



Inteligencia cultural, habilidad esencial en el entorno internacional



Las diferencias culturales siguen suponiendo un obstáculo relevante en la actividad interna y externa de las firmas exportadoras, pero este puede ser salvado con el adecuado desarrollo de esta capacidad.

El mundo actual está marcado por la disrupción, en la que el proceso de globalización se combina con las consecuencias de una pandemia sanitaria de graves implicaciones económicas y sociales, y con otras dinámicas mundiales relacionadas con la expansión de Internet, el fortalecimiento de los nacionalismos económicos o el auge de las potencias asiáticas. Todo ello ha dado lugar a un nuevo escenario global, en el que los riesgos en los negocios internacionales se han incrementado.

Junto a los de tipo financiero, comercial o político, los riesgos derivados de las dife-

rencias culturales, de las distintas tácticas de comunicación y negociación, o de cómo se toman las decisiones en otros lugares parecen haber descendido a un segundo plano, quizás por ser menos tangibles en la internacionalización empresarial en un escenario que, a primera vista, puede parecer cada vez más homogéneo.

Pero la realidad es que esas divergencias siguen influyendo de forma clara en todas las actividades de las empresas internacionales, tanto en su vertiente externa -especialmente en las negociaciones interculturales-, como interna, en lo relacionado con

la creación y mantenimiento de equipos internacionales potentes, y generan dificultades por la falta de adaptación a valores, jerarquías, protocolos o formas de pensar y actuar distintas a las nuestras.

Bastan como ejemplo las diferencias existentes en la manera de comunicarse entre las culturas de “bajo contexto”, como podrían ser las de los países anglosajones o del norte de Europa, en las que el interlocutor indica claramente lo que quiere decir con un lenguaje verbal y corporal explícito, y las de “alto contexto”, donde podríamos situar a muchos países asiáticos, árabes o

LA INTELIGENCIA CULTURAL COMO HERRAMIENTA EN LOS NEGOCIOS

Los cuatro riesgos principales en los negocios internacionales



Fuente: Elaboración propia, a partir de datos de Núria Bagés

Los cuatro factores clave de la CQ



Fuente: Elaboración propia, a partir de los estudios de Linn Van Dyne y Soon Ang

Los beneficios de la inteligencia cultural

Beneficios internos

- Mejor funcionamiento de los equipos multiculturales
- Desarrollo de una estrategia culturalmente diferenciada
- Mayor eficiencia en los proyectos y más beneficios
- Planteamientos inclusivos que valoran las diferencias
- Soluciones de recursos humanos mejor adaptadas a las circunstancias

Beneficios externos

- Optimiza las posibilidades de éxito internacional
- Reduce los riesgos gracias a un mejor análisis
- Promueve los resultados en los que todas las partes ganan
- Otorga flexibilidad y adaptabilidad a los mercados
- Mejora la reputación internacional
- Asienta las bases de una adecuada negociación intercultural

Fuente: Elaboración propia

Los 10 factores de la negociación intercultural

Las metas

Contrato / relación duradera

Actitud

Ganar-perder / ganar-ganar

Estilo personal

Formal / informal

Comunicación

Directa / indirecta

Sensibilidad al tiempo

Elevada / reducida

Emotividad

Alta / baja

Formalización de los acuerdos

Generales / específicos

Forma de construir acuerdos

Inductivo / deductivo

Organización del equipo negociador

Un líder / consenso

Aversión al riesgo

Elevada / reducida

Fuente: CEUPE, a partir de Jeswald W. Salacuse en "The Global Negotiator: Making, Managing and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century"

Documentación

Competencia intercultural. Guardarse el ego
El Exportador, nº 143, ed. ICEX, julio 2010, 8 págs.,
en español

Negociación intercultural. Afrontando las barreras culturales en la internacionalización de la economía y la empresa
Enrique Fanjul, ed. Iberglobal, 2016, 46 págs.,
en español

latinoamericanos, cuya comunicación no verbal y actitudes o circunstancias suelen ser más relevantes que lo expresado de forma oral.

Núria Bagés, directora de NBagility Business Training, destaca en este sentido que "los comerciales adecuados dentro del país no necesariamente lo son en otros entornos culturales, ni siquiera si hablan en nuestro mismo idioma o están geográficamente cerca. Buenos técnicos locales no son necesariamente buenos negociadores internacionales".

La inteligencia cultural como palanca para el éxito

"Al hablar de éxito en la comercialización y liderazgo internacionales, uno de los modelos más actuales y mejor fundamentados para incrementar las posibilidades incluye de forma relevante la inteligencia cultural (como traducción literal de *Cultural Quotient* o CQ)", resalta Bagés.

Este concepto, introducido en 2003 por Christopher Earley y Soon Ang, se refiere a la capacidad de relacionarse y trabajar eficazmente en situaciones culturalmente diversas. Esto implica tanto una metodología como una mentalidad dinámica, en la que primero hay que tomar conciencia de nuestras propias "lentes culturales" y estar motivados para comprender a los demás, para posteriormente capitalizar esas palancas estratégicas y mejorarlas de forma continua (ver infografía adjunta).

De forma general, Núria Bagés señala que son cuatro los factores que conviene desarrollar si queremos ser culturalmente inteligentes: motivación, conocimientos, acción (conductas) y estrategia. Puede parecer un término complejo, pero seguro que todos apreciamos que la cultura es un valor y que podemos ser muy sensibles cuando algo o alguien no se ajusta a cómo pensamos que deberían ser las cosas de



acuerdo con lo que hemos aprendido.

La fundadora de NBagility Business Training subraya igualmente que “las investigaciones realizadas por expertos como Van Dyne demuestran que la CQ predice una variedad importante de resultados en contextos interculturales, como la adaptación cultural, el desempeño de expatriados, el liderazgo global o el éxito en la negociación internacional y en los procesos de equipos multinacionales”.

De esta manera, un líder de un equipo con integrantes de China, Alemania, la India y España, por ejemplo, tiene por delante el desafío de comentar o criticar de forma directa o indirecta de acuerdo con la cultura de cada cual. “Es una tarea difícil pero indispensable que puede evitar incomodidades, pérdidas de confianza o fricciones en el equipo y que no consiste solo en cambiar una palabra o dos”, apunta Bagés.

Un escenario en transformación

La expansión de la globalización durante las últimas décadas podría llevar a pensar que las diferencias culturales están desapareciendo conforme avanza una cierta universalización u homogeneización en el funcionamiento del mundo de los negocios internacionales, pero Enrique Fanjul, director de Iberglobal, considera que eso sería un grave error y que estos factores siguen desempeñando un papel relevante, por lo que su malinterpretación puede acarrear problemas.

Fanjul opina, en todo caso, que “no hay que minusvalorar estos aspectos, pero tampoco exagerar su influencia en el con-

ENLACES

Inteligencia cultural en las organizaciones. 5 claves para desarrollarla
https://www.homuork.com/es/inteligencia-cultural-conoce-las-5-claves-paradesarrollarla_311_102.html

Inteligencia intercultural: la otra cara de los negocios
<https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/tribuna/REP2014360924.html>

Plataforma Mujer e Internacionalización
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icexmujer-e-internacionalizacion/index.html>

texto actual”. Precisamente, la pandemia del coronavirus ha trastocado profundamente la evolución de la economía mundial, con efectos negativos en el comercio internacional plasmados en la creciente falta de suministros, el encarecimiento de los transportes o el cierre de fábricas. Lo que a su vez ha producido un reforzamiento de la tendencia previa hacia una cierta “desglobalización”, con el objetivo de asegurar los suministros, reducir costes o reforzar posiciones estratégicas.

Si bien el director de Iberglobal no cree que a corto plazo vayan a producirse cambios importantes en lo referido a las pautas culturales y a la negociación intercultural, sí remarca el impacto que ha causado la

crisis y sus restricciones a la movilidad en las relaciones personales, muchas de ellas ahora interrumpidas, y que son clave “en la construcción de un marco de confianza como elemento básico para hacer negocios, sobre todo en determinadas culturas como la nuestra”.

La necesaria perspectiva de género

La progresiva incorporación de la mujer a todas las actividades económicas y, específicamente, a las relacionadas con el comercio internacional, es un elemento fundamental para explicar el desempeño actual de las empresas y de las economías. No obstante, queda todavía mucho camino por recorrer. De hecho, tal como destacó el Banco Mundial en su informe “*Doing Business 2017*”, “la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer a escala mundial permitiría aumentar la productividad per cápita un 40%”.

Uno de los pasos recientes más importantes en esa dirección se dio con la Declaración de Buenos Aires de diciembre de 2017. 118 países, entre ellos España, se unieron para reclamar una mayor integración de la mujer en el comercio y se comprometieron a fomentar el emprendimiento femenino, facilitar el acceso a la financiación y la participación en los mercados de contratación pública, incluir a las pymes dirigidas por mujeres en las cadenas de valor y, en definitiva, a luchar por la igualdad de oportunidades para las mujeres empresarias.

En buena medida, son los aspectos culturales, basados en estereotipos, tabúes y prejuicios, los que constituyen los obstáculos principales para conseguir ese desarrollo. Precisamente por eso, la perspectiva de género afianza aquí su rol en la necesaria construcción de la inteligencia cultural y en la superación de esos retos.

Esta atañe tanto al propio funcionamiento interno de las empresas como a la vía externa, materializada principalmente a través de la negociación intercultural. A grandes rasgos, podemos señalar que existen diferentes tipos de sociedades en función del rol que ocupa la mujer en ellas y esta realidad ha de incorporarse a los factores que caracterizan estas negociacio-



nes (ver infografía adjunta sobre los 10 factores de la negociación intercultural).

A las preguntas sobre cómo se trata a las empresarias en el país de destino o qué protocolos existen, por ejemplo, han de añadirse además los mecanismos adecuados dentro de la propia empresa para respaldar y reforzar el papel de liderazgo de las mujeres en las negociaciones para así evitar los múltiples ejemplos de desencuentros que todavía se siguen dando.

Comunicación virtual

Por otra parte, y auspiciada en parte como respuesta a la crisis y a la pérdida de “presencialidad”, también se ha producido una expansión en el uso de redes sociales y de nuevas tecnologías en el trabajo cotidiano de las empresas, y esta dinámica ha generado asimismo un aumento de los problemas relacionados con la comunicación digital.

Un informe de Harvard Business Review de 2020 indica que el 76% de las personas entrevistadas que participan en equipos virtuales muestra dificultades para sentirse conectado con sus compañeros de equipo, así como una menor motivación y una mayor carga de trabajo, muchas veces relacionadas con las diferencias horarias o la falta de roles y normas claros.

Núria Bagés pone como ejemplo las declaraciones de Audrey Clegg, *group talent director* de Coca Cola, quien apuntó que la pandemia ha generado una nueva realidad sin un plan de acción ante la que es fundamental volverse más comprensivo con las necesidades de los otros. Afrontar nuevos retos con perspectivas distintas eleva la dificultad de la comunicación efec-

DIRECCIONES DE INTERÉS

ICEX España Exportación e Inversiones

Pº de la Castellana, 278
28046 Madrid

Tel. 913 497 100

informacion@icex.es

tiva y la falta de contacto personal complica incluso más la situación.

La inteligencia cultural se revaloriza en este contexto de incertidumbre y sirve tanto a los líderes como a los miembros de los grupos multiculturales de la nueva era post COVID-19, para ser más conscientes de las sensibilidades y detectar mejor los fallos para reconstruir un nuevo entorno más productivo y exitoso. “Seguiremos trabajando virtualmente durante un tiempo en la esfera internacional, pero lo digital no debe sustituir en efectividad comercial o emocional a la comunicación cara a cara”, subraya Bagés.

Por lo tanto, el desarrollo de competencias culturales puede ayudar a los equipos comerciales a hacer mejores presentaciones de sus productos, a negociar de forma más efectiva en otros ámbitos y abrir oportunidades, a entender los valores, estilos y preferencias de comunicación y de toma de decisiones en otros países, y a construir estrategias con ciclos de venta más cortos tanto B2B como B2C.

Con el bagaje adecuado

Aunque todavía es pronto para valorar el avance de las firmas españolas en esta línea, sí es cierto que por el momento son

pocas las compañías, normalmente de gran tamaño, que incluyen una formación integral en inteligencia cultural y negociación intercultural como una parte relevante en sus estrategias.

No obstante, las escuelas de negocios ya han implementado en sus programas asignaturas centradas en la inteligencia cultural. Esto es, según Núria Bagés, una buena señal, puesto que “sus egresados tendrán que construir relaciones comerciales internacionales efectivas, trabajar en equipos globales de alto rendimiento y hacer buenos negocios”. Por todo ello, su recomendación principal, tanto para *start-ups* y pymes como para empresas de mayor tamaño, es la de “no enviar a personal a otros países o a formar parte de equipos multiculturales, virtuales o no, si no están formados en CQ”.

Enrique Fanjul considera que, como punto de partida, “las empresas deben ser conscientes de que existen esas diferencias culturales”. A partir de ahí, insiste en que resulta conveniente realizar un análisis para valorar qué recursos financieros y humanos se tienen y desarrollar un plan de internacionalización integral acorde con las capacidades y circunstancias de cada compañía.

En muchas ocasiones, las pymes no disponen de recursos internos suficientes o no pueden destinar tiempo y dinero a una formación intensiva de su personal para cada mercado, por lo que las empresas de asesoría especializadas surgen aquí como una opción viable para ayudar en ese desarrollo internacional, tanto en este como en otros aspectos, como el legal o el técnico.

JAVIER GARCÍA CUESTA

SÍGANOS

