

Este artículo pertenece al nº20 de la revista electrónica: **“Proyección exterior de la economía española”**.

Haz clic [aquí](#) para leer la revista electrónica completa.

## LA INTELIGENCIA CULTURAL: UNA HERRAMIENTA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Por **ENRIQUE FANJUL**, socio de **IBERGLOBAL**, miembro del Comité de Reflexión del **CLUB DE EXPORTADORES** y del **OBSERVATORIO DE INTELIGENCIA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**.



*Las empresas españolas deben tener presente que, a pesar de la globalización, las barreras culturales siguen existiendo y pueden constituir un obstáculo para su actividad internacional. Es necesario que las empresas se preparen adecuadamente para afrontar estas barreras.*

Las empresas están comprendiendo el peso que tienen las barreras culturales en su actividad internacional. Se ha pasado a reconocer la necesidad y el valor de la “inteligencia cultural”, que se podría definir como la habilidad o capacidad para adaptarse y trabajar con efectividad en entornos culturales distintos al propio.

La inteligencia cultural es efectivamente un requisito para la internacionalización, aunque debe situarse en su contexto.

No hay que atribuir una importancia desmesurada a los factores culturales –algo que con frecuencia defienden empresas y consultores especializados en asesorar sobre estos temas-.

Las barreras culturales existen y constituyen un obstáculo para el que hay que prepararse, pero no son ni mucho menos el único factor, o el más decisivo, que incide en el éxito o el fracaso en las operaciones internacionales de una empresa. La calidad del producto, su precio, el marketing, la financiación, son factores que también tienen un peso relevante.

Con frecuencia se incurre en generalizaciones excesivas. Las personas de diferentes países tienen diferencias entre ellas, y éstas existen también entre los ciudadanos de un mismo país. No todos los chinos o todos los indios tienen el mismo comportamiento. Puede haber diferencias entre ellos, como las hay entre los españoles o entre los madrileños.

Los consultores en negociación cultural exageran a veces el abanico de aspectos que conforman la cultura de una sociedad y que deben ser tenidos en cuenta si se quiere evitar el conflicto, llegando a un grado de detalle que puede rozar el ridículo. Como ejemplo puedo citar los consejos dirigidos a empresas sobre etiqueta en comidas de negocios en Países Bajos formulados por una destacada empresa que asesora y forma sobre temas culturales en los negocios internacionales. Entre las recomendaciones está que la “ensalada no debe ser cortada; se debe enrollar la lechuga en el tenedor”. Asimismo, hay que “servirse poco al principio, para así poder repetir”. En fin, como residente que he sido en Holanda durante varios años, me resultan llamativas estas recomendaciones que, repito, me parece que llevan a cotas exageradas e irreales la influencia de los aspectos culturales.

No hay que exagerar, pero en ninguno de los dos sentidos. Las barreras culturales no deben ser menospreciadas, y las empresas deben tener directivos preparados para la negociación intercultural.

¿Cuáles son los “temas”, los aspectos culturales más determinantes en las relaciones entre personas de diferentes culturas?

Sobre este tema se ha escrito mucho. Se han elaborado clasificaciones, taxonomías, dimensiones, perfiles culturales de países, etc.

## **Tres aspectos clave**

En base a mi experiencia de 40 años trabajando en comercio exterior, hay tres aspectos culturales diferenciadores que son clave en los negocios internacionales, aspectos que por otro lado están interrelacionados.

En primer lugar, un aspecto cultural importante es la importancia que se da a construcción de relaciones personales que permitan establecer un marco de confianza entre los interlocutores, frente a las culturas

en las que las relaciones personales y la confianza mutua tienen poca relevancia, y la negociación se encamina desde el principio hacia la consecución del “acuerdo” (se trata de culturas *deal oriented*, utilizando su denominación en inglés).

En líneas generales, según mi experiencia, la mayor parte de las culturas (asiática, mediterránea, latinoamericana, árabe) otorgan relevancia a las relaciones personales. Son básicamente las culturas de origen anglosajón (países del Norte de Europa y de Norteamérica) en las que predomina la orientación a “ir directamente al grano”, relegando el factor personal. En España, desde luego, el factor personal, los contactos personales, son fundamentales en el mundo empresarial y de negocios.

El segundo gran elemento diferenciador es entre culturas colectivistas e individualistas. Esta diferencia es muy importante, porque a su vez influye de forma directa sobre otras características. Las culturas colectivistas –las asiáticas son sin duda las más destacadas en el mundo actual de los negocios– dan mucha importancia a la jerarquía y el protocolo. Todos los que han trabajado en China saben bien el cuidado que hay que tener con estos aspectos y cómo, por poner un ejemplo, un error en la forma de sentar a los invitados en un banquete puede tener consecuencias negativas en una negociación.

La tercera gran diferencia se refiere al empleo de lenguaje directo frente a una comunicación en la que el contexto, los elementos indirectos son importantes. En estas últimas culturas los silencios, las insinuaciones, los gestos, pueden ser una forma de mandar mensajes, que no se captan si no se está preparado para ello. Este aspecto tiene una estrecha relación con el primero. En las culturas *deal oriented* existe una mayor tendencia al lenguaje directo, claro, explícito.

En conclusión, las barreras culturales son importantes. Incluso en la propia Unión Europea, en la que existe un mercado único, puede existir la tentación de pensar que las diferencias culturales son poco relevantes en las relaciones entre empresas. Es un error: muchas empresas tienen problemas a la hora de trabajar en países del Norte de Europa por no comprender sus características culturales.

Sin caer en exageraciones, las empresas que operan en los mercados internacionales deben ser conscientes de la existencia e importancia de los factores culturales, y prepararse adecuadamente para afrontarlos.