de forma negativa	3	27,3
Total	11	100

Tabla 68. Las creencias religiosas afectan las decisiones sobre comercialización de productos y entrega de servicios

7.1.3. Las creencias religiosas afectan las decisiones sobre comercialización de productos y entrega de servicios.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Acuerdo	1	9,1
Indiferente	1	9,1
Desacuerdo	4	36,4
Total desacuerdo	5	45,5
Total	11	100

Tabla 69. Incidencia de las creencias religiosas en las decisiones sobre comercialización de productos y entrega de servicios en los procesos de negociación internacional.

7.3.3. Creencias religiosas afectan las decisiones sobre comercialización de productos y entrega de servicios.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No incide	8	72,7
Incide de forma negativa	3	27,3
Total	11	100

ANEXO E TABULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE FORMATO ABIERTO

ENTREVISTADO	1.3 De acuerdo con su experiencia, ¿La actitud ha requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional?	2.3 De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles actitudes han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa del contexto de negociación internacional?	3.2 Mencione otras formas de mayor preferencia o valoración de reconocimiento del otro
Espinosa Fenwarth Andrés	En el Ministerio de Agricultura lo más importante es la preparación previa. Es un 80%. Percepción cognitiva, psicología, física. Más que la cultura es diferente a la posición, negociación de forma "acultural".	Manejo de la parte emocional	3.2.1. Preparación del equipo negociador. 3.2.2. Forma de argumentar las posiciones. 3.2.3. La felicidad que exprese en el momento adecuado. 3.2.4. Un buen negociador debe saber cuando ceder: "Es como el bambú, se dobla pero no se parte".
Gómez Hernando José	Esfuerzo por entender la otra cultura, en especial con un país poderoso. Identificar las motivaciones y la persuasión. Es importante ser empático y saber que no se deben asumir posiciones cuando se sabe que implica "irse de frente a la pared". Hay tres formas de negociar: - Por poder - Por derecho: generalmente el colombiano negocia por ley, "La ley dice...." - Por intereses: Yo entiendo lo que él quiere, persuasión, negociación. En el tiempo de Marta Lucía Ramírez las negociaciones se hicieron por poder, lo que generó un ambiente de tensión en el Área Andina. Colombia tiene la cultura del vivo y radical en posiciones	Puntualidad y formalidad en el cierre. Aprendizaje respecto a utilizar los tiempos de negociación informalmente para generar confianza.	3.2.1 Experiencia y logros
Guzmán Manrique Gustavo	Es necesario conocer: - El entorno de la negociación (multilateral, Bilateral, temas). - El interlocutor como persona y su nivel profesional en negociaciones. - Los temas de la negociación. - Los objetivos o metas.	2.2.1 La presión de tiempo es inconveniente. 2.2.5 Como negociador principal puedo cerrar el trato de palabra con un apretón de manos. Como asistente, debo estar en el <u>detalle escrito</u> del acuerdo.	3.2.1. Nivel jerárquico en la entidad o país que representa 3.2.2. Experiencia como negociador
Mazuera Gómez Daniel	Mayor conciencia de la posición propia	Cambio en el tiempo	No responde
Monroy Marina Luz	No responde	No responde	No responde
Quintero Suárez Luis Felipe	Sí. Cada negociación ha representado un nuevo entorno cultural. El equipo ha debido ajustar actitudes y valores frente a cada escenario.	No responde	3.2.1. Cuando se maneja la negociación de manera serena y objetiva. 3.2.2. Cuando muestra interés en conocer el punto de vista de la contraparte. 3.2.3. Cuando da respuesta a las inquietudes de la contraparte.
Lora Aguachica Alberto	Es necesario adaptarse a las condiciones y exigencias de cada negociación. Los esquemas varían según la contraparte con la cual se negocia y según los intereses que se perciben.	No responde	3.2.1. Transparencia 3.2.2. Cumplimiento 3.2.3. Calidad del trabajo

ANEXO E TABULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE FORMATO ABIERTO (cont.)

ENTREVISTADO	1.3 De acuerdo con su experiencia, ¿La actitud ha requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional?	2.3 De acuerdo a su experiencia, ¿Cuáles actitudes han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa del contexto de negociación internacional?	3.2 Mencione otras formas de mayor preferencia o valoración de reconocimiento del otro
Ramírez Angel Edgar Iván	Es indispensable tener mentalidad de adaptación a las actitudes culturales de la contraparte en una negociación internacional, para que sea exitosa en general y exitosa para Colombia en particular, pero adaptarse no significa necesariamente aceptar todas las actitudes culturales.	Es positivo hacer un esfuerzo previo por conocer la trayectoria personal del negociador de la contraparte; pero no es decisivo carecer de tal conocimiento. La experiencia del negociador es importante pero tampoco es decisiva pues hábiles negociadores sin experiencia pueden lograr negociaciones exitosas. La cordialidad con el negociador de la contraparte no debe impedir en ningún caso que la negociación sea clara y detallada.	3.2.1 Por las calidades académicas del negociador de la contraparte. 3.2.2. Por la actitud respetuosa del negociador de la contraparte hacia el negociador colombiano y hacia Colombia.
Ramos Alfredo	No	No responde	3.2.1 Conocimiento del tema. 3.2.2. Trato personal 3.2.3. Capacidad de interlocución
Reina Echeverri Mauricio	Encarar de igual a igual a, los países poderosos, ganar respeto. Opera más la afinidad personal que grupal. Se le ha dado el significado a la personalidad y temperamento del negociador. Se ha observado que entre más elementos de vínculos y espacios con el otro es más fácil sacrificar para encontrar beneficios mutuos. Encontrar que cuando se toma conciencia de que existen aspectos comunes es más fácil acercarse al otro. Puede generarse respecto también en la diferencia y en la confrontación aunque sin síntomas de interés común es un equívocación.	No responde	3.2.1. Valoración por personas(s) que representa(n) un par "superior" al otro.
Her Unde Juana	Ser capaz de entender la otra parte partiendo de argumentos convincentes para ella.	Tiempo flexible: los colombianos, en general, se esfuerzan por ser cumplidos en las labores de negociación, contrario a su actuar ordinario.	3.2.1.Capacidad de argumentación y persuasión. 3.2.2.Respetuosidad en sus planteamientos.

ANEXO E TABULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE FORMATO ABIERTO (cont.)

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	3.4 De acuerdo a su experiencia de las expresiones de mayor valoración o preferencia del otro, ¿cuáles han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional?	4.3 De acuerdo a su experiencia de las expresiones de valores ¿Cuales han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional?	5.2. Menciones otra(s) expresión (es) relacionadas con rituales y manifestaciones estéticas que Ud. haya observado
Espinosa Fenwarth Andrés	El cambio fundamental, la preparación académica, técnica, física y emocional previa. Existen prohibiciones como la de "No trasnochar".	Preparación, planeación y cumplimiento de instrucciones. En la preparación se habla con otros que ya han tenido la experiencia para conocer mejor a los negociadores.	No responde
Gómez Hernando José	Se entendió la importancia del papel de la experiencia.	Se prepara la negociación, se entienden intereses en la preparación, se debe ser creativo. No se toman decisiones de forma inmediata por perfecta que sea la solución.	No responde
Guzmán Manrique Gustavo	No responde	4.2.3 Para conseguir estabilidad en el acuerdo. 4.2.5 A veces es necesario "guardar" elementos de comunicación directa.	No responde
Mazuera Gómez Daniel	No responde	No responde	No responde
Monroy Luz Marina	No responde	No responde	No responde
Quintero Suárez Luis Felipe	La actitud de escuchar y entender los intereses de la contraparte.	La adaptación del trabajo individual al trabajo colectivo.	Paseos a sitios turísticos reconocidos donde se evidencie la cultura colombiana ("Andrés Came de Res")
Lora Aguachica Alberto	No responde	Planeación, Organización, Anticipación. Estudio de la contraparte.	
Ramírez Angel Edgar Iván	Debe hacerse un esfuerzo por entender a fondo la cultura del negociador de la contraparte, no de manera superficial o formalmente.	En la negociación deben llevarse posiciones definidas. La óptica personal debe discutirse abiertamente dentro del equipo negociador colombiano, antes de la negociación.	Regalo de literatura colombiana y en general de libros o música colombianos.
Ramos Alfredo	No responde	No responde	
Reina Echeverri Mauricio	Descubrir lo machistas que son otras culturas y lo importante que es hacer respetar a las negociadoras mujeres.	Se ha ido mejorando 4.2.6 y 4.2.7. Se ha dado margen de importancia a la improvisación dentro de planes.	
Her Unde Juana	No responde	En algunas (no todas) el país se ha preocupado por conocer a la contraparte antes de la negociación. Desafortunadamente no ha sido siempre.	

ANEXO E TABULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE FORMATO ABIERTO (cont.)

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	5.4. De acuerdo a su experiencia de estas expresiones estéticas ¿Cuales han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional?	6.1.4 Mencione otras expresiones de lenguaje utilizadas y su frecuencia	6.3. De acuerdo a su experiencia, de las expresiones de lenguaje, ¿Cuales han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional? Especifique:
Espinosa Fenwarth Andrés	La negociación debe ser profesional, con contenido.	No responde	La negociación debe ser "acultural", profesional. Debe saber que es un defecto: "No tener idioma".
Gómez Hernando José	No responde	No responde	Se le dio importancia a la conciencia cultural y al aprendizaje del inglés.
Guzmán Manrique Gustavo	No responde	No responde	No responde
Mazuera Gómez Daniel	No responde	No responde	No responde
Monroy Luz Marina	No responde	No responde	No responde
Quintero Suárez Luis Felipe	No responde	No responde	Particularmente los modismos y frases típicamente colombianas que usualmente otros hispanoparlantes no comprenden También se ha requerido pedir explicación a las contrapartes sobre sus expresiones y modismos.
Lora Aguachica Alberto	No responde	No responde	No responde
Ramírez Ángel Edgar Iván	Entender que dar a conocer el país también se logra mediante su música, su historia, su geografía, arte y literatura.	Malentender al otro (algunas veces).	Puede resultar <u>funesto</u> suponer a priori que el negociador de la contraparte comparte nuestros valores y disvalores culturales. E igualmente juzgar a priori, con nuestros valores y disvalores culturales las actitudes del negociador de la contraparte.
Ramos Alfredo	No responde	No responde	No responde
Reina Echeverri Mauricio	No responde	6.1.4.1 No se termina la frase. 6.1.4.2 Se dicen dos frases simultáneamente.	Se ha tomado conciencia pues han sido fortalecidos para encontrar la esencia de la negociación y ver como las manifestaciones locales dificultan la negociación.
Her Unde Juana	No responde	No responde	Frasas y modismos: debe esforzarse el negociador por evitarlos en el curso de la negociación

ANEXO E TABULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE FORMATO ABIERTO (cont.)

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	7.2 Mencione otras expresiones asociadas a las creencias religiosas	7.4 De acuerdo con su experiencia de las expresiones religiosas ¿Cuales han requerido cambios para lograr adaptarse de forma exitosa a las exigencias del contexto de negociación internacional?	8. ¿De las observaciones que usted ha efectuado en otras culturas diferentes a la colombiana que aprendizajes considera podrían ser de gran aporte para el comportamiento de los negociadores colombianos en el contexto internacional?
Espinosa Fenwarth Andrés	No responde	No responde	Negociar de igual a igual para que el tema cultural no afecte.
Gómez Hernando José	No responde	No responde	No responde
Guzmán Manrique Gustavo	No responde	No responde	8.1 Aproximarse más a la pausa de los orientales y alejarse del frenesí occidental. 8.2 Valorar el sentido común frente a los paradigmas de las "líneas rojas".
Mazuera Gómez Daniel	No responde	No responde	8.1 Comprender la posición del otro 8.2 Ser consciente de las propias debilidades y de las fortalezas.
Monroy Luz Marina	No responde	No responde	La experiencia es valorada y hay carreras específicas dentro de la institucionalidad del Estado. Manejo del inglés.
Quintero Suárez Luis Felipe	Los calendarios de negociación en ocasiones se han ajustado a las exigencias religiosas de la contraparte.	Las agendas de negociación han exigido que nos ajustemos a las creencias religiosas de la contraparte.	No responde
Lora Aguachica Alberto	No responde	No responde	Brasil: Experiencia negativa de la escuela de formación, porque sus negociadores se vuelven burócratas de la negociación. Sin embargo su formación es excelente.
Ramírez Angel Edgar Iván	Manifiesta tácita o expresamente que solo se otorga validez a la fe religiosa propia, aunque no sea la del negociador de la contraparte.	En negociaciones con personas de credos religiosos sustancialmente diferentes a los propios debe hacerse de manera muy respetuosa sin claudicar del credo propio. Eso demuestra respeto pero también carácter y ello es positivo para la negociación incluso para no incluirla exitosamente si la contraparte se muestra inflexible e irrespetuosa en estos aspectos.	Los negociadores de países desarrollados van directamente a obtener sus objetivos sin mayores consideraciones con la contraparte y aprovechan el más mínimo error de la contraparte. Los negociadores de países en vía de desarrollo somos un poco más flexibles. Convendría adoptar posiciones un poco más seguras sobre la base de una perfecta información sobre todos los factores incidentes en la negociación. Los negociadores en países desarrollados son por lo general bastante serios (facialmente hablando). Los negociadores de países en vía de desarrollo tratamos de ser joviales. Convendría adoptar posturas más formales y seguras sin rayar en la hosquedad para mostrar idoneidad e inspirar respeto, de entrada.
Ramos Alfredo	No responde	No responde	No responde
Reina Echeverri Mauricio	Nos cuesta aceptar que en el mundo hay otras religiones que ameritan respeto, para no exhibir lo nuestro, pues generalmente se hace referencia ej: Gracias a Dios etc.	No responde	8.1. Se debe identificar que asuntos debemos lograr y que estamos dispuestos a sacrificar. 8.2. El rigor: horarios, respeto por el otro, acuerdos, actas y agendas. 8.3. Un grupo de negociación es más que la suma de las partes. Se tiende a tomar "un pedacito". Una de las artes más significativas es encontrar que se tiene "sinergia" entre las diferentes partes y poder, llegando a un propósito mayor.
Her Unde Juana	No responde	No responde	Los negociadores internacionales extranjeros siempre preparan, planean, y crean estrategias. Colombia debe hacerlo siempre y no lo hace.

ANEXO E TABULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE FORMATO ABIERTO (cont.)

NOMBRE DEL ENTREVISTADO	¿Frente a la información estudiada en el presente cuestionario tiene otras observaciones o aportes?	OBSERVACIONES ADICIONALES
Espinosa Fenwarth Andrés	Revisar artículos y lecturas escritas por el entrevistado.	
Gómez Hernando José	El negociador se acostumbra y se adapta a las diferentes culturas; es un problema de generación, de "estereotipos"; el tema no es ganar sino generar confianza, construirla, lo cual es una tarea vital en negociación.	Ser confiable y que la contraparte lo crea. Uno de los elementos claves es explicar lo que no se puede hacer haciéndolo co - participe de la decisión, no poniendo en una cultura corto placista y esto hace que en la mesa de negociación pueda ser más flexible. En muchos casos planeando la parte formal descifrando el significado de la conversación privada, lo cual genera complicidad.
Guzmán Manrique Gustavo	No responde	
Mazuera Gómez Daniel	No responde	
Monroy Luz Marina	No responde	
Quintero Suárez Luis Felipe	No responde	
Lora Aguachica Alberto	No responde	
Ramirez Angel Edgar Iván	No responde	
Ramos Alfredo	No responde	
Reina Echeverri Mauricio	Los colombianos son relativamente ecuánimes, creativos y respetuosos.	
Her Unde Juana	No responde	