

CARACTERIZACIÓN DE LOS ASPECTOS CULTURALES DE NEGOCIOS DE LA
INDIA QUE PERMITEN EL DESARROLLO EXITOSO DE NEGOCIACIONES CON
COLOMBIA

SERGIO ANDRÉS AFRICANO ALARCÓN

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES BOGOTÁ
D.C

CARACTERIZACIÓN DE LOS ASPECTOS CULTURALES DE NEGOCIOS DE LA
INDIA QUE PERMITEN EL DESARROLLO EXITOSO DE NEGOCIACIONES CON
COLOMBIA

Documento para optar al título de profesional de negocios internacionales

Asesor: YAMILE ANDREA MONTENEGRO JARAMILO

UNIVERSIDAD EL BOSQUE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
BOGOTÁ D.C

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia. Las palabras jamás me serán suficientes para agradecer todos los esfuerzos y los sacrificios hechos, por educarme, por enseñarme que, con dedicación, honestidad y disciplina el éxito se puede alcanzar. También por ser parte de mi crecimiento personal y profesional, mucho de lo que soy como persona hoy se lo debo a ellos. Y sobre todo por quererme y apoyarme como soy y creer en mí.

Gracias por todo.

AGRADECIMIENTOS

De manera muy sincera y especial quiero agradecer a las personas que contribuyeron con su grano de arena en este proyecto:

- A Andrea Montenegro, por su paciencia, sabiduría, sus consejos y su apoyo, por creer en este proyecto.

- A David Barriga, presidente de Asia B Consulting, por su disposición, su gentileza y sus conocimientos valiosos.

- A Cristhian Salamanca, director de la Cámara Colombia-India de Comercio e Industria, por su colaboración y compartir sus experiencias y conocimientos.

A mis colegas, profesores y amigos quienes con sus valiosos aportes labraron el camino para llevar a buen puerto esta investigación.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	v
LISTA DE TABLAS, GRÁFICAS Y FIGURAS.....	vii
RESUMEN DE PROYECTO.....	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	5
JUSTIFICACIÓN	6
ESTADO DEL ARTE.....	9
MARCO TEÓRICO.....	15
ASPECTOS METODOLÓGICOS	20
CAPÍTULO 1: CULTURA NACIONAL Y NEGOCIOS INTERNACIONALES: ¿QUÉ ELEMENTOS CULTURALES INTERVIENEN EN UN ESCENARIO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL?.....	22
1.1- La cultura nacional	22
1.2- Cultura y negocios	22
1.3- ¿Qué tan diferentes somos?	25
1.4- Colombia e India en comparación, a través de la óptica de las dimensiones de Hofstede	27
1.5- ¿Qué factores o valores culturales deben formar parte de un ejercicio de análisis intercultural?	32
CAPÍTULO 2: EL ROL DE LOS ELEMENTOS CULTURALES EN UN ESCENARIO DE NEGOCIACIÓN.....	35
2.1- India, ¿Cultura de alto o bajo contexto?.....	35
2.2- Rol de las creencias religiosas de India en las negociaciones	38
2.3- La comunicación y las negociaciones interculturales con India.....	41
2.4- Costumbres sociales y negociación	43
2.5- Consciencia del tiempo de los negociantes indios.....	45
2.6- ¿Cómo negocian y asumen compromisos los indios?	45

2.7- Rol del género, la familia y la posición social sobre los negociantes indios.....	46
CAPÍTULO 3: INTELIGENCIA CULTURAL: ¿CÓMO MANEJAR UN ESCENARIO DE NEGOCIACIÓN CON DECISORES INDIOS?	48
3.1- ¿Cómo negocian los nacionales colombianos e indios?.....	49
A) Religión.....	49
B) Relaciones personales	49
C) Comunicación	49
D) Negociación Intercultural	49
3.2- Recomendaciones generales y aspectos protocolarios en las negociaciones con nacionales indios.....	56
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	68
Anexo 1: Cuestionario preguntas sobre cultura de negocios de India	68
Anexo 2: Formulario de Consentimiento Informado.....	71
Formulario entrevistado 1:.....	71
Formulario entrevistado 2:.....	75
VITA	81

LISTA DE TABLAS, GRÁFICAS Y FIGURAS

Gráfica 1. Balanza comercial entre Colombia e India, periodo 2006 – 2016.	6
Gráfica 2. Comparativo a través de las 6 dimensiones de Hofstede, Colombia e India	29
Gráfica 3. Sistema de castas en India	40
Tabla 1. Participación por grupos de productos en las exportaciones hacia India, periodo 2015 – 2016.	7
Tabla 2. Culturas de alto y bajo contexto	37
Tabla 3. Días festivos en India	44

RESUMEN DE PROYECTO

Español

El presente proyecto de investigación tiene la intención de desarrollar una caracterización de la cultura de negocios de la India con el propósito de realizar un aporte al conocimiento académico sobre esta temática a través de un enfoque comercial hacia Colombia, debido a la escasez de publicaciones científicas que traten el tópico desde este enfoque. Se considera que es necesario desarrollar conocimiento al respecto debido a las oportunidades de mercado que representa este país para el sector comercial colombiano. En el proyecto se abordará esta temática dentro de un ámbito de relaciones comerciales públicas y privadas entre Colombia e India, a través de un análisis de la cultura de negocios en este país, la influencia de la religión hindú sobre la cultura de negocios y finalmente proponer recomendaciones para decisores comerciales públicos y privados para un desarrollo exitoso de negociaciones con sus homólogos indios.

El proyecto de investigación se desarrollará a partir de investigación secundaria, a través de revisión de recursos bibliográficos de carácter científico desde diferentes campos de estudio sobre la cultura y los negocios tomando como enfoque a la India. Posteriormente se plantea realizar una investigación primaria a través de entrevistas dirigidas hacia actores relevantes que participan de las relaciones comerciales bilaterales entre India y Colombia, tales como la cámara de comercio Colombo-India y empresarios nacionales.

English

The following project has the intention of develop a characterization of business culture of India, with the purpose of contribute to academic knowledge about this topic through a trade focus for Colombia, due the scarcity of scientific literature about this topic treated from this approach. Is important to develop new knowledge about the business culture of India due the great market opportunities that India represents for Colombian industry. The project will treat this topic inside a public and private trade relationships between Colombia and India, through the analysis of: business culture in India, the influence of Hindu religion on business culture and finally propose recommendations for public and private trade decision makers for a successful development of trade negotiations with Indian counterparts.

The project will be carried out by means of secondary research, through scientific bibliographic resources from different fields about culture and business taking as focus the India.

Later it is contemplated to carry out a primary research through interviews to relevant actors which participate of bilateral trade relationships between India and Colombia, like the India Chamber of Commerce and Industry and finally businessman of Colombia.

PALABRAS CLAVE / KEYWORDS

Esp: Cultura de Negocios, Religión, Negociaciones, Relaciones Comerciales.

Eng: Business Culture, Religion, Negotiations, Trade Relationships.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente se presenta un panorama de bajos flujos comerciales internacionales entre los sectores económicos colombianos (Agrícola, Agroindustrial, Industrial) con respecto a la India, este hecho reflejado en la caída abrupta de las exportaciones nacionales hacia este país durante los dos últimos años, 2015-2016 (Gráfica 1, Sección Justificación del Proyecto), y en la elevada concentración de bienes minero-energéticos dentro de las exportaciones nacionales hacia el país asiático (Tabla 1, Sección Justificación del Proyecto), estos hechos se deducen a partir del informe presentado sobre el perfil económico de la India, realizado por la Oficina de Estudios Económicos del Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Colombia, con actualización al 15 de Marzo de 2017.

Una de las razones que explican la situación de comercio exterior presentada entre los dos países, se debe al escaso relacionamiento político en materia comercial que existe entre ambos. En materia de política comercial a través de una consulta realizada en el ministerio de comercio, industria y turismo (MINCOMERCIO) llevada a cabo durante el mes de marzo del año 2017 en el sitio web (<http://www.tlc.gov.co/>), se encontró que el país no dispone de acuerdos comerciales vigentes, suscritos o en negociación con India, por otra parte, sólo existe un acuerdo de promoción y protección recíproca de inversiones (APPRI Colombia – India) vigente desde julio de 2012. Se concluye a raíz de ello que las relaciones en materia de política comercial entre ambos países se encuentran en una etapa incipiente. Si se analiza el panorama de Colombia en comparación a otros países y bloques económicos se ha encontrado que bloques económicos como Mercosur y países como Chile, si disponen de acuerdos comerciales preferenciales con India de acuerdo con una revisión realizada en el Sistema de Información de Comercio Exterior (SICE). Aunque si bien estos acuerdos no son de un alcance tan profundo en comparación a los tratados de libre comercio, si representan un interés creciente de Sudamérica por el país asiático.

De acuerdo con la situación presentada, se concluye que uno de los motivos que explican este fenómeno, es el desconocimiento sobre la cultura de negocios en India enfocada hacia el ámbito de las relaciones comerciales bilaterales con Colombia, que pueda ser utilizado para el desarrollo exitoso y provechoso de relaciones diplomáticas comerciales, transacciones comerciales y posibles acuerdos de cooperación entre decisores públicos y privados de ambos países.

En lo que respecta al ámbito científico sobre la cultura de negocios entre la India y

Colombia, es necesario mencionar que es un campo de conocimiento que está comenzando a desarrollarse, debido a que los trabajos de investigación sobre temáticas relacionadas escasean. Sin embargo, ambos países han sido estudiados en conjunto través de perspectivas meramente comerciales y de cooperación internacional. Por estas razones, se busca aportar nuevo conocimiento que sirva como un instrumento que acerque las realidades culturales de ambas sociedades y facilite su entendimiento, motivando más y mejores acercamientos entre decisores de ambos países.

Muchos economistas tienden a asumir que todos los seres humanos se comportan de la misma manera, ignorando la influencia de la cultura sobre la conducta de las personas. Sin embargo, las diferencias culturales pueden determinar la forma en que las personas se comportan ante cuestiones como la ética, la conducta responsable, la motivación, la administración, el emprendimiento, la voluntad de tomar riesgos entre otras cuestiones que pueden determinar el éxito económico de las sociedades (Sen, 2004).

Es un hecho que las culturas moldean el comportamiento humano, y determinan la forma en que las personas se relacionan entre sí y su percepción sobre lo que los rodea. El análisis de la cultura es un mecanismo para explicar fenómenos históricos, y es un instrumento para la comprensión de nuestros semejantes en un mundo donde la globalización repercute en la forma de hacer negocios.

OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

General

Analizar los factores culturales y sociales que permiten el desarrollo exitoso de negociaciones entre decisores privados y públicos (empresarios y sector político comercial) con sus homólogos indios.

Específicos

1. Identificar los factores culturales que afectan el proceso de las negociaciones interculturales.
2. Determinar la influencia de los factores culturales en el ámbito de las negociaciones interculturales entre decisores colombianos e indios.
3. Establecer estrategias aplicando un enfoque de inteligencia cultural para el desarrollo de negociaciones comerciales con decisores indios.

Producto del proyecto de investigación

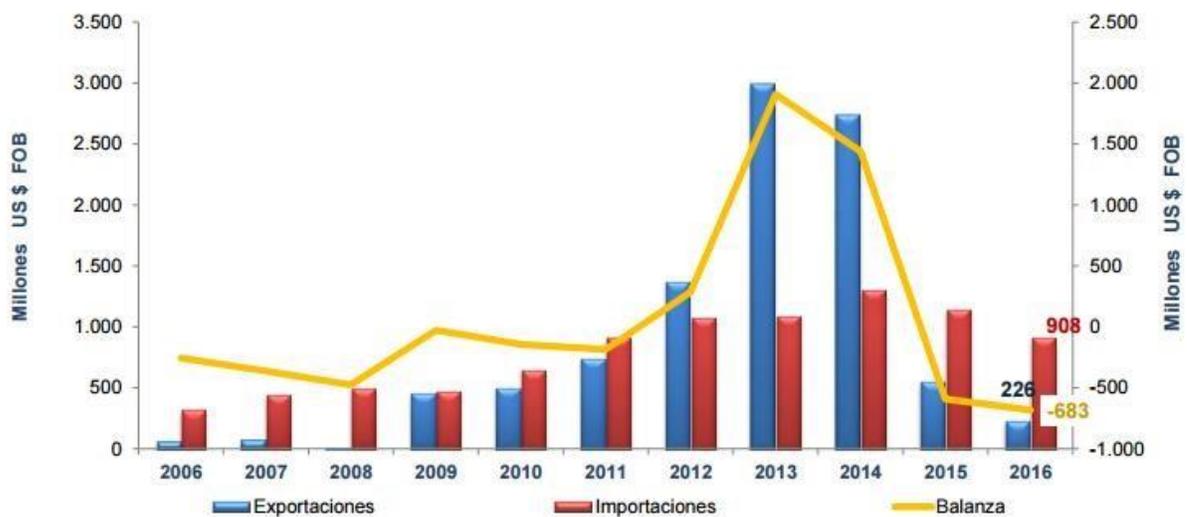
Generar una guía de negociaciones para decisores públicos y privados, de modo que sirva como instrumento para el desarrollo provechoso de negociaciones con decisores públicos o privados de la India. De tal forma que se logre reducir las brechas de conocimiento y la distancia cultural con respecto al gigante asiático.

JUSTIFICACIÓN

En términos del relacionamiento comercial que existe entre Colombia e India se presenta un panorama que, si bien no es pesimista, ni tiene repercusiones negativas en el comercio exterior de ambos países, deja una sensación de que puede ser mucho mejor y tornarse en beneficio de Colombia, dados los esfuerzos en política de comercio exterior que se han llevado a cabo por parte del sector público para lograr la expansión a mercados internacionales de la industria nacional.

A partir del análisis presentado por el perfil económico de India elaborado por la Oficina de Estudios Económicos de Mincomercio se observó una tendencia de crecimiento importante en el comercio exterior entre ambos países durante el periodo 2006-2014, en beneficio especial de Colombia como país exportador, sin embargo, se ha presentado una caída abrupta de las exportaciones en el periodo 2015-2016, trayendo consigo un déficit en la cuenta corriente nacional (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017)

Gráfica 1. Balanza comercial entre Colombia e India, periodo 2006 – 2016.



Fuente: Oficina de Estudios Económicos, Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Actualizado a 15 de marzo de 2017

También dentro de las exportaciones nacionales hacia la India existe una elevada concentración de bienes provenientes del sector minero energético, con una escasa participación de los sectores agrícola y agroindustrial (ver tabla 1).

Tabla 1. Participación por grupos de productos en las exportaciones hacia India, periodo 2015 – 2016.

EXPORTACIONES HACIA India
Por grupo de productos

Sector	miles US \$ FOB		Variación	Partic. % 2016
	2015	2016		
Total	550.468	225.635	-59,0%	100,0%
Minero-energéticos	506.182	154.914	-69,4%	68,7%
No minero-energéticos	44.286	70.721	59,7%	31,3%
Agrícolas	354	218	-38,5%	0,1%
Agroindustriales	2.544	2.012	-20,9%	0,9%
Industriales	41.387	68.492	65,5%	30,4%

Fuente: Oficina de Estudios Económicos, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2017.

El desconocimiento en la cultura de negocios de India es un factor que puede explicar este panorama, dado que puede manifestarse un temor de los decisores públicos y privados a relacionarse con el mercado indio, a razón de las enormes distancias psicológicas y culturales que existen entre los países.

Sobre el panorama comercial entre los dos países también es importante destacar cuatro elementos que contribuyen generando una percepción más amplia de la situación que se está presentando. En primer lugar, como se ha mencionado en el planteamiento del problema, Colombia carece de tratados comerciales con respecto a India, situación que representa dificultades para los empresarios y emprendedores colombianos que deseen participar de un mercado tan importante, compuesto por 1,311,050,527 habitantes según Banco Mundial. En segundo lugar, la constitución en el año 2008 de la Cámara Colombo India de Comercio e Industria (Camara COIN) creada como un ente dinamizador de las relaciones comerciales entre los sectores empresariales de ambos países, en tercer lugar, el manifiesto interés de India por establecer un TLC con dos países de la Alianza del Pacífico de acuerdo con el diario Portafolio, en el 2015 por entrevista del actual embajador de la India en Colombia, Prabhat Kumar (Sepúlveda, 2015). En cuarto lugar, en la última actualización de la agenda de negociaciones comerciales según el Consejo Superior de Comercio Exterior del año 2011 se reconoció a India como el segundo destino al cual deben dirigirse las negociaciones comerciales, enfocadas al objetivo de consolidar y proteger mercados (Consejo Superior de Comercio Exterior, 2011). Finalmente, Holguín (2011) afirma que el Consejo Superior de Comercio Exterior de Colombia reconoció a la India como uno de los actores a quien se debían enfocar la agenda política comercial de nuestro país, debido a la necesidad de encontrar un mercado para bienes con alto valor agregado (y con un tamaño de mercado importante dada su población) para sectores e industrias en crecimiento dentro del territorio nacional. Colombia dentro de este aspecto se encuentra en una etapa incipiente para un acercamiento en sus relaciones con

India. Tomando como ejemplo a Chile, Holguín (2011) resaltó que hay esfuerzos de cooperación con el país asiático en materias que no son precisamente comerciales, por otra parte, de acuerdo con el mismo autor, los Estados de Mercosur han logrado acuerdos de preferencias arancelarias, logrando un mejor acercamiento comercial con el país asiático. Es evidente que la India es una prioridad en las agendas de muchos países latinoamericanos.

Menéndez (2013), Afirma que en los procesos de negociación se constituyen de 5 etapas: la preparación, el desarrollo, el cierre, los acuerdos, y en último lugar los resultados y el seguimiento. El éxito de las negociaciones depende en gran medida de la preparación para el proceso, es aquí donde según la autora, el análisis sobre la cultura de negocios cobra importancia, dado que a partir del entendimiento de dicho factor las partes o negociadores pueden establecer comportamientos, estrategias y decisiones con relación a la contraparte en la negociación, de modo que mejoran las probabilidades de éxito de cara a una negociación.

A partir de la investigación también se puede argumentar que el análisis de la cultura de negocios es importante para las demás etapas de un proceso de negociación, dado que los resultados de este análisis mejoran las perspectivas de los negociantes en relación con: ¿qué esperar de la contraparte en un escenario de negociación?, ¿Cuánto puede durar el proceso?, ¿Qué roles y responsabilidades puede tener la contraparte en relación a un esquema organizacional?, ¿Qué tipo de seguimientos se debe realizar a las contrapartes antes, durante y después de las negociaciones?, entre otros aspectos. En resumen, entender sobre cultura de negocios facilita el manejo de los procesos de negociación.

Por tanto, a raíz del panorama presentado la investigación aportará al campo académico nuevo conocimiento sobre cultura de negocios en India y a partir de ello poder favorecer el desarrollo de relaciones comerciales bilaterales entre decisores públicos y privados con el gigante asiático, a través de recomendaciones estratégicas para tener en cuenta para lograr negociaciones exitosas con personas que sean nativos de este país. Logrando favorecer la industria nacional, mediante la apertura del mercado indio a través de acuerdos comerciales y la proliferación de nuevas transacciones comerciales entre estos dos países.

ESTADO DEL ARTE

La globalización dentro de un contexto de negocios internacionales es un fenómeno que hace sumamente necesario conocer sobre diferentes culturas y las formas de negociar con individuos, teniendo en cuenta el arraigo que poseen hacia sus culturas nacionales, puesto que al hacer apertura de nuevos mercados y generar intercambios comerciales que trasciendan fronteras, un conocimiento profundo sobre las culturas se convierte en un factor de éxito importante para el sector empresarial de cualquier país.

La cultura de negocios como campo interdisciplinario, se ha construido a partir de diversos aportes a partir de diferentes áreas de estudio, De La Garza, Guzmán, y Hernández (2009) retomaron los enfoques propuestos por académicos para definir el concepto de la cultura y proponer el estudio de las diferencias culturales entre países. Dichos autores proponen un concepto muy importante: la inteligencia cultural, como una habilidad fundamental para el diseño de estrategias de negociación internacional en relación con la cultura de los países, elemento que permite a los decisores comerciales (públicos y privados) ser más efectivos al relacionarse interculturalmente y generar alianzas estratégicas con el objeto de lograr transacciones comerciales.

Además, para de la De La Garza et al. (2009) las empresas deben contemplar en su organización managers globales que sean también managers transculturales, en el sentido de tener la curiosidad de conocer, respetar e incluso integrarse en la cultura de los países con los que se quiere generar vínculos comerciales. Así mismo, la formación y el aprendizaje en técnicas de gestión y conocimientos interculturales de sus ejecutivos será cada vez más un requisito para el éxito de las empresas en sus negocios internacionales (García, 2011).

Desde una perspectiva gerencial, Christie, Kwon, Stoeberl, y Baumhart (2003) aportan un elemento importante para el análisis de la cultura de negocios, el cual, si bien no aborda directamente este tema en el estudio realizado por los investigadores, si se ve afectado directamente por la cultura nacional de cada país: la ética de negocios (business ethics). En su estudio, emplearon como instrumento de análisis un conjunto de encuestas suministradas a personas de perfil ejecutivo, estudiantes de EMBA (Executive Master of Business Administration), en 2 universidades de India, Corea del Sur y Estados Unidos. Como resultado de este estudio concluyeron que la cultura nacional tiene un impacto importante sobre las actitudes en torno a la ética de negocios.

El análisis de la cultura de un país siempre puede constituir un instrumento que explica la razón de ser, en lo que refiere a la forma de hacer las cosas que un grupo de individuos que comparte una cultura en un determinado país tiene. Rao (2013) a través de su estudio de casos en tres empresas explicó e identificó buenas prácticas en HRM (Human Resources Management), un aporte a destacar en relación con su trabajo fue el uso de instrumentos teóricos como las dimensiones culturales de GLOBE Cultural Study, dichas dimensiones son: Assertiveness / Asertividad, Future-orientation / Orientación al futuro, Gender egalitarianism / Igualdad de género, Humane orientation / Orientación Humana, Institutional collectivism / Colectivismo institucional, In-group collectivism / Colectivismo en grupo, Performance orientation / Orientación al rendimiento, Power distance / Distancia del poder y Uncertainty-avoidance / Aversión a la incertidumbre. La utilidad de las dimensiones de Globe Cultural Study radica en su utilidad para poder determinar un perfil cultural de los individuos de un país.

El interés sobre el estudio del impacto de las culturas nacionales sobre los negocios ha generado un campo de conocimiento propicio para el surgimiento de otras herramientas de análisis aparte del mencionado estudio cultural GLOBE, para este caso, Hidalgo, Manzur, Olavarrieta, y Farías (2007) emplearon dentro de su análisis el marco de dimensiones culturales propuesto por Hofstede (1980), las cuales son: distancia del poder, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad, a través de la óptica de estas dimensiones propuestas lograron identificar las principales diferencias entre países (Chile, Alemania, China, Estados Unidos, Japón, México, Rusia, Venezuela y Yugoslavia) y sus implicaciones dentro de los ámbitos de la administración, los recursos humanos y el marketing. Como tal las dimensiones culturales de Hofstede (1980) empleadas en el estudio, representan otra alternativa para lograr determinar un perfil cultural de los nacionales indios.

Uno de los componentes principales de las culturas alrededor del mundo son las religiones, dado que son los dogmas los que determinan en gran parte el comportamiento de la gran mayoría de la población mundial, independiente de las creencias que se adopten. Dentro de su trabajo, Acuña y Torres (2015), abordan el tema de la cultura y su influencia en los negocios, pero desde un enfoque de las religiones. Ambos autores desarrollaron su investigación a través de un método documental y descriptivo, y dicho trabajo se delimitó a los ámbitos de la ética global y la responsabilidad social corporativa. Dentro de su trabajo se pudo reflejar el alcance que tienen los dogmas religiosos en lo que respecta a la forma de hacer negocios en las personas, determinando su forma de pensar y

sus principios éticos en relación a su contraparte, hecho que se ve reflejado en la presencia de corrientes religiosas dentro de importantes empresas o conglomerados empresariales tales como el grupo indio TATA, el cual fue fundado bajo principios Zoroastrianos y dirigido por personas que compartían esta corriente religiosa.

La ética en los negocios, en el caso particular de India, es influenciada de forma significativa por la religión hindú como elemento cultural. Sin embargo, a pesar de ello, la ética en los negocios ha sufrido cambios importantes dada las dinámicas de la globalización, el colonialismo británico, el sistema de gobierno en un estado relativamente joven, llevando a una situación de deterioro de la misma, hecho que ha repercutido de forma negativa sobre la situación económica del país (Berger y Herstein, 2013). A pesar del panorama presentado por los investigadores, el estudio ofrece un panorama actual sobre la ética en los negocios de un nacional indio, lo cual es de utilidad para establecer un punto de partida planteando los siguientes interrogantes: ¿qué se puede esperar de una contraparte india en cuestiones de ética empresarial en un escenario de negociación?, ¿Qué puede llegar a esperar un nacional indio desde su perspectiva de ética de negocios de una contraparte colombiana?, ¿hasta qué punto puede influir la ética de negocios en un escenario de negociación dada la situación actual expuesta por los autores?, entre otras cuestiones.

Se han realizado trabajos que abordan el efecto de la cultura sobre los negocios, más específicamente dentro de un ámbito de estrategia empresarial, donde resulta imprescindible para cualquier corporación que busque internacionalizarse entender y adaptarse a la cultura del país donde se pretenda establecer. Palacio y Aguirre (2016) trabajan sobre el impacto de la cultura sobre los negocios y el fenómeno del desarrollo en los países, donde se concluyó que la cultura refleja la forma en que los individuos de una sociedad se comportan en el ámbito económico y de los negocios. A partir de este trabajo, surge la necesidad de considerar a la cultura un elemento a la hora de diseñar estrategias de negociación efectivas con individuos extranjeros.

Almodóvar y Rodríguez (2008) dentro de su obra científica abordan el concepto de distancia cultural, relevante dentro del estudio sobre la cultura de los negocios, dentro de su trabajo analizan este factor y sus repercusiones en la toma de decisiones de cara a un proceso de internacionalización al cual se pueden enfrentar las compañías en un entorno moderno, (aunque solo abordan dicho proceso desde una perspectiva de inversión extranjera directa – IED), dicho concepto de acuerdo a Almodóvar y Rodríguez (2008) afecta la percepción de riesgo que puede tener una empresa con respecto a un país en el que se encuentra interesada en hacer negocios, sin

embargo ofrecen un análisis involucrando las teorías de los costos de transacción y las capacidades organizacionales para determinar un modelo de decisión como una herramienta de ayuda a los empresarios para decidir que estrategias emplear para establecerse en el extranjero y generar valor. En lo referente a trabajos directamente relacionados sobre el campo de estudio de la presente investigación se puede destacar literatura como la realizada por Leyva (2017), donde se habla a forma general sobre aspectos generales sobre la cultura de negocios en el gigante asiático, abordando temas de horarios de trabajo, agendamiento de encuentros de negocios, formas de vestir, entrega de obsequios, saludos, reuniones de negocios y aspectos relativos a la forma de negociar durante las reuniones. Aunque dicha obra se centra en aspectos meramente protocolarios ofrece elementos muy importantes para el desarrollo de la investigación, dado que se aportan datos concretos para complementar una estrategia de negociación durante los procesos de internacionalización de alguna compañía.

Castro (2014) desarrolló un análisis sobre los elementos culturales que influyen dentro de los procesos de negociación, resultado de su trabajo identificó una serie de 8 elementos que son fundamentales para el éxito con respecto a nacionales de China. Tales elementos son: 1) *Guanxi* (Desarrollo de buenas relaciones), 2) *Zhongjian ren* (el uso de intermediarios o terceros para facilitar el contacto con nacionales chinos), 3) *Shehui dengji* (Respeto a las jerarquías, no solo culturales sino organizacionales durante el transcurso de los procesos de negociación, no solo es un elemento de estatus sino que se caracteriza también por ser un elemento de personalidad al momento de negociar), 4) *Renji hexie* (La armonía como principio para desarrollar relaciones personales y de negocios), 5) *Zhengti guannian* (Comprensión del pensamiento holístico, los nacionales chinos tienden a negociar los diferentes elementos de una negociación; como precios, cantidades, responsabilidades, entre otros en conjunto y no como elementos separados, cabe decir que el pensamiento holístico no se limita a un ámbito de negociaciones, sino que es parte de como dicha cultura oriental concibe el mundo y su forma de ver la vida), 6) *Jie jian* (Cultura del ahorro, dado este aspecto los nacionales del país oriental tienden a regatear aspectos durante la negociación), 7) *Mianzi* (La importancia de la reputación y el buen nombre de las partes que negocian) y 8) *Chiku nailao* (Trabajo duro: los nacionales chinos tenderán a ser muy exhaustivos al preparar una negociación, resistencia: paciencia para poder obtener los resultados que esperan de un proceso de negociación). A pesar de que la investigación de Castro tuvo como enfoque la cultura China, ofrece un marco de referencia que puede ser replicado para el caso de India. Otra

clase de elementos que son relevantes para el análisis de la influencia de la cultura nacional sobre los negocios y que pueden proveer una óptica más completa sobre la cultura de un país son la influencia de corrientes filosóficas sobre el comportamiento de las personas, lo cual, a diferencia de la influencia de las religiones, encuentran su motivación en la búsqueda de un Estado de bienestar. En el caso de Japón donde hay un arraigo significativo al confucionismo se ha inculcado a través de esta filosofía las costumbres del respeto a las jerarquías, la lealtad a las empresas, la cultura de la planificación y la mejora continua y la superioridad del colectivo frente al individuo (Jensana, 2010), también en la obra de Jensana se propone un par de elementos adicionales, las barreras de comunicación, las cuales pueden estar dadas por diferencias en la composición de la gramática y la pronunciación de los idiomas, lo cual complejiza la interacción con los nacionales nipones y de cualquier otra nación que no comparta un idioma de origen anglosajón. Finalmente es de interés estudiar sobre el aislamiento geográfico e histórico del cual hayan sido objeto los estados y sus ciudadanos, para el caso de Japón el aislamiento geográfico e histórico ha generado desconfianza hacia las culturas foráneas de otros países.

Dentro del ámbito del proceso de las negociaciones como parte de un macroproceso de internacionalización al cual se someten las compañías en sus procesos de creación de valor, se destacan aportes teóricos a la influencia de la cultura dentro de este ámbito. García (2004), alude al concepto de los estereotipos que tienen los negociadores antes de confrontarse con personas que provienen de otras culturas, aspecto que puede determinar la estrategia de negociación, por otra parte, aporta conceptos importantes que pueden constituir un marco para el desarrollo de la investigación, tales como distancia del poder, relaciones personales/profesionales, confrontación/cooperación, relación con el tiempo y los compromisos verbales y escritos, dichos conceptos aplicados a esta investigación pueden desembocar en la generación de nuevo conocimiento aplicado a las estrategias de negociación que se puedan desarrollar con nacionales indios.

Dentro del campo de estudio de la cultura en los negocios no se pueden ignorar los aportes al mismos desde el campo de la administración. Castro y Abreu (2008), en su análisis sobre la influencia de los factores culturales dentro de la administración en los negocios internacionales, definieron un conjunto de los mismos, que si bien aplican como elementos de análisis y reflexión que favorecen la aculturación de los gerentes y las corporaciones a nuevos entornos culturales a través del desarrollo de la sensibilización cultural, también pueden ser aplicables como variables

que pueden encaminar al éxito en las negociaciones interculturales si se asumen como un todo, dichas variables tales como: idioma, costumbres, valores, consciencia sobre el tiempo, formas de vestir y apariencia, normas para hacer negocios, género, familia (concepción de la misma), educación, religión, individualismo, factores materiales, postura ante los cambios, la historia y la geografía. Aunque algunos de las variables discutidas en la obra pueden ser objeto de discusión sobre su influencia directa en el fenómeno de la cultura, dicho trabajo establece un esquema bajo el cual puede desarrollarse estrategias de negociación en base a la información que se pueda obtener de las variables mencionadas, logrando como un fin la empatía entre las partes que incurren en procesos de negociación y la llegada a buen puerto de tales interacciones.

A pesar de que el estudio de la cultura de negocios en países asiáticos en un campo que se encuentra en construcción por parte de la academia y que puede construirse simultáneamente desde otras ciencias y disciplinas, existe un descuido para el caso de Colombia con respecto a India, donde es necesario desarrollar nuevo conocimiento que sea de utilidad en escenarios de negociación con el país asiático.

MARCO TEÓRICO

La cultura de acuerdo con Castro y Abreu (2008) es el conjunto de actitudes, comportamientos, creencias, valores que los individuos aprenden a través de las generaciones y son impuestas por la sociedad, la cultura es un factor que determina la forma de pensar de las personas y su comportamiento ante diferentes situaciones que puedan enfrentar. Castro y Abreu (2008) afirman que la cultura se aprende y no se nace con ella, se comparte con los individuos que nos rodean, que puede cambiar conforme a las generaciones de una sociedad, es un elemento simbólico que es parte de la mente de quienes la comparten, sin embargo, la cultura también puede adaptarse a las nuevas circunstancias sociales y por ende cambiar. Para De La Garza et al. (2009) afirman desde Hofstede que la cultura es una programación mental de los individuos, sin embargo, dicha programación mental es en parte compartida y en parte individual, compartida debido a los aspectos como los valores universales y colectivos que se comparten e individual por factores como la religión, la región y la familia.

Dentro del estudio sobre la cultura de negocios se puede definir como la identificación y el análisis de todas las variables culturales que influyen dentro de los procesos de negociación (para este caso comercial), determinando sus efectos e implicaciones durante este proceso logrando un entendimiento profundo sobre sus consecuencias y resultados sobre las negociaciones, llevando a una mejor comprensión de las contrapartes y la mejora en la toma de decisiones, logrando como un fin el éxito en dichos procesos de negociación intercultural para las partes involucradas.

Se hace necesario abordar este campo de estudio en medio de un mundo globalizado dada la creciente importancia de las transacciones comerciales internacionales entre naciones, al menos por el lado del comercio exterior y las inversiones extranjeras directas hacen necesarias interacciones en un marco de interculturalidad, fenómeno que significa esa necesidad inherente de relacionarse con personas de otras culturas obteniendo aprendizaje de tales o tomando prácticas de las mismas para las sociedades, dicho concepto no se debe confundir con multiculturalidad dado que este solo representa el hecho de reconocer que existen diversas culturas (Palacio y Aguirre, 2016).

El análisis sobre la cultura en los negocios tiene como un fin lidiar con uno de los problemas más frecuentes que han surgido a través de la globalización de las economías y los negocios internacionales: la distancia cultural. Esta se define como la diferencia entre dos culturas de países, cuanto más es la diferencia, mayor será dicha distancia, y por ende se presentarán dificultades en

los negocios internacionales (De La Garza et al., 2009), los choques culturales es un aspecto muy frecuente dentro de las interacciones interculturales dado que las partes pueden asumir que se lesiona su propia cultura (Palacio y Aguirre, 2016). La distancia cultural, de hecho, puede determinar la especificidad e incertidumbre de los procesos de internacionalización de las empresas, con una fuerte incidencia sobre los costos de tal proceso (Almodóvar y Rodríguez, 2008). De hecho, para afrontar el reto de la internacionalización se hace necesario entender la diversidad cultural que existe, las percepciones, estereotipos y valores que rodean las mismas (Castro y Abreu, 2008).

Existen diferentes factores conceptuales a través de los cuales se puede analizar la cultura de negocios como un todo, dichos factores proporcionan la información necesaria para que cualquier empresario logre determinar estrategias adecuadas para afrontar las negociaciones interculturales en entornos foráneos:

Distancia del Poder:

Puede concebirse como la forma en que las personas interactúan entre sí de acuerdo con las estructuras jerárquicas sociales que están impuestas. Hofstede (1980) lo define como la manera en que las sociedades manejan la inequidad humana y una de las formas en que se ve reflejada es a través de las diferencias en las remuneraciones salariales de los trabajadores, es decir, si la diferencia salarial entre un directivo y su subordinado es muy grande, la distancia al poder también lo será (De La Garza et al., 2009), la distancia al poder puede verse también reflejada a través de la toma de decisiones y el trato de jefe-subordinado (García, 2004).

Relaciones Personales / Profesionales:

Este factor determina sobre la importancia de establecer relaciones personales antes que profesionales a la hora de participar en negociaciones, este aspecto varía considerablemente de una cultura a otra, en ciertas organizaciones prima más un interés de construir una relación a largo plazo antes que hacer negocios, en otras, prima el resultado de cerrar tratos (García, 2004).

Confrontación / Cooperación:

Se hace referencia a las actitudes de los negociantes hacia las situaciones de tensión, existen culturas en las cuales los negociantes se sienten más cómodos confrontando los argumentos de la contraparte, en cambio existen otras en las que se prefieren evitar las situaciones de tensión (García, 2004).

Manejo de la Incertidumbre:

Es un elemento presente en las culturas, en lo que a tomar riesgos se refiere, pueden existir sociedades en las que las personas tengan una mentalidad más abierta a tomar riesgos, y otras en las que la aversión al mismo sea común (De La Garza et al., 2009).

Individualismo y Colectivismo:

Los miembros de las sociedades pueden tender a ser más individualistas o colectivistas, este hecho se ve reflejado en entornos como la familia, la escuela, el trabajo, la religión y las interacciones sociales (De La Garza et al., 2009).

Masculinidad y Femeidad:

Este aspecto hace referencia al dominio que pueda tener un género dentro de una sociedad lo cual se refleja dentro de la educación, la crianza, los medios de comunicación. De hecho, tal factor determina las diferencias sociales entre las personas de ambos géneros (De La Garza et al., 2009). Este aspecto influencia fenómenos sociales como el grado de preferencia hacia el hombre que suele existir en las sociedades India/China (Castro y Abreu, 2008).

Religión:

Acuña y Nonell (2015) lo definen como un sistema de creencias y prácticas compartidas que giran en torno a fuerzas de la naturaleza que determinan el destino de las personas, las religiones se pueden clasificar en monoteístas (un solo dios o deidad), politeísta (existencia de varias deidades) y panteístas (que asumen la entidad de un dios y las creaciones como un todo). Y el hecho de que la religión pueda tener un rol importante dentro de los negocios se basa en el hecho de que el 84% de la población mundial afirma ser parte de una religión.

Relación con el Tiempo:

La relación con el tiempo varía de una sociedad a otra, este aspecto hace referencia a la percepción que tienen las personas sobre el uso del tiempo y su valor, de acuerdo a García (2004) existen culturas donde se distribuye el tiempo para afrontar los problemas uno a uno, en cambio hay otras culturas donde se tiende a emplear el tiempo para solucionar varios problemas de forma simultánea.

Por ejemplo, en sociedades como la norteamericana o la europea perciben el tiempo como un recurso valioso, y por ende suelen ser muy estructurados a la hora de realizar sus actividades, donde estipulan tiempos y tareas, las personas pertenecientes a estas sociedades tienden a entrar en situaciones de estrés cuando no se cumplen los objetivos en tiempos establecidos. Tales

percepciones cambian en sociedades latinas, donde las personas asumen como algo deshumanizado y agresivo tal estilo de trabajo de las sociedades norteamericanas y europeas (Castro y Abreu, 2008).

Compromisos verbales y escritos:

Dicho factor incide directamente sobre la confianza personal que pueda existir entre las partes de una negociación, existen sociedades para los cuales un compromiso verbal no tiene tanto valor como si se pactara por escrito, en cambio, hay sociedades que asumen los compromisos verbales como compromisos personales (García, 2004).

Por otra parte, dentro de su obra Castro y Abreu (2008) proponen otro conjunto de factores adicionales que deben ser tenidos en cuenta para el análisis sobre la cultura de negocios y el desarrollo de estrategias de negociación exitosas en base a la información recopilada a partir de tales variables:

Idioma:

Los idiomas que se hablan en las diferentes culturas pueden dar origen a la relatividad lingüística, un obstáculo que implica que los idiomas influyen en la forma de percibir y ver el mundo en las personas. El desconocer la importancia de los idiomas ha representado problemas en el mercadeo para diferentes organizaciones.

Costumbres:

Las costumbres determinan el grado en que las sociedades aceptarán o rechazarán un producto o servicio, incluso las costumbres toman un papel fundamental dentro de las negociaciones interculturales.

Valores:

La conducta de las personas siempre está determinada por sus valores inculcados en su cultura, por otro lado, la percepción sobre los elementos materiales también está influenciada por esta variable: por ejemplo, existen sociedades en que se le da un alto valor a los elementos materiales.

Formas de vestir y apariencia:

La apariencia y las formas de vestir reflejan los estilos de vida de las personas según cada cultura. De no manejarse adecuadamente este factor, puede darse a lugar a múltiples malentendidos entre las partes que participan de una negociación, dado que los negociantes, si se visten de formas des complicadas, no reflejarán confianza en la contraparte (si es el caso de una cultura oriental).

Normas para hacer negocios:

La forma en que se afronta los procesos de negociación es un factor cultural, por ejemplo, en países de Sudamérica es preferible hacer los negocios frente a frente, en Japón tiende a usarse el silencio durante las negociaciones, o en Rusia la toma de decisiones tiende a ser exhaustiva y larga dado que busca involucrarse a todos los afectados de la misma.

Familia:

El factor está muy reflejado en los aspectos jerárquicos de las organizaciones, en especial en naciones orientales, donde muchas de las estructuras organizacionales dentro de las empresas están compuestas por miembros de la misma familia.

Educación:

Los enfoques a través de los cuales se educa en las sociedades es un factor que influye en la cultura de las naciones y en su desarrollo económico y social, por ejemplo, en Europa se educa a través del dominio de temas mediante el conocimiento y en las sociedades norteamericanas se enfatiza en el análisis y dominio de conceptos.

Historia:

El factor histórico, moldea en muchas ocasiones la cultura de los individuos, para este caso donde se toma como referencia a la India, el entender su contexto histórico explica las razones de por qué el inglés es uno de los idiomas predominantes en el país.

Uno de los elementos indispensables para el manejo de las negociaciones interculturales, y el entendimiento profundo sobre la cultura de negocios es el desarrollo de la inteligencia cultural, definida por De La Garza et al. (2009) como la capacidad de las personas para manejar efectivamente diferentes escenarios culturales, logrando ser flexible y aprender de las interacciones de la cultura para después lograr adaptarse para interactuar con otras culturas. Dicha inteligencia puede desarrollarse a través de tres fases: Cognitiva, donde el individuo identifica que hacer y cómo hacer para adaptarse a las nuevas circunstancias de la nueva cultura; Motivacional, donde el individuo se compromete a realizar esfuerzos constantes y perseverar para lograr adaptarse y Comportamental, donde finalmente el individuo adapta sus comportamientos a los nuevos entornos culturales.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Dada la naturaleza del propósito del proyecto de investigación y el panorama del campo de estudio, caracterizado por la ausencia de conocimiento desarrollado en un ámbito de negociación con un enfoque orientado hacia Colombia con respecto a India, se hace necesario llevar a cabo un ejercicio investigativo de tipo cualitativo, el cual será soportado a través de un análisis documental de publicaciones relacionadas de forma directa e indirecta con la cultura de negocios de India con relación a Colombia. Por otra parte dado que la investigación relacionada con el objeto mencionado es un campo de estudio relativamente nuevo, se busca que el producto de investigación refleje un panorama lo más cercano posible a la realidad comercial que enfrentan decisores de ambos países, de igual forma es importante mencionar que no se persigue una utilidad meramente divulgativa de los resultados de la investigación, sino que constituyan un elemento de utilidad práctica en el ejercicio de la profesión en los negocios internacionales, por estas razones se emplea una toma de datos a través de fuentes primarias, tales como entrevistas a profesionales quienes como parte de su ejercicio profesional dispongan de conocimiento relativo a la cultura india, de modo que a través de su experiencia profesional contribuyan al objeto de este proyecto. Para los fines de la investigación se considerarán las siguientes definiciones para los instrumentos de recolección de datos; el análisis documental se considera el proceso que puede realizar un investigador mediante el cual analiza y sintetiza la información relevante, representándola de una forma distinta a la original (Peña y Pirela, 2007), cabe agregar que dicha representación varía de acuerdo al propósito con el cual la información va a ser usada. De acuerdo con Arias (2012) la entrevista se considera una técnica basada en una conversación entre entrevistador y entrevistado sobre un tema determinado donde se obtiene la información requerida sobre la temática abordada.

Las razones detrás de la elección de las técnicas de recolección de datos mencionadas (revisión documental y entrevistas) son las siguientes:

La revisión documental se considera un medio para facilitar la satisfacción de las necesidades de conocimiento de los individuos (Peña y Pirela, 2007), en el presente caso existe una necesidad de construir nuevo conocimiento sobre cultura de negocios entre Colombia e India, y para ello es fundamental la consideración de fuentes documentales provenientes de diferentes disciplinas y enfoques.

Para el caso de la técnica de entrevistas, se exponen las siguientes razones de su utilidad para la investigación de acuerdo a Arias (2012); primero, porque las entrevistas permiten indagar en

profundidad sobre un conjunto de aspectos relacionados con la temática escogida, segundo, dado el número de personas entrevistadas para el trabajo es el instrumento más adecuado en comparación a otros como una encuesta donde solo es posible obtener información limitada y superficial sobre un tema determinado, además los profesionales entrevistados disponen de un profundo conocimiento, el cual no sería accesible a través de otras técnicas de recolección de datos.

Para el desarrollo del Capítulo Primero: “Cultura nacional y negocios internacionales: ¿qué elementos culturales intervienen en un escenario de negociación intercultural?”, se establece un concepto de cultura propuesto por el investigador para efectos del proyecto, se exponen diferentes casos para ejemplificar la influencia y el rol que ha jugado la cultura en diferentes ámbitos y áreas de estudio relacionadas con los negocios, de esta forma justificando la importancia de considerar este elemento, no solo desde un ámbito de negociación, sino desde la estrategia empresarial. Luego se hace un comparativo a través de las 6 dimensiones propuestas por Geert Hofstede con el fin de comprender la distancia cultural entre Colombia e India las diferencias existentes entre las culturas de ambos países, finalmente se proponen una serie de factores culturales a criterio del investigador justificando su relevancia y determinando su influencia dentro de un escenario de negociación intercultural.

En el Capítulo Segundo: “El rol de los elementos culturales en un escenario de negociación”, se determinará la influencia de los factores culturales seleccionados en el capítulo 1 en un escenario de negociación intercultural entre decisores colombianos e indios, soportado en el desarrollo de entrevistas semiestructuradas a empresarios colombianos con experiencia en negocios con India, funcionarios de la cámara de comercio Colombia – India.

El Capítulo Tercero: “Inteligencia cultural: ¿cómo manejar un escenario de negociación con decisores indios?”, se proponen recomendaciones y estrategias en relación con el manejo de un escenario de negociación con nacionales indios, soportado en un análisis realizado a partir de la información obtenida en el capítulo segundo. Generando un producto que puede ser empleado por empresarios colombianos y funcionarios públicos como una ayuda para el cierre exitoso de negociaciones y transacciones comerciales con el país asiático.

CAPÍTULO 1: CULTURA NACIONAL Y NEGOCIOS INTERNACIONALES: ¿QUÉ ELEMENTOS CULTURALES INTERVIENEN EN UN ESCENARIO DE NEGOCIACIÓN INTERCULTURAL?

1.1- La cultura nacional

Cuando se trata de estudiar el comportamiento de un grupo de individuos que comparten una determinada nacionalidad o un espacio territorial con el fin de explicar diferentes fenómenos sociales, históricos o económicos es imprescindible tomar en cuenta el rol de la cultura nacional, elemento que no se puede aislar en un ejercicio de análisis si se buscan explicaciones objetivas. La cultura es un elemento que permea las diferentes manifestaciones del comportamiento humano: desde la forma en que se relacionan las personas, hasta su percepción sobre el mundo y de sí mismas.

Existen diversas concepciones sobre cultura, concepto que en siglo XXI es objeto de discusión; tanto de su definición, como de los elementos que involucra. De hecho, en relación con su uso la definición del concepto cambia, es por ello que se sugiere la siguiente definición propuesta por Christie et al. (2003): use “culture” as encompassing all that which influences the behavior and mental life of a particular group of people” (Pág. 264) / usan cultura para abarcar todo aquello que influencia el comportamiento y vida mental de un grupo particular de personas.

La definición expuesta en este caso hace referencia a que existe un grupo de elementos que determinan la forma de pensar y el comportamiento de los seres humanos, tales elementos a considerar son: religión, costumbres, tradiciones, idioma, historia, filosofía, entre muchos otros. Dichos elementos moldean la cultura de cualquier nación, y definen la manera en que las personas se relacionan entre sí y con otras culturas, por que actúan de una forma y no de otra ante diferentes situaciones, cómo conciben el mundo y cuál es el propósito de la vida.

1.2- Cultura y negocios

¿Por qué es importante comprender la importancia de la cultura en los negocios?, la globalización como un fenómeno inherente a la existencia del hombre ha traído consigo la transferencia de capitales, tecnologías y conocimiento de un país a otro a lo largo de la historia, dicho fenómeno para estos fines ha hecho de la interacción intercultural entre individuos un elemento básico, prácticamente ineludible. Este hecho no es diferente en el ámbito de los negocios internacionales; el comercio exterior, la inversión extranjera directa, las finanzas internacionales.

Sin embargo, la creciente interdependencia comercial y económica existente entre los países ha expuesto un elemento que puede fácilmente pasar desapercibido por ser un común denominador en las relaciones comerciales que existan entre decisores públicos y privados de cada país: la influencia de la cultura nacional de cada país sobre los negocios, a pesar de ello durante las últimas décadas ha despertado un interés significativo en su estudio por parte de la academia y las corporaciones.

Las razones detrás de la necesidad de entender la importancia de una determinada cultura tienen su origen en la necesidad de las organizaciones de reducir el riesgo y la incertidumbre al momento de hacer negocios fuera de las fronteras nacionales. A continuación, se cita los siguientes casos reales con el propósito de evidenciar el rol de la cultura en los negocios y las consecuencias de haber (o no haber) otorgado su debida importancia:

Desde la perspectiva del marketing internacional, Keegan y Green (2009) expusieron las diferentes retos y situaciones que enfrentó Mattel en su estrategia de internacionalizar su producto bandera: La muñeca Barbie, por ejemplo en la región de medio oriente en los años 2000-2002 enfrentó una importante resistencia por parte del mercado árabe, en especial por parte de padres de familia y líderes religiosos quienes han visto en el juguete un elemento que va en contra de los valores culturales islámicos. El éxito de Barbie en estos mercados no fue el esperado por los ejecutivos de Mattel. La marca de muñecas presentaba importantes diferencias con respecto a otras marcas locales que eran comercializadas a un precio muy inferior: por ejemplo las muñecas de dichas marcas disponían de prendas de vestir acordes a los principios religiosos de los países, en cambio Barbie representa un modelo occidental y norteamericano, por otra parte, al hablar de estrategia de marca, las marcas locales lograron conectar con el mercado cuando resaltaron los valores sociales islámicos como la honestidad, el amor, la compasión y el respeto a padre y madre, como parte de la personalidad de sus muñecas. En otras regiones como América Latina, otras marcas de muñecas han conectado exitosamente con el consumidor final dado que incorporan aspectos fisiológicos característicos de la mujer latina en el juguete, de modo que los niños lograron tener en sus manos una muñeca que es realmente como ellos.

Mc Donalds el gigante de comidas rápidas norteamericano tampoco ha sido ajeno a las dinámicas culturales al expandirse al mercado asiático y europeo. Si bien ha tenido un éxito importante al implantar franquicias en el mercado indio, ha tenido que adaptarse fielmente a los gustos de los consumidores, determinados por el hinduismo, religión practicada por la mayoría de nacionales

del país; para este fin desarrolló la hamburguesa Mahara Mac hecha con carne de cordero, también se separaron áreas para la preparación de productos vegetarianos tales como la hamburguesa de papa McAloo Tikka, Pizza McPuff y Paneer Salsa McWrap y otra área para los productos elaborados con carne. Para la región de Europa, la empresa se vio en la necesidad de adaptar el diseño de las franquicias al gusto de los franceses a través de nuevos estilos y diseños de las franquicias, cambios en los colores e incluso en los arcos dorados, ícono de la corporación. Tras estos cambios Mc Donalds logró tasas de incremento en sus ventas del 10% al 20% en el mercado francés (Keegan y Green, 2009).

Tomando otro caso desde la gerencia y la estrategia empresarial es importante hacer referencia al idioma que hablan los nacionales de una determinada nación, el cual influye en su respectiva cultura, en la forma como los individuos se relacionan y comunican entre sí. Rao (2013) afirma que el dominio del idioma inglés por parte de los nacionales indios ha constituido una motivación para que empresas estadounidenses decidan establecerse en el país, dado que los indios pueden comunicarse con más facilidad con otras culturas angloparlantes, en comparación a otros países.

Los diferentes factores culturales no solo tienen repercusiones sobre las empresas como entes creadores de valor en aspectos tales como el mercadeo o la estrategia de negocios, dichos factores también repercuten en aspectos como el ámbito laboral dentro de las organizaciones; India es uno de los países que se ha caracterizado por las diferencias sociales que existen entre sus nacionales, esto reflejado a través del sistema de castas, no hay un consenso sobre su origen, sin embargo, tiene implicaciones sobre las dinámicas del mercado laboral del país. Rao (2013) afirma que el concepto de castas fue introducido por los invasores portugueses para clasificar y separar diferentes grupos de personas que trabajaban en áreas comunes, como consecuencia los indios fueron clasificados en 4 diferentes grupos en relación con su nivel económico y estatus social, dichos grupos son conocidos como Brahmins (líderes intelectuales), Kshatriyas (soldados de guerra), Vaishyas (comerciantes) y Shudras (trabajadores sin habilidades). A raíz de la división social a través del concepto de castas, elementos como la desigualdad, lealtad y distancia del poder se incorporaron lentamente al sistema social del país. Durante la colonización por parte de los británicos se reforzó el concepto y la realidad de las castas, las diferencias en los tratos entre superiores y sus subordinados fueron convertidos en un elemento común, y las desigualdades sociales se reflejaban en el hecho de que en las organizaciones solo promovían a miembros de altas castas a empleos prominentes o destacados.

En Management hay que destacar un ejemplo desde la cultura japonesa, la cual ha tenido repercusiones sobre diferentes aspectos, tales como la contratación de talento para la gerencia: es difícil encontrar y contratar ejecutivos locales debido a su preferencia por trabajar en multinacionales de su país, de hecho, en comparación con China, India, Tailandia y Filipinas, Japón es el país que mayor dificultad representa para obtener talento ejecutivo. En cuanto a la toma de decisiones: es lenta, porque al enfrentarse a una situación problema los japoneses tienden a evaluarlas y tratarlas de forma colectiva, buscando una solución en consenso, es más, la toma de decisiones se desplaza a través de todo el esquema jerárquico de una organización, lo que hace que el número de involucrados en la decisión aumente. Al momento de buscar tratos y acuerdos de cualquier índole, los nacionales nipones buscan generar confianza estableciendo una relación en el plano personal con su contraparte, sin embargo en caso de no aceptar un trato o una condición tienden a emplear evasivas para decir no, que para muchos extranjeros puede resultar confuso si no se conoce la cultura del país (Jensana, 2010).

En lo relativo a la Gerencia de Recursos Humanos / Human Resources Management (HRM), se ha encontrado buenas prácticas que pueden ser explicadas desde una perspectiva cultural, de acuerdo con el estudio GLOBE, India fue uno de los países con un mayor puntaje (5.92, ranking #4 de 61 países) en “In-Group Collectivism”, indicador que mide cuán colectivista puede ser una determinada sociedad, este hecho se refleja en ciertas prácticas de HRM, como el nivel de contratación llevado a cabo a través de referenciamiento (employee referrals), o en la preferencia por parte de trabajadores indios por rodearse de un ambiente laboral de confianza, camaradería propiciado por prácticas de contratación interna (Rao, 2013).

Como se puede observar el análisis de la cultura en los negocios es un aspecto que permea diferentes ciencias y disciplinas que giran en torno a los negocios internacionales. Comprender y saber manejar las diferencias resultantes de una relación intercultural, puede brindar a los profesionales de esta disciplina una herramienta para la mejora en la toma de decisiones o un elemento de apoyo en la generación de recomendaciones a la hora de abordar un proceso de internacionalización.

1.3- ¿Qué tan diferentes somos?

Una de las interrogantes surgidas durante el proceso de investigación en la búsqueda de comprender la cultura de negocios entre Colombia e India, yace en la necesidad de comprender en qué medida un individuo perteneciente a una determinada cultura es diferente a otro que es

originario de un contexto cultural distinto. Las diferencias culturales entre países, incluso regiones dentro de un mismo país son evidentes. Pero ¿qué tan diferente es un nacional colombiano con respecto a un nacional indio o un nacional que provenga de una cultura europea?, ¿qué marcos o modelos nos permiten entender en que magnitud somos diferentes?

Geert Hofstede es uno de los académicos en psicología social más importantes hoy en día, su principal aporte para el cross-cultural management / administración transcultural fue proponer un modelo a través del cual poder diferenciar una cultura nacional de otra, empleando una serie de parámetros cuantificables, estos llamados dimensiones culturales: Power Distance / Distancia del Poder, Individualism / Individualismo, Masculinity / Masculinidad, Uncertainty Avoidance / Aversión a la Incertidumbre, Long Term Orientation / Orientación a Largo Plazo, Indulgence /Indulgencia. El trabajo de Hofstede ha tenido un desarrollo paulatino, en especial con el desarrollo y reconocimiento de nuevas dimensiones culturales; en su libro “Cultures Consequences” del año 1980 incorporó las 4 primeras dimensiones, y posteriormente se incorporaron las dos últimas. El verdadero valor del trabajo de Hofstede radica en ofrecer un nuevo modelo que puede ser aplicado a diferentes áreas de la administración y los negocios internacionales, con el cual es posible comparar diferentes culturas empleando medios distintos (las 6 dimensiones descritas) a las costumbres, tradiciones, y otros valores culturales que existen para cada cultura nacional, y, sin embargo, las diferencias encontradas entre dos culturas de dos países pueden llegar a ser explicadas apelando a los valores culturales.

Sin embargo, ¿Qué aspectos puede explicar las 6 dimensiones propuestas por Hofstede?, para el presente caso se acude a las definiciones propias de las dimensiones, que pueden encontrarse en Hofstede Insights (www.hofstede-insights.com), entidad especializada en la gestión del conocimiento y la investigación académica realizada como parte del trabajo de Hofstede. La organización ofrece un soporte a las actividades de cultura organizacional y gerencia cultural de las empresas:

DISTANCIA DEL PODER: A través de esta dimensión se determina en qué grado los miembros con menos poder en determinada sociedad aceptan que el poder esté distribuido de forma no equitativa. Las sociedades que presentan valores altos en este índice tienden a aceptar las jerarquías existentes y no buscar más explicaciones en relación con la posición de los miembros dentro de las mismas.

INDIVIDUALISMO: Determina el grado en que los individuos de una sociedad están dispuestos a cuidar más de sí mismos, sus intereses y de sus familias, o si por el contrario los miembros de una sociedad tienden a pensar más en sus semejantes antes que en sí mismos.

MASCULINIDAD: Para esta dimensión tienden a establecerse una serie de valores “masculinos” y “femeninos”, los masculinos se relacionan con la orientación al logro, el heroísmo, el asertividad, y las recompensas materiales por el éxito, en cambio los valores femeninos representan la preferencia por cooperar, la modestia, la protección de los débiles, y la calidad de vida.

AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE: Esta dimensión expresa el grado en que los miembros de una determinada sociedad se sienten incómodos respecto a la incertidumbre y la ambigüedad. Esto puede determinar cómo se comporta una sociedad ante el hecho de que el futuro es incierto: ¿pueden intentar controlarlo y cambiarlo? o ¿pueden aceptar las circunstancias que depara el futuro?

ORIENTACIÓN AL LARGO PLAZO: La dimensión evalúa la forma en como los miembros de una sociedad se relacionan con el tiempo, por ejemplo, las sociedades que presentan puntajes inferiores en esta dimensión tienden a mantener sus tradiciones y normas y miran con suspicacia cualquier cambio en la sociedad. Por otra parte, las sociedades más orientadas al largo plazo realizan esfuerzos como por ejemplo mejoras en la educación moderna como una forma de preparación hacia el futuro.

INDULGENCIA: Se refiere a como una sociedad premia o inhibe la gratificación o satisfacción de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con el disfrute de la vida.

1.4- Colombia e India en comparación, a través de la óptica de las dimensiones de Hofstede

¿Qué puede esperarse por parte de los miembros de una determinada sociedad que comparten una cultura nacional?, si bien la cultura de un país puede estar sujeta a cambios en el tiempo a raíz de la globalización, la interculturalidad y la transculturalidad, el enfoque de estudio de Hofstede puede dar indicios claros para construir una idea general de cómo se comportará y desarrollará una negociación con respecto a personas que provienen de otras culturas. A criterio del investigador es importante entender que tan diferentes somos con respecto a otra cultura antes de emitir recomendaciones de negociación, por ello se realiza a continuación el siguiente análisis comparando ambos países, se toma como referencia la herramienta disponible de la organización Hofstede Insights, *Country Comparison* (<https://www.hofstede-insights.com/countrycomparison>).

Antes de proceder con el comparativo entre los países el investigador plantea las siguientes hipótesis a probar durante el desarrollo del análisis, en referencia a las dimensiones descritas en el trabajo de Hofstede:

H1- Tanto los nacionales de Colombia e India tienden a aceptar que existen desigualdades económicas y sociales.

H2- Los nacionales colombianos tienden a comportarse de forma individualista en comparación a los nacionales indios, tendiendo a primar los intereses propios y familiares por encima de los intereses y bienestar colectivo.

H3- Tanto India como Colombia pueden presentar características culturales de ser sociedades con una marcada tendencia hacia los valores masculinos.

H4- La cultura de los colombianos puede tender a mostrar resistencia ante la incertidumbre y resistencia hacia los cambios en comparación a India.

H5- La cultura colombiana no está orientada hacia el largo plazo, la cultura india si se orienta de esta forma.

H6- Las culturas de ambos países no suelen tender a castigar o inhibir la satisfacción de los impulsos humanos y limitar el disfrute de la vida a través de normas sociales.

Gráfica 2. Comparativo a través de las 6 dimensiones de Hofstede, Colombia e India



Fuente: Country Comparison, Hofstede Insights. Actualizado a 13 de febrero de 2018

¿Qué se puede concluir de los resultados presentados?, a continuación, se presentará un análisis a partir de cada una de las dimensiones culturales para los países objeto de estudio, contrastando los hallazgos con las hipótesis planteadas previamente:

DISTANCIA DEL PODER:

Al presentar un valor alto para ambos países, existe una aceptación del hecho de que el poder está repartido inequitativamente, sin embargo, se presenta una mayor aceptación por parte de nacionales indios, respecto a este hecho; valores como la lealtad, y la obediencia están muy reflejados en los grupos de trabajo, la toma de decisiones es centralizada y la comunicación se lleva de forma descendente en las estructuras jerárquicas (Hofstede Insights, 2018). Los hallazgos soportan la hipótesis H1 – “Tanto los nacionales de Colombia e India tienden a aceptar que existen desigualdades económicas y sociales.”.

INDIVIDUALISMO:

Si bien India presenta un valor considerablemente elevado en comparación a Colombia la interpretación que se puede obtener es que es una sociedad que dispone tanto de rasgos colectivistas como individualistas; los indios tienen una preferencia a pertenecer a grupos amplios y actuar buscando el bien común, también tienden a considerar de forma importante la opinión de

las personas que forman sus círculos sociales en su toma de decisiones, dado que para ellos es importante la percepción que puedan tener quienes los rodean. Los aspectos individualistas que podemos encontrar están relacionados con el hinduismo como religión dominante en el país, existen creencias en torno a la reencarnación y cada reencarnación dependerá en gran forma de cómo fue la vida anterior del individuo, por tanto los indios suelen ser más individualistas en la forma como llevan sus vidas y en las repercusiones que puede traer en la siguiente vida (Hofstede Insights, 2018).

Por su parte, Colombia presenta características de una cultura colectivista, lo cual implica que los colombianos siempre suelen estar involucrados en grupos y cuidan mucho de sus relaciones personales, tratando de evitar conflictos que puedan alterar la armonía de los grupos. De igual forma que los indios, siempre tienden a dar importancia a las opiniones y percepciones que puedan tener quienes los rodean en sus círculos sociales. Estas dinámicas suelen trasladarse al ámbito laboral donde predominan los grupos corporativos, en donde quienes pertenecen a ellos suelen acceder a privilegios y beneficios que no se encuentran en otras culturas (Hofstede Insights, 2018). Los hallazgos encontrados, permiten descartar la hipótesis H2 – “Los nacionales colombianos tienden a comportarse de forma individualista en comparación a los nacionales indios, tendiendo a primar los intereses propios y familiares por encima de los intereses y bienestar colectivo”.

MASCULINIDAD:

Tanto Colombia como India son países caracterizados por valores masculinos, donde existe un entorno de competencia y el éxito es medido a través del logro, los ganadores (o mejores en un campo). Para ello suelen apoyarse en algún elemento material que demuestre el grado de éxito que se ha conseguido. En el caso de Colombia la competencia tiende a darse entre grupos de personas debido a sus características colectivistas, y tienden a estar orientados hacia la búsqueda del estatus (Hofstede Insights, 2018). Con respecto a la hipótesis propuesta H3 – “Tanto India como Colombia pueden presentar características culturales de ser sociedades con una marcada tendencia hacia los valores masculinos.”, se ha encontrado que los resultados soportan la hipótesis.

AVERSIÓN AL RIESGO:

Se presentan diferencias importantes en dicha dimensión, por una parte, la cultura de Colombia presenta alta aversión al riesgo, este hecho se refleja en una constante búsqueda de

mecanismos para evitar la ambigüedad, el profundo arraigo de muchos nacionales colombianos hacia valores y principios religiosos conservadores, para este caso particular combinando los resultados de las otras dimensiones anteriores puede hacer difícil cambiar un estatus quo a nivel social. Para el caso de India, sus nacionales tienden a tener una relación diferente con la incertidumbre, suelen aceptar que nada puede ser perfecto y suelen tolerar eventos o elementos inesperados, de hecho, no tienden a seguir o ajustarse a las reglas, sino buscar formas de “eludir el sistema”, esta forma de pensar se puede reducir en una sola frase: “nada es imposible siempre que uno sepa como ajustar” (Hofstede Insights, 2018). En cierto modo es verdad lo planteado en la hipótesis H4 – “La cultura de los colombianos puede tender a mostrar resistencia ante la incertidumbre y resistencia hacia los cambios en comparación a India”.

ORIENTACION A LARGO PLAZO:

Los resultados obtenidos para esta dimensión determinan que la cultura colombiana no tiene un vínculo fuerte con respecto al pensamiento a largo plazo, es más una cultura orientada hacia un pensamiento de corto plazo. Por otra parte India no presenta una tendencia clara a inclinarse por ser una cultura cortoplacista o de pensar en el largo plazo, sin embargo se resalta que las personas de dicha cultura suelen tolerar más la impuntualidad, no suelen aceptar que existan verdades absolutas sino que cambian dependiendo de quien las busca, los indios son más de descubrir los caminos “predestinados” mientras avanzan que de ajustarse a un plan exacto (Hofstede Insights, 2018). Hay que destacar también que la cultura india tiene algunos aspectos propios de las culturas orientadas al largo plazo, por ejemplo en el trabajo desarrollado por Rao (2013) se ha encontrado que las familias educan a los niños con proverbios o principios como:

“Always save for a rainy day / Siempre guarde para un día lluvioso”, este principio se refleja en el hecho de que muchos indios en edad adulta disponen de cuentas de ahorro, lo cual demuestra que planean para el futuro.

Tras las conclusiones y hallazgos, puede decirse que la hipótesis H5 – “La cultura colombiana no está orientada hacia el largo plazo, la cultura india si se orienta de esta forma”, no es completamente cierta.

INDULGENCIA:

India de acuerdo con la dimensión no se considera una cultura indulgente, sino más orientada al dominio personal, no suele ser común el tiempo de ocio y se enfatiza en el control de la gratificación o satisfacción de los deseos personales, en cierta manera las normas sociales de dicha cultura inhiben la satisfacción de los deseos e impulsos personales. Por el contrario, Colombia es un país cuya cultura se caracteriza por ser indulgente, no existen normas o comportamientos sociales que inhiban la satisfacción de los deseos personales, en culturas de tales características tienden a ser más optimistas y dedicar más tiempo al ocio (Hofstede Insights, 2018).

Tras los hallazgos encontrados para esta dimensión se invalida la hipótesis H6 – “Las culturas de ambos países no suelen tender a castigar o inhibir la satisfacción de los impulsos humanos y limitar el disfrute de la vida a través de normas sociales”, debido a que no es completamente cierta.

1.5- ¿Qué factores o valores culturales deben formar parte de un ejercicio de análisis intercultural?

Para efectos de la investigación se considera que la cultura es una construcción mental que se aprende a través de las costumbres, las tradiciones, que se comparte de una generación con respecto a otra y finalmente se apropia a través de la replicación de ésta en el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones.

Tras una detallada revisión documental de publicaciones relacionadas con la temática relacionada de cultura de negocios, se han encontrado diferentes factores que autores han empleado para el análisis de contextos culturales, por ejemplo, para Castro (2014) se consideran un conjunto de principios culturales para realizar negocios en China, tales como buenas relaciones personales (Guanxi), el pensamiento holístico (Zhengti guannian) o el buen nombre (Mianzi), Jansana (2010) aborda temáticas como: individualismo vs colectivismo, las relaciones personales o la comunicación, Castro y Abreu (2008) analizan factores como el idioma, las costumbres sociales, la consciencia del tiempo, el género, la familia, la religión, entre muchos otros. Para el desarrollo de los siguientes capítulos del proyecto, se propone considerar los siguientes factores culturales argumentando su importancia e influencia en un proceso de negociación entre decisores colombianos e indios:

1- DETERMINAR SI ES UNA CULTURA DE ALTO O BAJO CONTEXTO:

La forma como se transmite y se comunica una persona se influye por el tipo de cultura al que pertenece. Si el individuo es parte de una cultura de bajo contexto, suele transmitir sus mensajes de forma verbal y comunicarse de forma clara y directa, por el contrario, si es una cultura de alto contexto el significado de los mensajes que transmite estará influido por aspectos como el ambiente y el lenguaje no verbal, por tanto, puede prestarse para la incertidumbre y la ambigüedad (García, 2011). El determinar si la cultura india es de bajo o alto contexto puede determinar los lineamientos base en una estrategia y tácticas de negociación que puedan emplearse con un nacional de este país.

2- RELIGIONES Y CREENCIAS FILOSÓFICAS:

Las religiones y corrientes filosóficas influyen en gran medida en lo que constituye una cultura, las religiones por su parte determinan la concepción sobre el mundo, el propósito de la vida, además el nivel de arraigo hacia un conjunto de creencias definirá la manera en cómo una persona reaccionará ante temas como el soborno, los regalos de negocios o los acuerdos logrados durante un proceso de negociación.

3- IDIOMA Y FORMAS DE COMUNICACIÓN:

Dado el fenómeno de la colonización británica sobre el país asiático, hay que reconocer los cambios culturales a los cuales se vieron sometidos los nacionales indios, para este caso es importante reconocer los cambios idiomáticos a través de la introducción del inglés en territorio indio.

Sin embargo, el análisis no solo debe limitarse a los hechos históricos sino contemplar otros aspectos que tienen repercusiones sobre la comunicación intercultural en una negociación, las barreras idiomáticas a las que se enfrentan todos aquellos actores involucrados en el proceso de transmitir sus ideas de forma clara, el análisis del lenguaje no verbal de los interlocutores o incluso la forma en que comunican sus ideas.

4- COSTUMBRES SOCIALES:

Un análisis a profundidad de las costumbres sociales de la cultura india puede brindarnos indicios importantes sobre la personalidad de los decisores indios. Además de ser un soporte para diseñar estrategias para el manejo de una relación personal con personas de este país.

5- CONCIENCIA DEL TIEMPO:

Lograr entender como es la relación de una determinada cultura con el tiempo, puede brindarnos indicios sobre saber qué esperar del desarrollo de una negociación en términos de plazos y nivel de compromiso de la contraparte, aún más importante, entender cuan demandante puede llegar a ser una negociación en términos de tiempo.

6- COMPROMISOS Y NEGOCIACIÓN:

Las personas pertenecientes a diferentes culturas tienen diferentes formas de asumir o incluso eludir compromisos que no quieren adquirir, existen culturas donde se aprecia la palabra y el buen nombre de la persona con quien se realiza una negociación, en otras culturas tienden a confiar más en establecer compromisos y obligaciones por escrito y de forma contractual. De igual manera, los individuos que comparten una determinada cultura suelen manejar las situaciones de objeciones y desacuerdos de manera distinta a otras culturas.

Otro aspecto objeto del análisis del proyecto se enfocará en la influencia de una determinada cultura sobre la forma de negociar de un conjunto determinado de personas, determinar si dichos estilos de negociación comparten características comunes definidas por una cultura en concreto.

7- GÉNERO, FAMILIA Y POSICIÓN SOCIAL:

Tanto hombres como mujeres, aunque pertenezcan a una misma cultura nacional, tienen formas diferentes de desarrollar sus relaciones personales en un escenario de negociación, es importante entender cómo se conforman las familias en una determinada cultura dado que permite identificar patrones de conducta de una contraparte con quien se hace negocios, la posición social determina en gran medida la posición jerárquica y el poder de negociación que puede tener un interlocutor.

CAPÍTULO 2: EL ROL DE LOS ELEMENTOS CULTURALES EN UN ESCENARIO DE NEGOCIACIÓN.

La cultura nacional es un elemento que influye de manera importante en la construcción de la personalidad de un individuo. Castro y Abreu (2008) afirman que los individuos aprenden la cultura, no nacen con ella ni hace parte de la herencia genética de nuestros progenitores.

Poder determinar y entender la influencia de los factores culturales mencionados en el capítulo 1, puede brindar herramientas útiles, para cualquier decisor público o privado para poder desarrollar estrategias de negociación, mejorar su capacidad de manejo de un escenario de negociación donde su contraparte proviene de una cultura distinta y poder lograr mejores resultados y beneficios, en comparación a un decisor que no disponga de conocimientos sobre cultura de negocios.

Para el desarrollo del presente capítulo se analizarán los diferentes factores propuestos anteriormente y se determinará la influencia de estos sobre un escenario de negociación intercultural con nacionales indios. Como parte del desarrollo del apartado se ha recopilado información a partir de bibliografía existente sobre temáticas relacionadas con cultura de negocios de India, para complementar, se ejecutó una serie de entrevistas a profesionales quienes han trabajado en temas relacionados con cultura india y disponen de experiencias interculturales con nacionales indios como parte del ejercicio de su profesión. El cuestionario de preguntas realizadas se encontrará en *Anexo 1: Cuestionario preguntas sobre cultura de negocios de India*. De igual manera como parte de las formalidades requeridas para la ejecución de la técnica de recolección de datos en *Anexo 2: Formulario de Consentimiento Informado* se encontrarán los consentimientos diligenciados por los participantes escogidos para el ejercicio.

2.1- India, ¿Cultura de alto o bajo contexto?

En su investigación, la internacionalista Maldonado (2006), haciendo referencia al trabajo del norteamericano Edward T Hall hace alusión a una clasificación de las culturas de acuerdo con una serie de patrones en culturas de contexto alto y culturas de contexto bajo:

Las *culturas de contexto alto* son aquellas caracterizadas por que la comunicación se realiza de forma indirecta y se ve afectada por valores tácitos que no se expresan verbalmente, sino que se requiere interpretar el lenguaje corporal y gestual. Se consideran culturas de contexto alto aquellas de países de regiones como Asia, África, Latinoamérica y países árabes. Es importante tener diferentes aspectos en cuenta como el hecho de que las contrapartes que pertenezcan a tales

culturas tienden a no ser directos al comunicarse, evitando ser demasiado fríos y afectar el buen desarrollo de la comunicación, otro aspecto como se mencionó con anterioridad es que para poder entender el verdadero mensaje que una persona perteneciente a esta clase de culturas quiere transmitir es necesario analizar elementos del lenguaje verbal y no verbal que se presentan en el desarrollo de la comunicación; Un negociador latino puede expresar verbalmente su acuerdo ante un determinado acuerdo, pero si expresa de forma no verbal actitudes de ansiedad, impaciencia o demasiada empatía, significa que sus afirmaciones no corresponden con la realidad o lo que en verdad piensa. Otros aspectos a resaltar para esta clase de culturas son que siempre prima el desarrollo de lazos de amistad y confianza, el cumplimiento de acuerdos post negociación puede ser lento, la palabra personal tiende a ser más importante que las disposiciones legales que rigen los acuerdos y los pormenores acordados en una negociación no suelen ser inmodificables (Maldonado, 2006).

Por otro lado, las *culturas de contexto bajo* son aquellas en las que el contexto que rodea un proceso de comunicación no adquiere importancia, el lenguaje verbal tiende a ser más importante que el no verbal, dado que a través del primero se transmite toda la información necesaria a la contraparte, por esta razón los documentos escritos, la precisión en los detalles de un contrato, y una comunicación franca, sincera, precisa y clara se convierten en factores fundamentales para evitar malos entendidos. En el plano personal las personas que pertenecen a culturas de contexto bajo tienden a separar los negocios y la vida personal, evitan las emociones en los negocios, suelen ser más autónomos y trabajan por lograr objetivos y metas (Maldonado, 2006).

García (2011) realiza una diferenciación entre ambos tipos de culturas con relación a la importancia que adquiere el contexto en la comunicación y las relaciones entre las personas:

Tabla 2. Culturas de alto y bajo contexto

Alto contexto	Bajo contexto
<ul style="list-style-type: none"> - Las relaciones son duraderas y estrechas. - La comunicación es rápida, eficiente y económica ya que se comunica una enorme cantidad de información de forma rutinaria. - Se usa una amplia gama de expresiones. - Las personas en situaciones de autoridad son personalmente responsables de las acciones de los subordinados. La lealtad es muy valorada. - Muchos acuerdos son orales, y sujetos a ulterior modificación. - Se establece una gran diferencia entre los miembros del grupo y los que no forman parte de él. Los extranjeros tienen dificultad para penetrar en este cerrado círculo. - La empresa familiar o de tipo «clan» es la estructura comercial predominante. - Los patrones culturales son rígidos y sólidamente establecidos. Cambian con dificultad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las relaciones entre individuos son relativamente cortas. Las relaciones personales estrechas no son muy valoradas. - Los mensajes deben ser explícitos, al suponerse una menor capacidad para extraer significados del contexto de la comunicación. - La autoridad está más diluida y es más difícil asignar responsabilidades. - Los acuerdos se plasman en rígidos contratos escritos. Se confía en que el sistema legal resuelva las disputas. - Las diferencias entre miembros cercanos y extraños son menores. Es relativamente fácil establecer contactos. - La sociedad anónima de gran tamaño y estilo burocrático es el tipo de organización económica más característica y la que proporciona el mayor número de empleos. - Ciertos patrones culturales pueden cambiar en un plazo no muy largo.
<p><i>Fuente: Estrategia y gestión del comercio exterior, ICEX-Consejo Superior de Cámaras de Comercio. (LÓPEZ, 1999).</i></p>	

Fuente: LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES, Olegario Llamazares GarcíaLomas, 2011.

Para el caso de India existen un conjunto de factores que justifican que sea una cultura de alto contexto; de acuerdo con las percepciones captadas a partir del instrumento de entrevistas se encontró que los nacionales pertenecientes a esta cultura comparten las siguientes características:

- a) Los nacionales indios dan una mayor prioridad al desarrollo de lazos de amistad y al desarrollo de relaciones personales, como una etapa previa a los negocios. Se caracterizan por ser abiertos y dispuestos a conocer a su contraparte para generar empatía y confianza, previo a una negociación. Este aspecto lo reflejan de forma muy clara en la forma como se comportan con su contraparte (D. Barriga, Entrevista 1, Cultura de negocios Colombia - India, 26 de marzo de 2018; C. Salamanca, Entrevista 2, Cultura de negocios Colombia - India, 26 de marzo de 2018).
- b) Los acuerdos tienden a ser orales en un determinado momento, no se le consideran personas puramente contractuales a la hora de hacer negocios (Salamanca, 2018).
- c) Los nacionales indios no son contundentes al manifestar un desacuerdo, inconformidad o el deseo de no continuar una negociación. Es necesario hacer una interpretación conjunta de su lenguaje verbal y no verbal para comprender realmente como se sienten y realmente que están pensando en un proceso de negociación (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

Es de gran importancia determinar si una cultura es de alto o bajo contexto, esto debido a que las negociaciones no se desarrollan de la misma forma en ambos contextos, de hecho, un negociante informado sobre este aspecto también sabrá que esperar de su contraparte a la hora de negociar y buscar acuerdos de beneficio mutuo.

2.2- Rol de las creencias religiosas de India en las negociaciones

El hinduismo es la religión predominante en la población de India, aproximadamente el 80% de la población practica esta corriente religiosa (Acuña y Nonell, 2015), sin embargo no se desestima para la investigación la presencia de otras minorías religiosas, de acuerdo con los hallazgos encontrados en las entrevistas, dichas minorías son el Islam, el Jainismo, el Zoroastrismo.

Por esta razón, no es de descartar, que a pesar de la alta probabilidad de que en un escenario de negocios la contraparte pueda llegar a ser hindú, también existen empresarios que practican otro tipo de cultos religiosos. Acuña y Nonell (2015), por ejemplo, afirman la presencia de creencias religiosas como el zoroastrismo en empresas farmacéuticas indias (a través de sus directores ejecutivos) tales como El Instituto del Suero en la India (cuyo director es Cyrus Poonawalla. Los principios religiosos de la corriente religiosa (como la Ahimsa a través de sus principios éticos tales como: no violencia, veracidad, justicia, el desprendimiento, el liberarse de las cosas impuras, y la castidad) para este caso se han aplicado a que los productos (vacunas) producidos por la organización hayan reducido su precio de venta en un 60%, con el fin de hacerlos más accesibles y que poblaciones vulnerables como niños pudieran beneficiarse de dichas vacunas.

Otro ejemplo no menos destacable se relaciona con el grupo empresarial TATA, el cual opera en diferentes sectores como tecnologías de la información y comunicaciones, ingeniería, servicios, materiales, servicios, energía, productos de consumo y químicos. La influencia religiosa sobre el grupo empresarial tiene sus orígenes desde sus miembros fundadores, quienes también son Zoroastrianos, por ende, los valores de su cultura organizacional son un reflejo de los principios religiosos que comparten la familia que ha dirigido el grupo empresarial (Acuña y Nonell, 2015).

Las corrientes religiosas pueden aportar diferentes visiones sobre el bienestar y la generación de valor para las empresas y los negocios, en el caso del budismo, siendo una de las religiones minoritarias de India, existe una visión particular expresada por el Lama Lobsang Namgyel sobre el tema de los negocios, aunque si bien es desde una perspectiva empresarial, puede trasladarse algunos elementos a los escenarios de negociación. Por ejemplo, cambiar la visión tradicional de competencia y simplemente que las personas den ,lo mejor de sí para satisfacer a otras y generarle s felicidad; o por otra parte el prejuicio y los daños que se causan al mentir las personas en las organizaciones, o finalmente el valor de una visión de generación de impacto y aporte a las

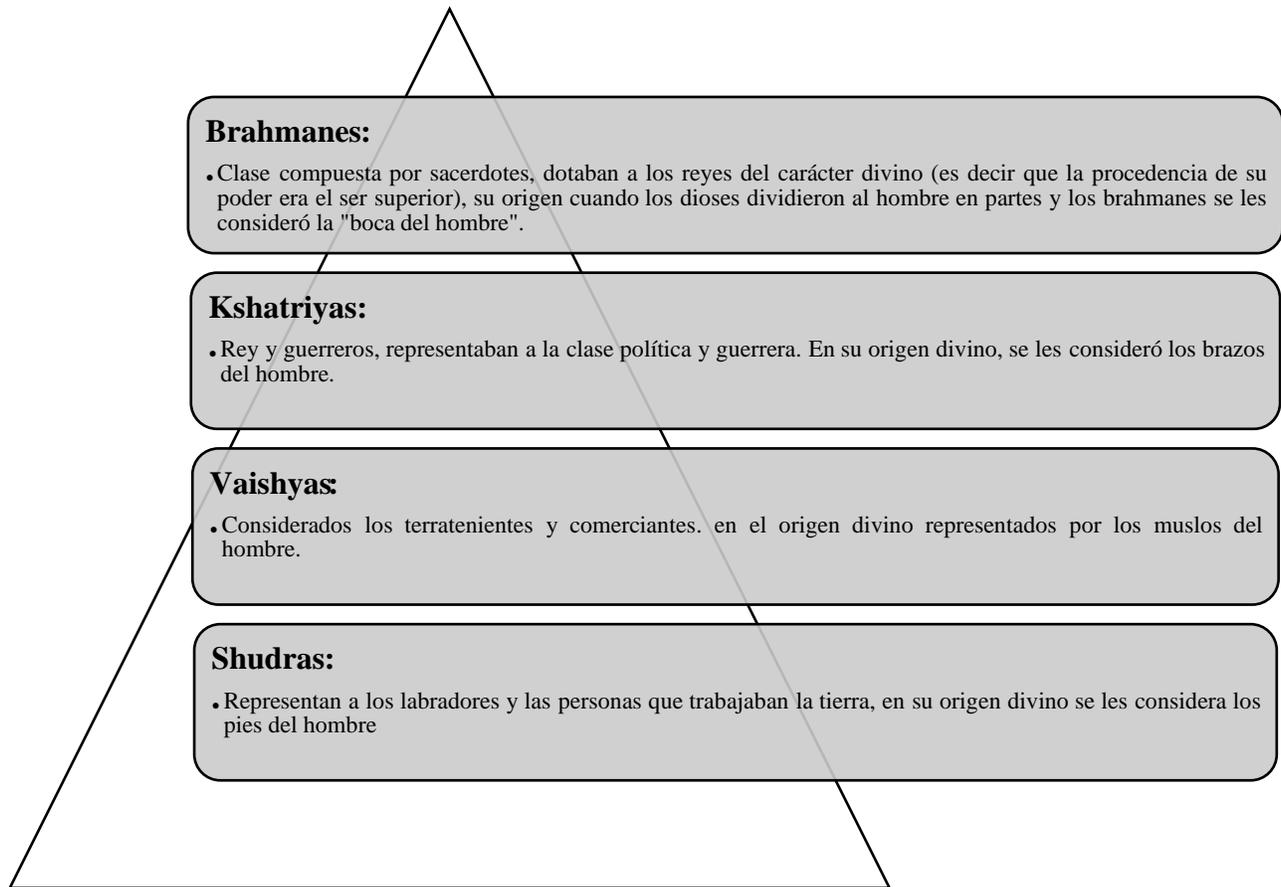
organizaciones en el largo plazo, sobre la limitada perspectiva de la satisfacción momentánea del beneficio económico (Iglesias, 2009).

La religión en los negocios y para el caso de India juega un papel importante, dado que a través de la religión los nacionales de este país encuentran una identidad personal propia. De acuerdo con su posición jerárquica social determinado por un sistema de división (clasificación) social, llamado castas (determinado por la religión), una persona puede asumir roles directivos, administrativos, incluso puede determinar la profesión en la que se desempeña (Salamanca, 2018). La religión en el caso de India también determina los diferentes aspectos de la vida de las personas, tales como, sus relaciones con quienes los rodean, la relación de personas de diferentes géneros (masculino y femenino) o su concepción sobre la vida, este último se destaca por que influye sobre la forma de tomar decisiones de las personas, en el hinduismo existe el concepto de que el fin de la vida no es absoluto, sino que es el punto de partida para otra vida, es decir hay una creencia en la reencarnación, sin embargo el ser reencarna en una mejor o peor vida dependiendo de sus actos y decisiones en vidas pasadas (Barriga, 2018), por esta razón esta concepción influye de forma importante a la hora de hacer consideraciones y enfrentar disyuntivas.

Otro aspecto interesante en relación con la religión y la reencarnación es que los hindúes tienden a aceptar la vida que tienen en la actualidad, dado que es el fruto de sus buenas y malas acciones en vidas pasadas, son conscientes de que si están dispuestos a tener una siguiente vida mejor deben estar dispuestos a ser mejores espiritualmente y sacrificar un poco en la vida presente (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

La religión hinduista también repercute en aspectos más allá de la esfera personal de las personas, el sistema social conocido como las castas, tiene su origen en la religión predominante de India. La clasificación se realiza de la siguiente manera de acuerdo con Thapar (1969):

Gráfica 3. Sistema de castas en India



Fuente: Elaboración propia, basado en Historia de la India I, Romila Thapar, Fondo de Cultura Económica, Las castas y otras instituciones sociales

A pesar de la clasificación existente en el sistema, no todos los nacionales indios eran considerados dentro del mismo, existe un grupo de personas denominadas los intocables (Dálits), aquellos individuos considerados por debajo de los Shudras que no eran parte de ninguna casta. El origen de la clasificación de este grupo no es precisamente desde la religión como se podría pensar, esta clasificación surge a partir de la exclusión de las tribus aborígenes que compartían territorio pero diferían en sus elementos culturales con los primeros habitantes de la región (Thapar, 1969).

El sistema de castas expuesto, a pesar de que fue abolido constitucionalmente tras la independencia de india en 1947 (artículo 17 de la constitución india), el arraigo cultural al sistema aún persiste y con él las diferentes manifestaciones sociales tales como la discriminación y exclusión de aquellos llamados intocables (Barriga, 2018; Salamanca, 2018). Aunque actualmente

en el país se pretenden hacer ciertas prácticas sociales que promuevan la inclusión, en ocasiones han resultado ser contraproducentes (Grijalba, 2012).

Sin embargo, lo que representa un punto de discusión interesante, es que a pesar del panorama actual de la situación de las castas es que dicho factor solo repercute a nivel interno del país y no hacia el mundo extranjero, es un hecho que los ciudadanos indios se están abriendo a la globalización y dicha situación presentada está cambiando, por lo cual no es de esperar alguna injerencia de las castas en una negociación intercultural entre decisores colombianos e indios (Salamanca, 2018).

En relación con el ámbito empresarial, a pesar de la situación presentada previamente, el sistema de castas ha dejado una herencia interesante en lo que refiere a las empresas de carácter familiar; las castas se heredan de padres a hijos, las empresas familiares y los conocimientos empresariales se transmiten de generación en generación (Salamanca, 2018), por esta razón no es de extrañar que existan empresas con una profunda tradición familiar de muchos años.

Los indios hindúes no esperan involucrar a sus contrapartes en actos religiosos, dado que como se mencionó los fenómenos sociales generados desde la religión solo ocurren dentro de la india, sin embargo, se reconoce que los practicantes de esta religión suelen aplicar la mística a través de pequeños altares en honor a sus dioses o portando accesorios personales.

2.3- La comunicación y las negociaciones interculturales con India

La comunicación es uno de los elementos que puede determinar el éxito o fracaso de una negociación. Diferentes elementos como el idioma, el lenguaje verbal y no verbal, pueden proporcionar información valiosa en tiempo real durante el desarrollo de un proceso de negociación, mejorando la capacidad de los negociadores para reaccionar, ajustarse a las nuevas circunstancias, ajustar o redefinir por completo sus estrategias, poder entender las verdaderas opiniones y necesidades de la contraparte. Logrando de esta forma construir relaciones empresariales sólidas y duraderas.

En la comunicación intercultural, es muy frecuente que los conflictos surjan a partir de situaciones que puedan generar choques culturales entre personas provenientes de entornos culturales distintos, es un error asumir que el dominio de una segunda lengua es suficiente para poder entender las particularidades de cada cultura y explicar las diferencias en los comportamientos de

una persona respecto a su procedencia cultural (Van Hooft y Korzilius, 2000). Dichos autores hacen plantear para este caso una serie de cuestiones sobre información que puede obtenerse sobre la contraparte a través de la forma en que se comunica; la forma en la que actúa en la negociación (¿en forma individual y autónoma?, ¿en nombre de alguien?, ¿en nombre de un grupo?), cual puede ser su rol o cargo en una organización, que tan fluida puede ser su comunicación en relación con su dominio de una lengua o que valores culturales pueden reflejarse (culturas de bajo y alto contexto).

Uno de los aspectos particulares de India no es necesariamente el predominio del Hindi como lengua nacional y la proliferación de otro conjunto de dialectos que existen en el país, sino el dominio del idioma inglés como una de las herencias de la época de colonización inglesa (Lewis, 2006). A pesar de este aspecto, y que el inglés es usado para las situaciones de negocios en el país su marcado acento nativo a veces puede representar dificultades para comprender lo que comunican.

Los indios de acuerdo con la opinión de los expertos entrevistados tienden a no ser directos, rotundos ni contundentes al comunicarse, características que comparten por supuesto con nacionales colombianos, de igual manera no gustan manifestar directamente sus desacuerdos y evitan decir no.

En una conversación en medio de un proceso de negociación la parte india (que por lo general será hombre) tenderá a comunicarse con su contraparte con más confianza y fluidez siempre que sea hombre. Por lo general, la mujer no suele tener mucha participación (por el lado de la parte india) en el proceso, por razones religiosas y porque en general los asuntos de negocios en el país asiático son manejados por hombres, de esta manera los han educado y por ello no están acostumbrados a asimilar una conversación de negocios con una mujer (Barriga, 2018; Salamanca, 2018), hay otra perspectiva que alude el rol de la mujer en los negocios a una cuestión más relacionada con el respeto hacia el género femenino; los negociantes indios no suelen dirigirse a hacia las mujeres (que puedan estar presentes en la contraparte) para evitar hacer comentarios que puedan ser malinterpretados, o puedan considerarse coqueteo o una falta de respeto. Es necesario recalcar que dicha situación está cambiando y que suele suceder en empresarios “tradicionales” (Salamanca, 2018).

Como se ha mencionado en el numeral 1 del capítulo, India al ser una cultura de alto contexto. Es necesario hacer un ejercicio de análisis de elementos verbales y no verbales a la hora de conversar

con un nacional del país (Barriga, 2018; Salamanca, 2018). Un aspecto que puede ser causa de confusiones al momento de conversar es un “tic” que suelen presentar los indios cuando se comenta una situación (por ejemplo una propuesta); dicho tic consiste en un movimiento oscilatorio de cabeza de un lado a otro, que por parte de un negociante latino puede llegar a interpretarse como un “no” o un “desacuerdo con lo que se está comentando”, es entendible porque el movimiento es muy similar a un gesto de negación común, sin embargo, lo que realmente significa es que la persona está atenta a lo que se le dice y lo está entendiendo, (no por ello significa que lo apruebe) (Barriga, 2018).

Hay que evitar las muestras de afecto tales como saludar de beso a una mujer india, a menos que sea alguien muy cercano, en otro caso es mejor evitar hacerlo. Esto se debe a que la sociedad india es patriarcal y machista. Por lo cual un gesto de este tipo no será bien visto por la contraparte india (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

En relación con el lenguaje es necesario resaltar que los nacionales indios pueden emplear palabras del inglés que pueden llegar a ser desconocidas para los negociantes colombianos y el hecho de desconocerlas puede generar malentendidos. Por ejemplo, la palabra “preponer (prepose)” significa anteponer algo o hacer algo antes de un tiempo establecido previamente, cuando un nacional indio comenta: “¿Podemos preponer la reunión de esta semana?”, se refiere a que, si es posible realizar una reunión organizada con anterioridad para un miércoles, un lunes o martes (Salamanca, 2018).

Los indios a la hora de comunicarse son bastante empáticos con sus contrapartes, amables, reticentes a dar críticas, respetuosos y admiran a aquellas personas que suelen tener un amplio léxico. De la forma en que se dirigen hacia su contraparte, esperan ser tratados de forma recíproca, por esta razón hay que evitar las bromas hacia ellos, los sarcasmos y la ironía al hablar (Lewis, 2006). Los nacionales de este país buscan ser muy amables y conversadores con sus contrapartes dado que buscan “socios” en quienes puedan confiar para hacer negocios (Barriga, 2018).

2.4- Costumbres sociales y negociación

Las costumbres religiosas de cualquier sociedad están determinadas en elementos como la religión, la historia de dichas sociedades u otros elementos externos. Si bien no son determinantes para el éxito o fracaso de una negociación, si tienen implicaciones para el desarrollo de esta que hay que tener en cuenta.

Por ejemplo, como ocurren en Latinoamérica en épocas de festividades de navidad y año nuevo, las personas cesan labores productivas y atienden dichas celebraciones, hecho que implica que pueden suspenderse temporalmente procesos de negocios, o no se tenga respuesta pronta a comunicados. Ocurre de la misma forma en la cultura india, dado que parte de sus celebraciones se fundamentan en la religión. A continuación, se listan las fechas importantes de festividades indias, elaborado por Leyva (2017):

Tabla 3. Días festivos en India

Tabla 2: Días Festivos en India

Día	Celebración
1 de Enero	Año Nuevo
Diciembre/Enero, cambia según el año	Idu'z Zuha / Bakrid (festividad musulmana)
26 de Enero	Día de la República
Febrero/Marzo, cambia según el año	Mahashivratri (festividad hindú)
Febrero/Marzo, cambia según el año	Mahavir Jayanthi (festividad hindú)
Marzo, cambia según el año	Holi (Festividad de los Colores) y Phagwah – festividad hindú
Abril/Mayo, cambia según el año	Milad-Un-Nabi (Nacimiento del Profeta Mahoma)
Abril, cambia según el año	Viernes Santo
Mayo, cambia según el año	Buddha Purnima (festival hindú)
15 de Agosto	Día de la Independencia
Septiembre, cambia según el año	Janmashtami (Nacimiento de Krishna)
2 de Octubre	Nacimiento de Mahatma Gandhi
Octubre, cambia según el año	Id ul Fitr (Fin del Ramadán)
Octubre, cambia según el año	Dussehra (Vijaya Dashami, una festividad hindú)
Noviembre, cambia según el año	Deepavali o Diwali (Festividad de las Luces, festividad hindú)
Noviembre, cambia según el año	Nacimiento de Guru Nanak (festividad sij)
25 de Diciembre	Día de Navidad

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información de es.portal.santandertrade.com

Fuente: Inteligencia de mercados / Cultura de Negocios con India, Leandro Leyva, Legiscomex.com, 2017.

2.5- Consciencia del tiempo de los negociantes indios

La relación con el tiempo afecta las negociaciones interculturales en la medida que los nacionales de una respectiva cultura lo conciben como un recurso limitado o un medio para alcanzar objetivos y metas.

Existen culturas con una visión del tiempo monocrónica, es decir consideran el tiempo como un recurso limitado de trabajo, por esta razón las personas que pertenecen a culturas con esta concepción suelen realizar diferentes tareas, una a la vez, se ajustan a un calendario estricto de trabajo. Las culturas con concepción de tiempo policrónica del tiempo, son aquellas donde las personas conciben este elemento como un medio y no un recurso limitado, es por ello que suelen realizar diferentes actividades simultáneamente y en relación a su nivel de importancia, es común que primen las relaciones personales y laborales tengan más importancia que el cumplimiento de horarios estrictos (Maldonado, 2006).

Los nacionales indios dadas sus características de cultura de alto contexto tienen una concepción del tiempo policrónica, dado que dan una mayor importancia a la creación de lazos personales y de amistad previos a una negociación intercultural. De acuerdo con las opiniones de los expertos entrevistados se deduce que los nacionales indios no suelen ajustarse a apretadas agendas a la hora de hacer negocios, en ocasiones no muestran preocupación (dependiendo a la región que pertenezcan) si una negociación fracasa (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

Es muy importante para los nacionales del país asiático construir confianza en sus relaciones, y un medio para este fin es compartir espacios más allá de una oficina, tales como un almuerzo, esta construcción de la confianza también hace que los procesos de decisión sean lentos y las negociaciones lleguen a ser lentas (Salamanca, 2018).

2.6- ¿Cómo negocian y asumen compromisos los indios?

Los estilos de negociación y la forma en que asumen compromisos los nacionales de una cultura dependen en gran medida del tipo de contexto que represente su cultura, por una parte, las personas pertenecientes a culturas de bajo contexto tienden a ser muy directas al comunicarse, ejercer presión cuando negocian, pactar compromisos y responsabilidades a través de contratos, limitar sus relaciones solo a un ámbito profesional, incluso emplear estrategias de gana-pierde con respecto a su contraparte en una negociación (García, 2011).

Las personas que pertenecen a culturas de contexto alto tienden a ser indirectas al comunicarse y a emplear evasivas para manifestar su desacuerdo, no suelen ejercer presión al negociar, sino que tienden a ralentizar las negociaciones, dan prioridad al desarrollo de relaciones personales duraderas, suelen asumir compromisos y responsabilidades a través de la palabra y finalmente pueden estar dispuestas a emplear estrategias pierde-gana, o gana-gana con su contraparte al negociar (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

En el caso particular de la cultura india, sus nacionales por naturaleza son comerciantes, el comercio es casi parte de su “ADN”, por tanto, es también de esperarse que regateen al momento de buscar un acuerdo (Barriga, 2018).

El proceso suele ser encabezado por altos mandos a nivel jerárquico en la organización, quienes toman las decisiones finales respecto al proceso de negociación, sin embargo, siempre están acompañados por un equipo de personas quienes pueden funcionar como un soporte para la toma de decisiones, ya sea confirmando información o contra preguntando. No es común (casi improbable), que el proceso de negociación sea encabezado por una persona de rango medio o bajo de la organización. No hay una constante en relación con la temporalidad en que una sola persona dirija todo el proceso de negociación, porque depende de muchos factores como su continuidad en la empresa. Los procesos de negociación siempre tienen que ser llevados entre personas de un mismo nivel jerárquico (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

La toma de decisiones en una negociación, como ya se mencionó, puede ser lenta, sin embargo, otra razón detrás de ello es la actitud negociadora de los indios, siempre estarán dispuestos a “pujar” para que la contraparte mejore su oferta y puedan maximizar su beneficio de la negociación (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

Los negociantes indios al momento de asumir compromisos y responsabilidades tienden a confiar en el valor de la palabra de su contraparte, sin embargo, no está demás la redacción de un contrato, lo cual es siempre recomendable, en el caso de surgir diferencias en relación con lo acordado (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

2.7- Rol del género, la familia y la posición social sobre los negociantes indios

El rol que juega el elemento de género en las negociaciones con indios está fuertemente influenciado por el componente religioso del hinduismo. No se reconoce la participación de mujeres en un ámbito considerado exclusivo para los hombres, hecho que no implica que mujeres

procedentes de otras regiones no puedan participar en la negociación como la contraparte, sin embargo, suele suceder que, si ellas están acompañadas por un hombre, los negociantes indios se dirigirán hacia él como la persona que dirige el proceso, y dicha situación puede generar choques culturales que pueden comprometer la negociación (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

Lewis (2006), establece un conjunto de valores culturales que repercuten en el comportamiento de los nacionales indios y los cuales es necesario considerar, no para determinar sus efectos en un escenario de negociación, sino para comprender su importancia sobre el pensamiento de los indios y su forma de concebir el mundo. Por ejemplo, la orientación a la familia, el honor y la lealtad hacia la familia y el grupo social al que se pertenece, o el profundo respeto hacia las personas mayores (por considerárseles sabias) (Salamanca, 2018).

Las castas como sistema social, cabe añadir, determinan la personalidad de los individuos, por ejemplo, si se pertenece a castas superiores se puede llegar a ser más demandante, tener una personalidad más fuerte y ejercer más presión, en cambio personas pertenecientes a castas más bajas tenderán a mostrar más humildad, recato y no ejercerán presión sobre una negociación (Barriga, 2018).

CAPÍTULO 3: INTELIGENCIA CULTURAL: ¿CÓMO MANEJAR UN ESCENARIO DE NEGOCIACIÓN CON DECISORES INDIOS?

Entre las diferentes competencias y habilidades que un profesional en negocios internacionales debe desarrollar para desempeñarse con éxito en escenarios de negociación comercial, está su competencia intercultural, la cual consiste en el conocimiento, sensibilidad y comprensión de las diferencias que existen entre individuos que provienen de diferentes culturas. Para desarrollar dicha competencia se requiere de la inteligencia cultural (o intercultural), la cual es definida por De La Garza et al. (2009) como la capacidad de un individuo de trabajar y manejar diferentes escenarios culturales; siendo hábil y flexible sobre el entendimiento de una cultura particular, aprendiendo mientras interactúa en ésta, y diseñar un comportamiento y pensamiento que permita posteriormente interactuar con personas que provienen de otras culturas. Se considera que la inteligencia cultural se desarrolla a través de tres fases: a) Cognitiva: cuando el individuo se informa sobre qué hacer y cómo comportarse respecto a otra cultura, b) Motivacional: se refiere al interés y el esfuerzo personal del individuo por adquirir nuevos patrones de comportamiento y c) Comportamiento: cuando se adoptan diferentes comportamientos, una vez el individuo se ha informado y sensibilizado sobre la cultura a la que se va a enfrentar, por supuesto esta etapa dependen en gran medida de las dos previas mencionadas para lograr una alta inteligencia cultural (De La Garza et al., 2009).

El presente proyecto constituye un punto de partida para la fase cognitiva para el desarrollo de la inteligencia cultural, que de hecho se considera fundamental para desarrollar una inteligencia cultural apropiada para interactuar con otras culturas. De ser posible, es importante tener interacciones más directas con personas que pertenecen a la cultura que se quiere sensibilizar y comprender, esto se puede realizar a través de viajes o encuentros cara a cara con dichas personas, dado que a través de esas experiencias se logra una mejor apropiación de los conocimientos culturales necesarios para favorecer el desarrollo de la inteligencia cultural.

Para el presente capítulo se determinará una aproximación al perfil de un decisor indio en un contexto de negociación intercultural, para este fin se retomarán algunos elementos de los capítulos del presente trabajo, resultados de la aplicación del instrumento de entrevista y se complementará con otros hallazgos relacionados con la temática de cultura de negocios.

El objetivo de este capítulo (y del proyecto en general) no está en ser interpretado como una mera guía intercultural para hacer negocios, sino comprender el trasfondo cultural de los comportamientos de una determinada persona, en este caso procedente de la cultura india.

3.1- ¿Cómo negocian los nacionales colombianos e indios?

Para una mejor comprensión de una contraparte, indiferente de su cultura, es importante establecer un paralelo donde se determinen similitudes y diferencias respecto a los siguientes aspectos culturales que se proponen a continuación:

- A) Religión
- B) Relaciones personales
- C) Comunicación
- D) Negociación intercultural

Cabe mencionar que el peso, influencia y el tipo de factores, varía de una cultura de alto contexto con respecto a una de bajo contexto; no todas las culturas otorgan la misma importancia al desarrollo de las relaciones personales o reflejan una influencia de la religión sobre los negocios, sin embargo se consideran importantes los factores escogidos para el caso de India, dado que tras los hallazgos encontrados en el estudio, se identificaron diferentes patrones que destacan por su rol en un proceso de negociación y que los decisores colombianos deben prestar atención.

A) Religión

Si bien de acuerdo con los hallazgos en el ejercicio de entrevistas y en la literatura consultada el hinduismo se considera la religión predominante en India, no hay que ignorar el hecho de que hay posibilidades de poder tener un proceso de negociación con una contraparte perteneciente a otra minoría religiosa, tales como los musulmanes, los jainistas o Zoroastrianos. Sin embargo, para efectos de esta investigación se hará únicamente un enfoque en la religión hindú (Salamanca, 2018).

Al momento de hacer negocios es importante hacer una precisión en el uso de los términos hindú e indio, los cuales tienden a usarse como sinónimos para referirse a los nacionales de este país, uso que es incorrecto y que puede generar incomodidades al momento de relacionarse con la

contraparte del país. El término indio se usa para referirse a aquellas personas nacidas en India, es decir se refiere a su nacionalidad como tal, por otra parte, el término hindú, hace referencia a todos los seguidores y creyentes del hinduismo como religión (Barriga, 2018).

La religión como tal en los procesos de negociación de acuerdo con los hallazgos puede llegar a determinar ciertos aspectos de esta, tales como el género de la persona o personas que encabezan el proceso de negociación; por lo general dado que la sociedad india es patriarcal, los asuntos de negocios siempre han sido tratados por los hombres, por tanto, es muy común que las negociaciones las encabecen (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

Este hecho no excluye que las mujeres no puedan estar presentes, pero es más frecuente ver hombres involucrados en negocios.

El sistema de castas basado en la religión puede llegar a influir en la personalidad de la contraparte india, como se comentó en el capítulo segundo, si una persona pertenece a castas superiores tenderá a ser más demandante y fuerte en su personalidad, en cambio si pertenece a castas más bajas tenderá a ser más humilde y recatado en su trato con otras personas (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

Se plantean ciertas diferencias con respecto al sistema social en Colombia conocido como los estratos sociales, este sistema tiene un fundamento económico basado en el nivel de ingresos que perciba un individuo, en cambio el sistema de castas tiene su origen en un concepto religioso del hinduismo.

Si se negocia con empresas de tipo familiar, caracterizadas por su larga duración y extensa tradición, hay que tener en cuenta que al igual que las empresas son conservadas sucesivamente por diferentes generaciones en cada familia india, también se transmiten los conocimientos y experiencia relacionadas con el negocio (este fenómeno es análogo a las castas dado que las mismas se heredan de generación a generación), por esta razón se puede esperar que al momento de negociar un una contraparte india que provenga de este tipo de empresas, que disponga de mucho conocimiento y experticia (traído desde generaciones pasadas) (Salamanca, 2018). Desde el punto de vista estratégico es necesario que los decisores colombianos no subestimen el conocimiento, experiencia y capacidades de los negociantes indios, es más también se recomienda una sólida preparación sobre aspectos como la industria (del bien o servicio que se pretende internacionalizar), los aspectos propios del bien o servicio y de ser posible recopilar información suficiente sobre la contraparte.

Los indios seguidores del hinduismo consideran que tienen la vida que merecen en relación con sus actos y decisiones personales, y se sienten en el deber de ser mejores hinduistas y personas para reencarnar en una mejor vida (Salamanca, 2018).

Con relación a los aspectos místicos, se puede esperar encontrar elementos como pequeños altares en adoración a deidades por parte de los indios en sus sitios de trabajo u oficinas, o en el hecho de que empleen accesorios que representan cualidades místicas (Salamanca, 2018). Sin embargo, no es de esperar que los negociantes indios involucren una contraparte extranjera en aspectos religiosos en una negociación.

Las celebraciones religiosas pueden ralentizar un proceso de negociación, por lo cual se recomienda paciencia en caso de no recibir respuestas prontas o que el proceso deje de avanzar momentáneamente.

El punto de identificar como la religión impacta sobre los aspectos de la vida personal de los nacionales indios es comprender que sus actuaciones en los diferentes aspectos de la vida (incluido los negocios), será poco probable ver comportamientos como la búsqueda de un beneficio perjudicando el bienestar de otro, y que la ética es un factor que afecta la forma en que toman decisiones. La religión también determina ciertos lineamientos protocolarios (tratados más adelante) para el comportamiento en escenarios de negociación, por ejemplo, el consumo de ciertas bebidas o que es necesario evitar obsequiar.

B) Relaciones personales

Los nacionales indios comparten diferentes características con respecto a los nacionales colombianos, que pueden en determinado momento facilitar el desarrollo de relaciones personales sólidas.

Las relaciones personales con decisores indios no son complejas de desarrollar, de hecho, al igual que los colombianos suelen ser bastante cálidos y afectivos en su trato con las personas, gustan de hacer sentir cómodo a sus contrapartes y ello se refleja en que son muy hospitalarios. Los colombianos de acuerdo con Maldonado (2006) haciendo referencia al trabajo académico de Enrique Oligastri, afirma que los colombianos tienden a hacer un uso de actividades sociales de forma excesiva buscando crear lazos de amistad con sus contrapartes. Ocurre de la misma manera con el hecho de que no suelen separar los aspectos personales de los negocios en referencia a los indios.

En la concepción sobre las relaciones personales hay que hacer una diferenciación entre ambas culturas, si bien los nacionales de ambos países buscan un entorno de “amistad” para crear un ambiente adecuado para los negocios, la forma de crear relaciones personales no es la misma; en el caso de india, las personas buscan crear un vínculo personal profundo con sus contrapartes, por eso es frecuente que compartan espacios diferentes a un ambiente empresarial y puedan llegar a involucrar a su socio potencial con una comida familiar, tienen una visión a largo plazo sobre sus relaciones personales (Barriga, 2018; Salamanca, 2018). Por el contrario, los colombianos tienen una visión más cortoplacista al respecto, y eso puede llegar a generar impaciencia de cara a una negociación (Maldonado, 2006). Sin embargo, dicha tendencia está cambiando, hacia una forma de negociación orientada hacia los tratos a largo plazo, la generación de confianza y las relaciones gana-gana (Maldonado, 2007).

Una etapa fundamental para la creación de una relación de largo plazo con un empresario indio es el “primer negocio”, o primera transacción. De acuerdo con las percepciones captadas en la entrevista por uno de los expertos, en la primera transacción se llegan a considerar el nivel de seriedad de cada una de las partes, tanto de la que despacha el producto acordado, como la que realiza el pago de la transacción (Salamanca, 2018).

Ambas culturas están acostumbradas a las disparidades en relación con el poder, en cierta forma aceptan que el poder está distribuido de forma desigual en la sociedad, ambas son sociedades jerarquizadas, esto se refleja en las negociaciones dado que las personas involucradas por parte de India prefieren relacionarse con personas de su mismo nivel jerárquico para el caso de la contraparte extranjera. Habrá una mayor fluidez si hay asimetría de posiciones jerárquicas (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

Existen diferencias sobre el liderazgo en el trabajo y los grupos sociales, Lewis (2006) afirma que los nacionales indios suelen preferir líderes que sean más humanísticos (generosos, compasivos, etc.) y se espera que ellos promuevan a sus subordinados, en cambio en el caso de Colombia se espera que los líderes sean lo suficientemente fuertes para tomar decisiones y llevarlas a cabo, pero sin imponerse a los demás, siendo capaz de considerar otros puntos de vista al momento de tomar decisiones.

Otro aspecto en el que surgen diferencias es lo relativo a la ética de trabajo, los indios suelen ser personas éticas al momento de desempeñar sus labores, en especial cuando trabajan en empresas familiares (Lewis, 2006), por otra parte los colombianos tienden a ser en ocasiones menos éticos;

siendo individualistas y pensando en su beneficio y el bienestar de sus familias antes que los demás (colectivistas familiares e individualistas sociales), evaden reconocer y asumir la responsabilidad de las fallas propias, y en ocasiones es frecuente el soborno (Maldonado, 2006). La relación de los nacionales con ambas culturas es distinta; en el caso de los indios, son bastante abiertos hacia los foráneos, esto debido a las continuas invasiones de otros pueblos a lo largo de su historia, aunque en ocasiones suelen quejarse de los abusos sufridos durante la colonización inglesa (Lewis, 2006), en cambio los colombianos suelen sentirse inferiores a los extranjeros, y existe servilismo como consecuencia del rezago colonial (Maldonado, 2006).

Es importante entender desde la perspectiva de los decisores colombianos que las relaciones que se crean con culturas como la india no solo deben verse para el ámbito de ampliar el flujo de caja por concepto de exportaciones. Los nacionales indios perciben a Colombia como un país pequeño, pero estratégico, a pesar del desconocimiento cultural (Salamanca, 2018). Se propone estratégicamente considerar a los potenciales socios indios para un tipo de relaciones más profundas, tales como un ingreso más directo hacia el mercado indio o que este país funcione como una plataforma de entrada hacia otras economías de Asia. Es valioso poder relacionarse de esta cultura por que poseen muchos elementos en común con la cultura colombiana, a pesar de que se difiera en aspectos como la religión y exista una gran distancia geográfica entre los países, esto en cierta forma, si se busca una alianza más profunda (más allá de la compraventa de bienes y servicios), un empresario colombiano contará con la disposición de sus socios indios para colaborar en los aspectos requeridos como capital, gestiones burocráticas, capital humano, entre otros. Para llegar a este nivel de “integración” se sugiere abandonar la perspectiva, por parte de los colombianos de ser “individualistas socialmente, pero colectivos familiarmente”, este elemento puede llegar a generar choques culturales importantes que pueden repercutir en la negociación llevándola al fracaso.

C) Comunicación

Pueden presentarse ciertas barreras al comunicarse con nacionales indios, si bien, cuentan con un dominio del idioma inglés por la presencia británica, en ciertas ocasiones se pueden presentar dificultades para comprender dado su acento nativo desde el hindi (Barriga, 2018). También hay que tener especial cuidado en el vocabulario que suele ser empleado por los nacionales indios, dado que suelen emplear palabras cuyos significados no sean claros para los negociantes

colombianos, lo cual puede prestarse para confusiones al momento de establecer acuerdos (Salamanca, 2018).

La comunicación con los nacionales indios suele caracterizarse por ser muy fluida, pero al igual que los colombianos es una comunicación indirecta, y ambas culturas, por ser de contexto alto es necesario interpretar el lenguaje verbal y no verbal, para comprender el verdadero mensaje que se quiere transmitir, este elemento es esencial para conocer si una contraparte está realmente de acuerdo o desacuerdo con lo que se está conversando.

Existen situaciones donde la parte india tenderá a evadir el uso de la palabra no, y ello puede dificultar un proceso de negociación dado que puede dar señales confusas sobre si está de acuerdo o en desacuerdo con algo, para lidiar con este problema es necesario considerar otros elementos como: demoras en la toma de decisiones (ajenas a factores religiosos o festividades), no hay respuestas a comunicados en largos lapsos de tiempo (tales como correos o llamadas). Por otra parte, puede considerarse que la contraparte india está de acuerdo con lo pactado cuando acepta los términos de negociación (contrato), en ocasiones suele pedir un poco más de lo que se le ha ofrecido, y el proceso de negociación fluye con más rapidez (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

En el momento de negociar existe un gesto no verbal a través del cual puede asegurarse que se ha captado la atención de un interlocutor indio, cuando se comenta algo hacia la persona, los nacionales de este país tienden a realizar un movimiento leve oscilatorio con su cabeza, dicho movimiento puede confundirse con facilidad con un gesto de “no”, sin embargo significa que el interlocutor indio está atento y escuchando, hay que aclarar que dicho gesto tampoco significa que aprueba lo que se está escuchando (Barriga, 2018).

Los nacionales indios siempre son muy atentos a escuchar, y apreciarán en gran medida a aquellos capaces de expresarse elocuentemente y expresar interés por sus costumbres y su historia (Lewis, 2006).

Para finalizar, en el caso de los colombianos, se recomienda la paciencia, el factor de la comunicación se relaciona con los hallazgos encontrados en el desarrollo de relaciones personales porque a pesar de los contratiempos que pueden surgir cuando se desarrolla una relación, existen elementos comunes que pueden facilitar el proceso; por ejemplo, las emociones juegan un rol importante en la forma de negociar de ambas culturas, aunque de diferentes formas; en el caso indio según Barriga (2018), las decisiones sobre alguna situación tienden a tomarse según el

concepto popular “con el corazón”, los decisores colombianos tienden a involucrar sus emociones a la hora de conversar y elaborar discursos (Lewis, 2006).

De igual manera tanto indios como colombianos se caracterizan por ser buenos conversadores y ser respetuosos (Lewis, 2006).

D) Negociación Intercultural

Al igual que en las secciones anteriores, los colombianos comparten diferentes características con respecto a sus homólogos indios:

Por ejemplo, los nacionales indios tienden a dar un valor significativo a la palabra personal de su contraparte a la hora de pactar compromisos. Los colombianos también gustan de tomar la palabra personal de la otra parte y suelen considerar los acuerdos escritos como una formalidad (Maldonado, 2006). Los acuerdos a los que se llega con una contraparte india (por sus características de cultura de alto contexto) nunca son definitivos, siempre están sujetos a modificarse con el tiempo, debido a que se otorga una mayor importancia a la palabra del individuo, los indios son mucho más flexibles en este sentido. Ocurre la misma situación en el caso colombiano, los negociadores de este país siempre están abiertos a la renegociación si es necesario, pero cabe recalcar que pueden llegar a ser impacientes y ejercer presión para llegar a un pronto acuerdo (Maldonado, 2006). Este hecho, (propio de culturas de alto contexto) facilita de forma importante negociar y renegociar acuerdos de ser necesario, en caso de que en un dado momento el acuerdo pactado entre las dos partes deje de ser beneficioso para una, prácticamente no habrá resistencia por parte de la otra para negociar nuevas condiciones, en cambio si fuere con una contraparte de una cultura de alto contexto, es posible que se presente resistencia para este fin, lo cual puede llevar a una ruptura de la relación comercial.

La tendencia al regateo es común para los negociantes de ambas culturas, para el caso de los colombianos, si son compradores buscan el descuento y las rebajas, suelen emplear una primera propuesta elevada para ampliar el margen de regateo y suelen ajustar sus ofertas de acuerdo a la estrategia “SM – Según el marrano” (práctica a la cual ajustan el precio de sus ofertas de acuerdo al poder adquisitivo que perciban de su contraparte) (Maldonado, 2006), disponen de una visión gana-perde, respecto a sus contrapartes, pero dicha visión está migrando a un enfoque gana-gana (Maldonado, 2007). Para el caso de los indios, como se había mencionado buscan sacar el mayor provecho de la oferta de su contraparte, sin embargo, los expertos entrevistados recomiendan que

es mejor negociar por volúmenes (mayores cantidades) o descuentos, según sea el caso (Barriga, 2018). Es por esta razón que los negociantes colombianos deben contemplar una estrategia de ofrecer un poco más sobre su oferta, o la contraoferta de la parte india, el patrón de regateo puede ser bastante común al negociar con nacionales de este país.

Las relaciones de negocios con nacionales no pueden concebirse en un marco de “negociación tradicional”. Negociación orientada en un concepto “yo gano – tu pierdes”, considerar a la contraparte como un adversario a vencer y como una amenaza, establecer ofertas según el poder adquisitivo del otro empresario (vulgarmente conocida como estrategia según el Marrano), o engañar a la otra parte sobre otras opciones disponibles (Maldonado, 2006) Finalmente, en relación con los acuerdos, a pesar del valor otorgado a la palabra, es necesario realizar contratos con el fin de tener un instrumento frente a desacuerdos o incumplimientos, también se recomienda prestar atención a pactar una jurisdicción donde se puedan dirimir los desacuerdos en caso de que una de las contrapartes tome acciones legales (Barriga, 2018; Salamanca, 2018).

3.2- Recomendaciones generales y aspectos protocolarios en las negociaciones con nacionales indios

Los aspectos relacionados con protocolo y etiqueta pueden llegar a ser determinantes o no en relación con la cultura que se afronte, para el caso de la cultura india es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

SALUDOS:

De acuerdo con Leyva (2017):

1. El saludo tradicional “Namasté” hacia los empresarios indios es muy apreciado, consiste en juntar las manos en estilo de oración y ubicarlas bajo la barbilla, acompañando con una leve inclinación de la cabeza. Aunque de igual forma los empresarios de este país están acostumbrados a los apretones de manos suaves.
2. Los saludos se realizan al inicio y final de la reunión.
3. Es necesario evitar el contacto físico con respecto a las mujeres, debido a cuestiones de respeto. Siempre se les debe saludar con un gesto respetuoso, en este caso el namasté. Por otra parte, es preferible dejar a la mujer tomar la iniciativa del saludo.

Sagun British High Comission New Delhi (s. f.):

4. Es importante el uso de títulos para referirse a la contraparte india, es necesario referirse a ellos como Mr. Ms, Madam, según sea el caso.

CONVERSACIONES:

Según Lewis (2006), se deben tomar las siguientes precauciones a la hora de conversar:

1. Evitar discutir sobre el tema de castas y el conflicto de cachemira.
2. Evitar las bromas sobre los indios, las personas pertenecientes a culturas de alto contexto pueden tomarse cualquier comentario a pecho, por ello hay que medir cuidadosamente las palabras (Cohen, 1991).
3. Evitar tomar posiciones respecto a una religión en concreto.
4. Es deseable mostrar un interés genuino en la historia de India, dado que es una civilización muy antigua.
5. Demostrar un respeto profundo en general hacia los indios, dado que pueden reflejar complejos personales debido a las injusticias de la colonización inglesa.
6. Procurar ver las cosas desde su punto de vista, se puede aprender mucho de los indios.
7. Evitar comentarios de ironía.
8. Los indios son muy prestos a escuchar a sus contrapartes, hay que procurar ser elocuente.
9. Evitar presionar, (para lograr un acuerdo o una concesión).

Según Leyva (2017):

10. En un escenario de reunión es importante que esperar a que todas las personas se sitúen (o se sienten) antes de comenzar cualquier conversación.
11. Dado que los nacionales indios son propensos a construir relaciones personales antes de proceder a realizar negocios, es importante conversar sobre otro tipo de temas diferentes a lo relacionado con el comercial, por ejemplo, familia, viajes, cultura, etc.

De acuerdo con los expertos entrevistados:

12. En el caso de las mujeres, es de esperarse que los negociantes (hombres) indios, no dirijan tanto la palabra hacia ellas por temas culturales y de respeto hacia el género femenino. Sin embargo, en el caso de que la contraparte extranjera sea mujer y encabece la negociación, los negociadores indios no se sentirán plenamente cómodos conversando con ella, también puede suceder que, si la mujer que encabeza el proceso esté acompañada de un hombre, los nacionales

indios asuman que él es quien dirigirá la negociación y conversarán con él, apartando del contexto a la mujer por completo.

13. La cultura india, se caracteriza por un profundo respeto hacia las personas mayores, ya que se les considera una fuente de sabiduría. En caso de que la contraparte en una negociación sea de la tercera edad, hay que mostrar un profundo respeto hacia la misma.

REUNIONES:

De acuerdo con las percepciones captadas por los expertos entrevistados:

1. Tanto indios como colombianos comparten el ser impuntuales, esto se justifica en el caso de los indios debido al tráfico y los constantes embotellamientos en sus ciudades. 2. Sin embargo a pesar de ello siempre es bien visto que la contraparte sea puntual.
3. Debido a las largas distancias siempre es recomendable salir con un margen de tiempo prudente para lograr llegar a tiempo.
4. Las tarjetas de presentación son un elemento muy importante en una negociación, (incluso el no tener tarjetas para la contraparte puede considerarse una falta de respeto), cuando se entrega una tarjeta se debe hacer sujetándola con las dos manos y el texto debe estar en sentido que pueda ser leído por la contraparte india.

De acuerdo con Leyva (2017):

5. Se recomienda realizar las reuniones con la contraparte india con ejecutivos del mismo nivel jerárquico en la organización.

VESTUARIO:

Según los expertos entrevistados:

1. Es importante manejar un estilo conservador a la hora de vestirse, el sentido común debe ser la regla de oro para este aspecto.
2. Es permisible el vestuario estilo sport, pero sin perder la elegancia de cara a una reunión.
3. En el caso de las mujeres es muy importante tener en cuenta el tipo de vestuario que emplearán, es preferible no dejar muchas zonas del cuerpo descubiertas, esto debido a que, si visten, sin seguir este parámetro, serán objeto de miradas que en un comienzo pueden parecer “normales” pero que pueden tornarse incómodas en un lapso más largo.

De acuerdo con Leyva (2017):

4. Los empresarios indios siempre suelen vestirse de forma meticulosa, por tanto, es necesario que la contraparte genera una buena impresión.
5. No usar accesorios de cuero, esto debido a razones religiosas por parte de los nacionales indios quienes profesan un profundo respeto y adoración hacia los animales bovinos.
6. Las mujeres tienen la opción de usar un “sari”, vestimenta tradicional usada por las mujeres de india, solo si se sienten cómodas.

OBSEQUIOS:

Según los expertos entrevistados:

1. El tipo de regalos puede variar dependiendo de la ocasión, éstos pueden ser desde obsequios institucionales, pero es aún más recomendable compartir elementos del país de origen, en el caso de Colombia, una bolsa de café (por ejemplo), ese tipo de detalles son una gran ayuda para reducir distancias culturales y personales en un encuentro.
2. Por razones religiosas hay que evitar los regalos relacionados con licor, elementos que contengan cuero.
3. Los regalos no deben abrirse en presencia de la contraparte, es preferible abrirlos en otros sitios cuando haya finalizado el encuentro.
4. Es preferible evitar obsequios que puedan considerarse personales, tales como collares, perfumes, relojes.

Según Leyva (2017):

5. También es una alternativa regalar dulces o chocolates.
6. Las envolturas que acompañan los regalos, no deben ser de color blanco o negro, ya que se relacionan con la muerte, se recomienda usar envolturas con colores rojo, amarillo o verde.
7. No se deben regalar animales o artículos que provengan de ellos.
8. Es preferible no dar regalos ostentosos dado que pueden interpretarse como un intento de soborno por parte de una contraparte india.
9. En caso de regalar flores, hay que evitar la variedad Franguipanis (Plumería), dado que se emplean en rituales fúnebres.

ALIMENTOS:

Según los expertos entrevistados:

1. La cocina de India se caracteriza por un amplio uso de condimentos y por sus sabores picantes, en el momento de compartir una comida con una contraparte india, es recomendable solicitar un bajo nivel de picante sobre los alimentos a cocer, dado que los niveles habituales para los indios pueden no ser tolerables para la contraparte extranjera.
2. Si la estancia es prolongada en India, se pueden afrontar algunas dificultades para acostumbrarse a la comida local, por ejemplo, algunos malestares estomacales, se recomienda prudencia a la hora de comer.
3. El acto de compartir una comida con una contraparte india, es un hecho muy importante para ellos, y aún más si se come en la compañía de su familia y en su hogar, por ello, es recomendable aceptar los platos que se ofrecen, dado que rechazarlos puede generar incomodidades en la contraparte local.
4. Cuando se invita a una contraparte india a una comida, es prudente preguntar con qué tipo de comida se siente más cómodo, esto debido a que dependiendo de la religión de la persona podrá consumir un determinado grupo de alimentos y evitar otros.

CONCLUSIONES

El estudio de la cultura de negocios independiente de la cultura que se busque conocer es un campo de estudio más amplio de lo que aparenta en un comienzo para cualquier investigador que se disponga a explorarlo. El sentido amplio, no solo se refiere a los conocimientos que existen en el mismo, sino el potencial de nuevo conocimiento que puede generar.

La competencia intercultural no solo es necesaria para los profesionales en negocios internacionales en el desarrollo de sus labores, sino que es imprescindible para todas aquellas empresas que en sus horizontes busquen nuevos mercados; deben ser lo suficientemente sensibles culturalmente para conectar con las necesidades de los consumidores y satisfacerlas a través de su oferta de valor. Por estas razones el análisis intercultural es un factor que no puede apartarse de la disciplina de los negocios internacionales, por sí solo no es una garantía de éxito para las empresas que busquen expandir su cuota de mercado en otros países, sin embargo, puede ser uno de los elementos que propicie el fracaso de la internacionalización si no se le otorga la suficiente importancia.

Incluso puede constituir una barrera de entrada y una fuente de riesgo para cualquier empresario cuya visión de generación de valor no se limita a los entornos locales, y comprende que existen oportunidades para el crecimiento económico a nivel global.

Colombia desde la perspectiva de los negocios internacionales representa un gran potencial, tanto para el tejido empresarial colombiano, como para la sociedad en general. Por ello es importante reducir las distancias culturales con países estratégicos a través de un conocimiento y sensibilización sobre sus culturas y no limitarse a emitir juicios desde una perspectiva etnocentrista. El conocimiento cultural es solo uno de muchos eslabones en los que el país debe trabajar para generar crecimiento económico a través del comercio internacional de bienes y servicios.

Las culturas de Colombia e India son desafortunadamente desconocidas entre sí; el poco conocimiento desde los colombianos hacia el país asiático se limita a los espectros de la pobreza y la desigualdad, no se reconoce a India como un actor clave en la economía mundial para las próximas décadas, el poco conocimiento que existe desde India hacia Colombia, se enmarca en la herencia histórica del fenómeno del narcotráfico y su impacto en la imagen internacional del país, reforzada a través de los medios de comunicación, aunque irónicamente incentive más el interés de los nacionales del país por conocer más sobre Colombia, también se nos concibe como un país

pequeño, muy pequeño pero con un potencial muy grande (Barriga, 2018; Salamanca, 2018). Dicho desconocimiento solo hace más grandes las distancias culturales que existen, hecho que impide una mejor dinámica comercial por parte del sector exportador colombiano.

Sin embargo, los hallazgos de este trabajo apuntan a un hecho que contradice la panorámica expuesta; *las culturas de Colombia e India son mucho más cercanas de lo que se podría pensar*, a pesar de las diferencias en costumbres, religión y tradiciones, incluso mucho más cercanas a culturas de otros países más cercanos a Colombia. En resumen, es a lo que se pretende llegar con este proyecto, no en una mera afirmación, sino en un hecho que puede representar nuevas oportunidades para el país.

Se concluye que ambas culturas comparten diferentes elementos de comunicación, tales como el lenguaje no verbal, la comunicación indirecta, la fluidez para las conversaciones; elementos de relacionamiento, como la búsqueda de relaciones basadas en la amistad, o el interés por crear relaciones personales; la relación con el tiempo, la cual es de tipo policrónica. Todos estos elementos en común pueden resumirse en el hecho de que ambas culturas comparten el ser de alto contexto.

Comprender las diferencias culturales no es suficiente, mucho menos para el caso de este tipo de culturas. Se hace necesario un cambio de pensamiento y en consecuencia de comportamiento, esto no implica renunciar a una identidad propia o los valores culturales. Simplemente es adaptarse de forma continua a otras realidades culturales para mejorar la forma en que se hacen negocios.

Más allá de las oportunidades que representa India como mercado para la oferta exportadora nacional, este es un punto de partida para comenzar a considerar nuevos destinos en Asia, continente que ya está jugando un rol dinamizador en la economía mundial. El objetivo de proyectos de investigación como este es reducir el miedo y generar interés para explorar estos mercados, generar desarrollo económico, bienestar y riqueza para el país. Que los esfuerzos de estos trabajos para la contribución al sector empresarial colombiano no sean en vano.

BIBLIOGRAFÍA

Acuña, H., y Nonell, P. (2015). LA DIPLOMACIA CULTURAL EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES: RELIGIONES DEL MUNDO. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 10(2), 215-235.

Almodóvar, P., y Rodríguez, Ó. (2008). LA DISTANCIA CULTURAL EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA. UNA VISIÓN TEÓRICA. *Boletín Económico de ICE*, (2955), 21-31.

Arias, F. (2012). Capítulo 6: Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos. En *El Proyecto de Investigación* (Sexta, pp. 68-81). Caracas: Editorial Episteme C.A.

Barriga, D. (2018, marzo 26). Entrevista 1, Cultura de negocios Colombia - India [Audio, Escrito].

Berger, R., y Herstein, R. (2013). The evolution of business ethics in India. *International Journal of Social Economics*, 41(11), 1073-1086. <https://doi.org/10.1108/IJSE-05-2013-0129>

British High Commission New Delhi. (s. f.). Doing Business in India Guide. Recuperado a partir de http://www.india.doingbusinessguide.co.uk/media/1187966/Doing_Business_in_India_Guide.pdf

Castro, Ofelia. (2014). Elementos culturales en los procesos de negociación internacional. Caso China. *Suma de Negocios*, 5(12), 143-147. <https://doi.org/10.1016/j.neucir.2013.10.001>

Castro, Olga, y Abreu, J. (2008). Cómo afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3, 679-700.

Christie, M., Kwon, I.-W., Stoeberl, P., y Baumhart, R. (2003). A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea and the United States. *Journal of Business Ethics*, 46, 263-287. <https://doi.org/10.1023/A:1025501426590>

Cohen, R. (1991). Disonancia Intercultural. En *Negotiating Across Cultures* (3.^a ed., pp. 4567). Washington: United States Institute of Peace Press. Recuperado a partir de

<http://www.cursosdenegociacion.com/wp-content/uploads/2014/11/Negociando-entreculturas.x22060.pdf>

Consejo Superior de Comercio Exterior. (2011). *AGENDA DE NEGOCIACIONES COMERCIALES DE COLOMBIA: ACTUALIZACIÓN 2011* (p. 15). Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado a partir de http://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=52&name=Agenda_negociaciones_2011.pdf&prefijo=file

De La Garza, M., Guzmán, E., y Hernández, D. (2009). Consideraciones culturales y personales en torno a las negociaciones internacionales. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 3(3), 64-89. <https://doi.org/10.3232/GCG.2009.V3.N3.03>

García, O. (2004). *NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL*. Global Marketing Strategies.

García, O. (2011). LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES. *Boletín Económico de ICE*, (3011), 47-52.

Grijalba, S. (2012, octubre 22). La democracia más grande más allá de las castas: La India es una nación en auge que lucha contra las diferencias sociales y religiosas. *El Mundo*.

Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S., y Farías, P. (2007). LA CULTURA NACIONAL Y SU IMPACTO EN LOS NEGOCIOS: EL CASO CHILENO. *Estudios Gerenciales*, 23(105), 5767. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(07\)70025-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(07)70025-6)

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values* (1.^a ed.). Sage Publications.

Hofstede Insights. (2018, febrero 13). Country Comparison [Country Comparison]. Recuperado a partir de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/colombia,india/>

Holguín, L. (2011). La India, un mercado atractivo para exportaciones colombianas altamente segmentadas. *Revista de Negocios Internacionales - Universidad EAFIT*, 4(2), 91-110.

Iglesias, F. (2009). Budismo y Negocios. *Cuadernos de Coaching*, (3), 9-11.

Jensana, A. (2010). FACTORES CULTURALES Y NEGOCIOS EN JAPÓN. *Boletín Económico de ICE*, (856), 79-87.

Keegan, W., y Green, M. (2009). *Marketing Internacional* (5.^a ed.). Pearson Educación.

Lewis, R. (2006). India, Colombia. En *When Cultures Collide: Leading Across Cultures* (Tercera, pp. 434-440, 556-562). Boston: Nicholas Brealey International.

Leyva, L. (2017, marzo 14). Inteligencia de Mercados / Cultura de Negocios con India.

Legiscomex. Recuperado a partir de <https://www-legiscomex-com.ezproxy.unbosque.edu.co/BancoConocimiento/C/cultura-negocios-india-rci312/culturanegocios-india-rci312.asp>

Maldonado, K. (2006). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Aproximación a un marco conceptual y teórico sobre la interculturalidad de los negocios internacionales*, (33), 5-38.

Maldonado, K. (2007). La interculturalidad de los negocios internacionales. *Universidad & Empresa*, 6(12), 261-291.

Menéndez, D. (2013, diciembre 10). *Marco de estrategias de carácter cultural que permitan al exportador realizar negociaciones exitosas con los miembros del Grupo de los Cinco (G5)*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado a partir de <https://repositorio.pucese.edu.ec/handle/123456789/141>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2017). *Perfil Económico de India* (p. 7). Recuperado a partir de http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=77074&name=OEE_espanol_Perfil_India_15-03-2017.pdf&prefijo=file

Palacio, M., y Aguirre, L. (2016). La cultura: un detonante en la globalización. *Funlam Journal of Students' Research*, (1), 119-128. <https://doi.org/10.21501/25007858.2147>

Peña, T., y Pirela, J. (2007). LA COMPLEJIDAD DEL ANÁLISIS DOCUMENTAL. *INFORMACIÓN, CULTURA Y SOCIEDAD*, (16), 55-81.

Rao, P. (2013). The role of national culture on «best» practices in India: a multiple case study approach. *Journal of Indian Business Research*, 5(2), 122-143. <https://doi.org/10.1108/17554191311320782>

Salamanca, C. (2018, marzo 26). Entrevista 2, Cultura de Negocios Colombia - India [Audio, Escrito].

Sen, A. (2004, noviembre 30). ¿Cómo importa la cultura en el desarrollo? *Letras Libres*, (71). Recuperado a partir de <http://www.letraslibres.com/mexico/como-importa-la-cultura-en-eldesarrollo>

Sepúlveda, R. (2015, marzo 4). India, interesada en TLC con Colombia. *Portafolio*. Recuperado a partir de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/india-interesada-tlc-colombia-21332>

Thapar, R. (1969). *Historia de la India I* (Primera Edición Electrónica, Vol. I). México: Fondo de Cultura Económica.

Van Hoof, A., y Korzilius, H. (2000). La negociación intercultural: un punto de encuentro. La relación del uso de la lengua y los valores culturales. En *Actas del Primer Congreso Internacional de Español para Fines Específicos - Ámsterdam, noviembre 2000* (pp. 44-56). Amsterdam: Ministerio de Educación Cultura y Deporte de España. Recuperado a partir de https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/ciefe/pdf/01/cvc_ciefe_01_0007.pdf