

Compendio para la enseñanza de la interculturalidad y la negociación a través del juego de roles¹

Maria Carolina Moreno-Salamanca²

Universidad EAN

Recibido, Agosto 28 de 2017
Concepto evaluación, Noviembre 18 de 2017
Aceptado, Noviembre 21 de 2017

Referencia: Moreno-Salamanca, M. (2018). Compendio para la enseñanza de la interculturalidad y la negociación a través del juego de roles. *Revista Academia y Virtualidad*, 11, (1), 27-39

Resumen

El presente artículo contiene las teorías y los conceptos que han sido trabajados e investigados para la elaboración y desarrollo de los cursos, las investigaciones, los bloques y los módulos de estudio de la Universidad EAN de Colombia, con componente de negociación intercultural. Además, se presenta la revisión conceptual de los aspectos culturales de la región de América Latina y el Caribe y, por último, la exposición sobre el juego de roles como instrumento o herramienta pedagógica para que los estudiantes pongan en práctica los conocimientos adquiridos y se aproximen a escenarios reales de la vida empresarial. Durante el desarrollo del juego de roles desde el año 2014, se ha impactado un promedio de 230 estudiantes de pregrado y de posgrado de la Universidad EAN, universidades locales de Bogotá y una universidad mexicana, lo que ha enriquecido la labor docente y el desarrollo formativo de los estudiantes.

Palabras clave: interculturalidad; negocios; negociación; estrategias; tácticas; juego de roles.

¹ Artículo de reflexión

² Estudiante de Doctorado Interinstitucional en Educación, Universidad Pedagógica Nacional de Colombia. Magíster en Análisis de Problemas Políticos, Económicos e Internacionales Contemporáneos de la Universidad Externado de Colombia en convenio con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Instituto de Altos Estudios para el Desarrollo y bajo los auspicios del Institut des Hautes Etudes de L'Amérique Latine – Université de Paris III. Especialista en Gerencia Internacional de la Pontificia Universidad Javeriana. Profesional en Relaciones Internacionales de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Nacionalidad Colombiana. Profesor Asociado y Docente de enlace del Núcleo de Pensamiento Económico, Entorno y Competitividad de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales de la Universidad EAN. Docente investigador en el grupo de ambientes de aprendizaje de la Universidad EAN.
E-Mail: mcmoreno@universidadean.edu.co.

Compendium of Teaching Interculturality and Negotiation through the Game of Roles

Abstract

This article compiles the theories and concepts used and researched for the preparation of the intercultural negotiation class (elaboration and development of courses, research, academic seminars and training modules) at EAN University, Colombia. In addition, it presents a conceptual review of the most relevant cultural aspects of the Latin American and Caribbean region and, finally, the description of the pedagogic use of role-playing as tool for students to practice the acquired knowledge and deal with diverse scenarios from business life. Since 2014, the role-playing simulation has been used by around 230 undergraduate and graduate students from EAN University, local universities in Bogotá and a Mexican university, this practice has enriched the teaching activity and enhanced the training of students.

Keywords: interculturality; business; negotiation; strategies; tactics; role play.

Compêndio para o Ensino de Interculturalidade e Negociação através do Jogo de papéis³

Resumo

Este artigo contém as teorias e conceitos que foram trabalhados e pesquisados para a elaboração e desenvolvimento dos cursos, pesquisas, blocos e módulos de estudo da Universidade EAN da Colômbia, com componente de negociação intercultural. Além disso, apresenta a revisão conceitual dos aspectos culturais da região Latino-americana e do Caribe e, finalmente, a exposição sobre os jogos de representações como instrumento ou ferramenta pedagógica para que os alunos possam pôr em prática o conhecimento adquirido e se aproximem dos cenários reais da vida empresarial. Durante o desenvolvimento dos jogos de representações desde 2014, participaram uma média de 230 alunos de graduação e pós-graduação da Universidade EAN, universidades locais em Bogotá e uma universidade mexicana, o que enriqueceu o trabalho docente assim como o desenvolvimento formativo dos alunos.

Palavras chave: interculturalidade; negócios; negociação; estratégias; táticas; jogos de representação.

³ Traducción por: Profesora Daniela Debacco. Profesora Asociada. Coordinadora Núcleo de Formación en Lenguas Modernas. Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales. Universidad EAN – Bogotá, Colombia. E-MAIL: ddebacco@universidadean.edu.co.

Introducción

El objeto de este compendio es documentar los conceptos y teorías utilizados para construir los cursos, las investigaciones, los bloques y los módulos de estudio con componente de negociación intercultural, de los pregrados virtuales y de la Especialización de Negocios y Finanzas Internacionales de la Universidad EAN de Colombia. Se presentará la interrelación directa entre la cultura con el mundo de los negocios y la empresa, a través de la herramienta didáctica del juego de roles. Se expondrán otros elementos evaluados y revisados, para el aprendizaje de los negocios internacionales como lo son: el proceso negociador, las diferentes estrategias y tácticas de negociación, al igual que analizar la perspectiva de las relaciones transnacionales y transculturales, lo que conlleva la actuación en escenarios heterogéneos, multidiversos e interculturales.

La experiencia del juego de roles en la negociación empresarial le permite al estudiante analizar cómo se pueden eliminar las barreras comerciales, geográficas, mentales y culturales, desde un método de reflexión complejo e interdisciplinar. Negociar en culturas diferentes a la propia plantea conocer las habilidades y condiciones de los seres humanos, tales como: la personalidad, el temperamento, los valores, las creencias, las percepciones, las actitudes, estilos de aprendizaje, comunicación, motivación, enfoque del conflicto, los temores, entre otros (Budjac, 2011). En el concierto internacional es importante caracterizar la relevancia y pertinencia de las estrategias de negociación, dentro de un marco conceptual, pues una de sus principales funciones es la ampliación de los negocios internacionales a través del desarrollo de mercados y relaciones comerciales.

Este documento está dividido en la revisión de los conceptos y teorías de la interculturalidad y las estrategias de negociación, los aspectos culturales de la región de América Latina y el Caribe y el juego de roles en la enseñanza de la negociación intercultural

que se trabaja en los cursos, las investigaciones, los bloques y los módulos de estudio de la Universidad EAN.

La interculturalidad y las estrategias de negociación

El concepto de interculturalidad que comprende este documento está en contraria posición a la concepción homogeneizadora de la cultura. La interculturalidad se presenta como un proceso social (Caune, 2009); dentro de este análisis se parte de la interpretación del concepto desde una perspectiva de la región de América Latina y el Caribe (ALC) que tiene su foco en las transformaciones por el mestizaje, la heterogeneidad y diversidad cultural existente en la región. Se conciben, entonces, las relaciones interculturales bajo la posibilidad de interactuar con culturas diferentes, conociendo las limitaciones idiomáticas y del lenguaje, así sea la misma lengua la que se hable y fundamentando las relaciones desde el respeto por el otro.

El concepto de los negocios internacionales son las relaciones y transacciones de bienes o servicios que existen entre organizaciones privadas o públicas y su mundo exterior, para la obtención de utilidades, procurando el crecimiento sostenido a largo plazo y posicionamiento en los mercados internacionales cada vez más competitivos (Daniels & Radebaugh, 2000). Los principales sujetos internacionales o actores son: públicos como los Estados y los Organismos u Organizaciones Internacionales, OIG (multilaterales, regionales y supranacionales), y privados como las empresas o compañías internacionales (multinacionales, globales, internacionales y las transnacionales) (Strange, 2010). Es así, como los Estados y las empresas realizan procesos de negociación e interrelación constante con otras culturas y actores internacionales, debido a la realidad y la coyuntura internacional, lo anterior dado por los procesos de interconexión del mundo, el aumento del comercio mundial, la ampliación de los mercados, la

firma y negociación de acuerdos comerciales internacionales y la globalización financiera. El quehacer de los negocios internacionales en un mundo globalizado demanda de profesionales con habilidades y competencias tales como: la interculturalidad, la comunicación, la mentalidad global (Solomon y Schell, 2010), el trabajo colaborativo o la colaboración global, además, de contar con un enfoque hacia las oportunidades de negocio y las mega-tendencias de los mercados globales. Según Benassini (2016) las mega-tendencias son: las capacidades adaptativas o glocalizadas que debe tener una empresa para habituar o transformar las condiciones o características del bien o servicio que ofrece y poder introducirlo en una región o cultura específica.

Las negociaciones internacionales exigen el respeto, reconocimiento y asunción de la identidad cultural y establecer relaciones basadas en la confianza (Freire, 2004). El proceso social que implica una negociación se da en contextos complejos en donde confluyen múltiples factores (internos y externos), personales, grupales, organizacionales, corporativos, ambientales, y de los países comprometidos en el asunto (meta, meso, micro y macro) (Morales y Castellanos, 2006). Por lo anterior, el negociador internacional debe tener las herramientas teóricas, conceptuales y prácticas para establecer relaciones y estrategias de negocio. Las competencias y habilidades de un negociador internacional se deben orientar al proceso analítico y reflexivo de los diferentes contextos, conflictos y estrategias específicas del negocio. Debe generar una mente global, para comprender las relaciones interpersonales, el manejo de los mercados locales y globales, generar y aprovechar las oportunidades de negocios, reconocer los talentos personales y de otros, tener capacidad de adaptar las estrategias y los planes hacia una cultura extranjera (Solomon y Schell, 2010).

La negociación se presenta como la interacción entre dos o más actores o sujetos, que tiene como objetivo la firma o cierre de un acuerdo, se basa principalmente en un proceso regulado a través de estrategias, tácticas

y fases. Desde la perspectiva de la diplomacia internacional, Kissinger (1969) define la negociación como el proceso de combinar posiciones conflictivas en una posición común, bajo una decisión de unanimidad. El conflicto es un elemento esencial en los procesos de negociación (Budjac, 2011), puesto que al negociar las partes buscan acercar las posiciones extremas o conflictivas, y convertirlas en intereses comunes. Según Pruitt (1981) la negociación es un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas. Los sujetos negociadores deben tener claro que no existe una sola alternativa para llegar al consenso sino un abanico completo de posibilidades para hacerlo. De acuerdo con Budjac (2011), la negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o resultado que se desea. Para alcanzar un acuerdo o pacto, se hace necesario revisar cuáles son las pautas, estrategias, técnicas, tácticas y fases de la negociación, para establecer lazos duraderos con la contraparte y lograr además consolidar los negocios. Un equipo negociador debe estar preparado, conocer claramente el bien, el servicio o el tipo de acuerdo que se desea realizar, la cultura y el perfil de la contraparte, tener las estrategias y las tácticas definidas que permitan enfocar y obtener una solución beneficiosa para ambas partes.

La negociación tiene un conflicto implícito entre las partes, sea la necesidad de obtener la comercialización de un bien o servicio, buscar un nuevo cliente o proveedor, establecer el tipo de contrato con el que se desea comercializar una marca, entre otros. Según Galtung (1996), el conflicto es crisis y oportunidad a la vez, es un hecho natural e inherente al ser humano o es una situación donde existen objetivos incompatibles. Luego de establecer qué conflicto se tiene en el negocio o en la empresa, se hace indispensable construir y categorizar las diferentes estrategias

que se pueden dar en el proceso negociador, pues cada negociación tiene procesos, fases y desarrollos particulares, según los tipos o diferencias a solucionar por las partes. Los principales aspectos a tener en cuenta para generar estrategias de negociación, según Budjac (2011) son: el tipo de conflicto, las incompatibilidades, la interdependencia percibida entre las partes, las personalidades, los temperamentos, la interacción, la comunicación, la cultura, el género, los intereses, los objetivos, las percepciones y el poder personal.

Un buen negociador es también un buen estratega que sabe planear, organizar, ejecutar y autoevaluar el proceso. Negociar es dejar de lado las posiciones extremas y visualizarse en los intereses. En este sentido, se plantea la negociación como el uso de la tercera vía, como una interacción flexible para dar a cada cultura a su medida, bajo condiciones de respeto y confianza. Cada negociación es un proceso nuevo, negociar con chinos es tener la posibilidad de ver el mundo con otros ojos y bajo otra perspectiva, negociar con los anglosajones debe estar ligado al *Just In Time*, ya que son monocromáticos y con los latinoamericanos entre la formalidad y la flexibilidad (Hall, 1960).

Para analizar la interculturalidad se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: las condiciones cognitivas, la percepción y la manera de ver y entender el mundo (Nisbett, 2003). La base fundamental de la negociación es la construcción de confianza entre las partes, ya que no solamente se negocia con la empresa, sino es un hacer con un país, el cómo se percibe, el cómo se interpreta cada fase o cada momento de la negociación. La negociación se enfoca en un proceso que debe ser globalizado y glocalizado, ejemplo de ellos es cuando hay que hacer adaptaciones del producto o el servicio para ingresar a un país o a un espacio geográfico determinado. El modelo Harvard plantea la negociación como un proceso y no como una serie de eventos. Los elementos a tener en cuenta fueron planteados por Fisher y Ury (1993), que trabajan el concepto de negociación efectiva

e integrativa con base en: el compromiso, la comunicación, la legitimidad, la relación, las alternativas, las opciones y los intereses (Maralet, 2011). Los anteriores elementos se plantean en la negociación inteligente y eficaz, puesto que la relación entre las partes es interdependiente y la toma de decisiones en el proceso es con base en beneficios mutuos o ganar-ganar. En este último aspecto, es importante comprender que no es exactamente 50-50, sino que cada parte tiene un interés claro y muchos acuerdos pueden estar dados en un beneficio de 70-30 o 60-40, todo depende de las opciones y alternativas que tenga cada parte. La negociación basada en posiciones irreconciliables aleja a las partes del acuerdo; no existe una sola forma de llegar a solucionar un conflicto, siempre se deben revisar todas las opciones y alternativas posibles. Existen diferentes escuelas de negociación y teóricos del tema, pero en lo que la mayoría de las teorías confluyen, es que la negociación la hacen personas, con base en un “conflicto” que tiene que ver con la substancia a ser negociada, sea una negociación pública o privada (Galtung, 1996). La negociación lleva a las personas a generar relaciones interdependientes y, como bien el método Harvard plantea, no se debe confundir el problema con las personas (Cabeza, Corella y Jiménez, 2013). Las negociaciones tienen un componente emocional importante, pues según Echeverría (2003) somos seres conversacionales y de por medio siempre están las emociones. La negociación competitiva o distributiva expone que cada parte tiene clara una posición (dura o blanda), pero este tipo de proceso genera bloqueos y alejamiento entre las partes (Cabeza et al., 2013). Por su parte, la negociación cooperativa o integradora que se basa en el método Harvard se enfoca en la posibilidad de que ambas partes tengan claros sus intereses y la solución sea ganar-ganar. Cada vez que se traza la necesidad de negociar, ya sea una negociación comercial o entre Estados, es indispensable contar con el plan que contenga un cuándo, un cómo y un qué, lo que le da un orden al proceso.

Algunas escuelas lo llaman fases o pasos de la negociación. Según Salacuse (2013), lo que hace la diferencia entre una negociación efectiva y la no efectiva es la calidad de la preparación de las partes. Existen estrategias de negociación según la escuela o teoría que se esté utilizando, pueden ser cooperativas o competitivas, enmarcadas en lo que se desea lograr. Al igual, se necesita de acciones claras y concretas para llegar a ello o las denominadas tácticas (maniobras), que se clasifican en: tácticas de presión, integrativas, cooperativas, competitivas y coerción, todo depende de cómo se planten los intereses y las opciones para negociar.

Es importante planear con claridad y revisar cuál sería el punto favorable u óptimo, pero también en dónde está el punto de quiebre. Lo anterior se logra con una estrategia clara y unas tácticas coherentes, donde se podrá optar por manejar la zona común con la contraparte y desplazarse a través del margen de maniobra previendo enfocarse en los intereses. Entonces, para negociar, además de conocer el negocio, producto o servicio claramente, debe prepararse, construir una relación de confianza con la contraparte, realizar intercambios de información (vía internet, llamadas, teleconferencias, cara a cara u otra), presentar claramente durante la negociación las opciones para llegar al mejor acuerdo. Debe también prever qué haría si existe un bloqueo, tiene la carta exacta para negociar. Dentro de la estrategia de negociación se deben corroborar este tipo de aspectos y buscar tácticas que le den la posibilidad de ser asertivos y resilientes.

Aspectos culturales de la Región de América Latina y el Caribe

Durante la elaboración de los cursos, las investigaciones, los bloques y los módulos con componente de negociación intercultural, se ve la necesidad de profundizar en la temática con una visión hacia América Latina y el Caribe, que permita analizar los aspectos culturales y relacionales de la región bajo contextos reales. Por lo anterior, el juego de roles se presenta como la herramienta

pedagógica más pertinente para el proceso de formación de los estudiantes de la Universidad EAN, en pregrado y posgrado.

El primer concepto que se trabaja es la cultura, la cual debe ser analizada como un elemento “holístico que afecta el desarrollo cognitivo de las personas” (Hederich-Martínez, 2004, p. 57). La cultura influye directamente en cómo piensa, actúa y se comunica una persona, algunos autores la analizan como una barrera a la hora de hacer negocios (Salacuse, 2013). En la última década se ha trabajado un concepto interesante como es la inteligencia cultural, IC, que tiene una dimensión amplia y compleja. Según Vila (2011), la IC no se reduce a la dimensión

cognoscitiva basada en la acción teleológica, sino que contempla la pluralidad de dimensiones de la interacción humana; engloba a la inteligencia académica y la práctica y las demás capacidades de lenguaje y acción de los seres humanos que hacen posible llegar a acuerdos en los diferentes ámbitos sociales (Hederich-Martínez, 2004, p. 12).

La mayoría de estudios y teorías del tema de negociación y cultura tienen bases anglosajonas, por lo que se hace necesario hacer análisis desde América Latina y el Caribe (ALC) que le den una visión incluyente a la temática. Algunos autores presentan el perfil de los latinoamericanos bajo estereotipos un poco inflexibles, y la realidad es otra, a pesar de tener unos referentes culturales casi similares, leer a ALC es hacer una interpretación heterogénea de la región, pues así existan lazos y una herencia histórica, cada país es un mundo diferente. ALC es una región con la capacidad de ser multidiversa, intercultural y pluricultural, todo en un mismo espacio geográfico.

Bajo la perspectiva de Hall (1959, 1960) y Hofstede (1997), es posible interpretar los siguientes elementos de la cultura: la comunicación (directa e indirecta), el tiempo (monocromáticas y policromáticas), contexto (alto y bajo), el espacio (menor contacto y mayor contacto) y las relaciones (jerárquicos e igualitarios).

Durante el desarrollo de los juegos de roles que se han trabajado en la Universidad EAN de Colombia, con universidades de Bogotá y México, se ha permitido la observación del manejo de las relaciones en el contexto de ALC, bajo las teorías expuestas:

- Formalidad. La negociación de los latinoamericanos tiene el componente de la formalidad a la hora de socializar. Los latinos son una cultura de mayor contacto (el saludo, el ser amigables o fraternos). En la negociación el latinoamericano necesita revisar aquellos puntos que ya han sido negociados de la agenda. Un alto contexto de la comunicación (indirectos) para que haya siempre claridad cada uno de los temas. Las empresariales o las jerarquías: un rasgo común tiene que ver con procesos organizacionales o muchos “procesos burocráticos”. A la hora de hacer negocios al interior de las compañías latinas, ocurre que un documento necesita vistos buenos de diferentes personas de la compañía o pasa por varios niveles de la empresa, sin que la cantidad de proceso le dé mayor valor agregado al procedimiento, sino generando complejidad.
- El tiempo en ALC: los latinos son policromáticos. Así existan agendas preparadas, se dilata el tiempo debido a las revisiones y las charlas que a veces se salen del contexto de la negociación. Hay una tendencia hacia proyectos a corto y mediano plazo, no existe un enfoque hacia el largo plazo.
- El margen de la negociación: existe una predisposición a obtener beneficios elevados, a manejar amplio margen y luego hacer concesiones. Desde el enfoque motivacional y la orientación social: los latinoamericanos buscan una mayor filiación al grupo y estrechar lazos de amistad (Hederich-Martínez, 2004, p. 3) y un menor enfoque a lo que los anglosajones denominan orientación hacia el éxito.

Lo que sí es claro, es que cada país desde México hasta la Patagonia (Pacífico, Centroamérica, El Caribe y el sur del continente) debe ser apreciado de manera individual, ya que existen aspectos particulares según la percepción, el contexto, el enfoque y la glocalización. En el sur del continente en Argentina, por ejemplo: una cita en la noche, ya sea para tomar una copa de vino tinto luego de la jornada de negociación, es después de las 22 horas. En México, ir a comer es en el horario de las 14 horas. En Brasil no podrá decir que la cena estuvo exquisita, es una palabra que no usan los brasileros. América Latina y el Caribe es una misma región y aún dentro de sus mismos países hay gran diversidad cultural.

El negociador colombiano ha tenido cambios importantes en los nuevos contextos empresariales. Lo anterior, debido a la relevancia que ha tomado la formación en negocios internacionales y en estrategias de negociación en educación formal e informal. La creación de carreras profesionales enfocadas a la temática específica, pero además la necesidad de muchas empresas de formar a sus directivos, mandos medios y bajos en la temática, llevan a revisar el tema de cómo negocian los colombianos con mayor cuidado. El colombiano cuenta con una habilidad de adaptación, lo que le da la posibilidad de hacer negocios con asiáticos, árabes, anglosajones y con su misma región, entre otras, proyectándose hacia negocios exitosos. El análisis de psicología intercultural del profesor Hederich-Martínez (2004) reconceptualiza el tema hacia el pensamiento latinoamericano y específicamente la investigación de las características de los colombianos. Los aspectos cognitivos del colombiano tienen alta ventaja adaptativa para interactuar en escenarios diversos. Por otro lado, analizar el tema cultural en Colombia debe tener una visión “regionalizada” o el concepto de “regionalización ecocultural”, ya que cada una tiene un estilo, aspectos diferenciadores y particularidades (Hederich-Martínez, 2004, p. 3). Hederich-Martínez (2004) estudia los

complejos culturales con indicadores sociales, económicos y demográficos claros y definidos, por ejemplo: los paisas, los santandereanos, los cundiboyacenses.

Analizar la cultura en Colombia no puede ser en una sola vía, sino también la posibilidad que otras culturas encajen en el hacer de la negociación con los colombianos, de ahí que sea necesario estudiar también cuál es la capacidad de adaptación o globalización de las empresas extranjeras a la hora de llegar a Colombia. Por ejemplo, en cuanto a la adaptación es preciso considerar el tema del servicio postventa (Sánchez, 2012), ya que la relevancia que se le otorga en Colombia es diferente a la de otros países: el colombiano necesita ser atendido correctamente y muchas empresas han tenido que adaptar sus servicios para fidelizar a los clientes. Según Maldonado (2007) “los empresarios colombianos han sufrido algún tipo de evolución gracias a las exigencias de la nueva dinámica internacional” (p. 264), tales como algunos factores como la negociación y firma de acuerdos comerciales, una mayor apertura comercial y empresarial del país (internacionalización), la llegada de empresas multilatinas e inversión extranjera en general, entre otros. Lo anterior, puede expresar que el colombiano cuenta con una inteligencia cultural capaz de generar relaciones interculturales sólidas y a largo plazo, aun sabiendo que, en el mundo de los negocios internacionales, hay contratos o acuerdos que solamente duran un par de años. Maldonado (2007) concluye que el empresario colombiano, en la actualidad, usa más herramientas de la negociación integrativa y ha dejado de lado la negociación tradicional, sobre todo en el ámbito internacional. Los colombianos también han comprendido, según Sánchez (2012), la importancia de hacer estudios del otro país, el posicionar la importancia del consumidor para productos manufacturados, el enfoque hacia el producto o servicio (glocalización) y la capacidad de revisar las situaciones difíciles y aprender de ellas.

El juego de roles en la enseñanza de la negociación intercultural

Dentro de la práctica docente en la Universidad EAN de Colombia se han elaborado cursos, investigaciones, bloques y módulos de estudio con componente de negociación intercultural. Durante los procesos de retroalimentación de los estudiantes se vio la necesidad de incorporar una herramienta práctica, que llevase al estudiante a desarrollar las competencias de la temática. Por lo anterior, se evaluó el juego de roles como el instrumento para aproximar a los estudiantes a escenarios reales de la vida empresarial.

El juego de roles es una estrategia didáctica y pedagógica (Universidad EAN, 2010), que permite a los estudiantes poner en práctica los conocimientos previos y adquiridos durante el proceso de aprendizaje. Igualmente, propende por la interacción con los diferentes bloques y módulos de la malla curricular que estén cursando, ya que es necesario contar con el apoyo de las diferentes áreas del conocimiento para lograr preparar, organizar, planear y ejecutar el caso en un escenario profesional. El juego de roles es una parte del análisis de la nota de enseñanza, siendo el documento que indica la forma en la que se desarrolla la discusión del caso en el aula (Palacios, 2017). En la Universidad EAN, el análisis cultural y la interculturalidad tienen un componente amplio de disertación dentro de los bloques y módulos de estudio. En el Departamento de Pensamiento Económico, Entorno y Competitividad de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales se ha establecido un enfoque regional hacia América Latina y el Caribe (ALC) y en especial hacia algunos países de la Alianza del Pacífico, AP, ya que el acuerdo AP aporta en todos los renglones de análisis de los temas de negociación y cultura, sea en el campo de las negociaciones públicas entre Estados o privadas entre sujetos o compañías internacionales. Por lo anterior, el juego de roles se ha establecido con base en bienes que tienen características como el certificado de origen en la región ALC. Los principales productos simulados han sido café 100% colombiano,

tequila mexicano y pisco peruano. Fundamentados en análisis sistémico en cada uno de los casos, ya que los estudiantes deben revisar el sector económico, las características micro, macro, meta y meso (Morales y Castellanos, 2006) y establecer los aspectos culturales más importantes en cada juego, ya que más que productos o bienes, se están negociando experiencias culturales de cada país.

El tema central del juego de roles se enfoca a la negociación intercultural e internacional, temáticas que se trabajan en los bloques académicos de Estrategias de Negociación Intercultural y Geopolítica y Negociación Intercultural de la FEAV y el módulo de aprendizaje de Cultura, Negociación y Contratación Internacional en la Especialización de Negocios y Finanzas Internacionales de la Universidad EAN. El juego de roles se viene trabajado desde el año 2014, realizando alrededor de 3 simulacros por semestre, impactando un promedio de 174 estudiantes de pregrado virtual y 56 estudiantes de posgrado presencial (local y regional) de la Universidad EAN. Se han desarrollado negociaciones intra e inter grupos. También se ha tenido la experiencia con grupos de estudiantes de la Fundación Universitaria Konrad Lorenz, en Bogotá, D.C., Colombia, y un grupo internacional invitado de la Universidad Autónoma de Ciudad de Juárez, del Estado de Chihuahua, México. Lo anterior ha enriquecido la labor docente y el desarrollo formativo de los estudiantes de la Universidad EAN. El caso que se presenta a continuación se trabaja con base en Sierralta (2005).

El Café Colombiano - un tinto⁴. El presente juego de roles propone a los participantes preparar la negociación, estudiando lo que es el café, su origen, su procedencia y su proceso de comercialización en el mercado colombiano. Para la organización del caso se deben tener en cuenta las estrategias,

las tácticas y las teorías de negociación que han sido estudiadas y planteadas durante el desarrollo del bloque de estudio o el módulo, según el nivel de formación en el que se encuentren los participantes. El equipo de trabajo colaborativo debe tener claros los objetivos, intereses, opciones, alternativas y demás elementos importantes a la hora de negociar. El objetivo es la comercialización de café de origen 100% colombiano, bajo los criterios que establece para ello el derecho internacional privado. Los equipos deben tener en cuenta: dos equipos de trabajo colaborativo exportadores e importadores, cada uno debe organizar los perfiles de los negociadores, se tendrá un máximo tres semanas para organizar la negociación, bajo parámetros y tutoría del docente. Cada estudiante debe tener un rol claro en el proceso, sea como negociador o equipo de apoyo, deberán realizar la presentación completa y clara de su empresa (misión, visión, objeto social, clientes, portafolio de productos, entre otras características), la empresa exportadora es una empresa de origen colombiano, la empresa importadora es de origen mexicano, distribuidora de alimentos o bebidas. Al final del juego se hará un informe del trabajo desarrollado por cada grupo.

Las dos empresas ya han tenido contacto a través de correos electrónicos, además de ellos la delegación mexicana realizó una visita corta a Colombia, donde pudieron conocer solo algunos aspectos de la empresa colombiana. Por tal motivo, la empresa mexicana ve la necesidad de invitar a los colombianos a sus instalaciones en la ciudad de Juárez, Chihuahua, México para hacer la negociación y tratar temas relacionados con la comercialización del café.

Información sobre el cultivo del café en Colombia. El cultivo del café en Colombia inicia en el siglo XVIII en manos de los jesuitas, quienes introducen las semillas de café al territorio nacional. Posteriormente, el cultivo se relaciona directamente con los procesos de colonización de territorios nacionales y la expansión del cultivo hacia las regiones que tienen la denominación de ser

4 Tinto: según la RAE, en Colombia y Ecuador, infusión de café negro. Término utilizado en Colombia para referirse a una taza de café.

zonas cafeteras. Hacia finales del siglo XIX e inicios del siglo XX este producto empieza a hacer parte de la cultura regional y a tener mayor consumo nacional. Así mismo, se inician los procesos de exportación. A mediados del siglo XX se da un periodo denominado la *bonanza cafetera*; en los años 50 representaba el 10% del PIB (Cárdenas, s.f.). En los años 70 se tecnifica el proceso productivo, ya que el café representaba el 55% del valor de las exportaciones del país (Cárdenas, s.f.). Es así como el cultivo, producción y comercialización del café en Colombia se convierte en un reglón importante de la economía nacional, debido a la exportación y apropiación de la caficultura como el epicentro de varias regiones del país. La especie de café que se cultiva en Colombia es *Arábica (Coffea Arábica)* y sus principales variedades Colombia y Castillo. Desde el año 2004 la Federación planeó una estrategia para la defensa del origen del café 100% colombiano. El café de Colombia tiene protección de Marca Certificada en Estados Unidos y en Canadá. La Denominación de Origen⁵ (DO), se vincula al territorio de producción (café regional o certificado de origen regional)⁶, a la reputación del producto, la retribución, la calidad, el trabajo asociado y el cuidado por la biodiversidad. El Sistema de Información Cafetera (SICA) permite buscar información sobre las autoridades cafeteras nacionales, las instituciones y los productores (Federación Nacional de Cafeteros, 2012).

Empresa Colombiana. El equipo debe realizar una consulta de fuentes de información

para completar el proceso negociador, contar con los conocimientos previos de los diferentes integrantes del grupo. El grupo debe escoger su marca de las siguientes opciones: Sagrado Café, Catuai Coffee, Café Cultor y Tostao Café y Pan.

Empresa mexicana. La empresa importadora es una comercializadora de alimentos o bebidas con amplia experiencia nacional, por ejemplo, Gruma S.A., el tutor o profesor mexicano debe aportar las opciones para que el grupo escoja el tipo de empresa. La empresa mexicana debe plantear su margen de negociación, para ello, se debe crear la tabla de precios.

La mundialización del consumo del café ha aumentado a pesar de las bajas en los precios de comercialización. Según la Organización Internacional del Café (OIC, 2016) el consumo mundial 2015 estuvo en aumento en comparación con el año anterior, pasó a 150,3 millones de sacos y en 2014 a 152,1 millones. Brasil es el principal productor de café, aunque tuvo una desaceleración en el año 2015. Según la OIC, Colombia es el país que mantiene los volúmenes más altos de exportación: 5,3 millones de sacos (OIC, 2016). La empresa debe plantear su margen de negociación: el grupo debe crear, según el mercado actual, la tabla de negociación de precios con las que se va a sentar a negociar. Los productos con certificación de origen permiten entregar al cliente una *experiencia cultural*: sensorial, emocional, memorable y vivencial, ya que se está entregando el símbolo de un Estado con costumbres y arraigos culturales.

La empresa exportadora colombiana tiene una línea diversificada de producción de café (Coffea). El 85% de la producción del café es de alta calidad para vender en el extranjero y el 15% restante es para la comercialización nacional. Se deberán establecer los puertos de salida del producto en Colombia y de llegada en México. La empresa mexicana desde finales de los ochenta empezó la comercialización de cafés de otras regiones del mundo, especialmente café brasilero, pero desea mejorar la oferta

5 DO: un café de taza limpia, con acidez y cuerpo medio/alto y aroma pronunciado y completo (Federación, 2005).

6 (Federación, 2012) Obtuvo la declaración de las Denominaciones de Origen Café de Colombia, Café de Nariño (café de alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, limpio, suave y aroma muy pronunciado), Café de Cauca (un café de fragancia y aromas muy fuertes y acaramelados, y en taza presenta acidez alta, cuerpo medio, impresión global balanceada, limpia, suave con algunas notas dulces y florales), sigue en el proceso de certificar otras regiones.

a los clientes en términos de calidad y variedad. Por lo anterior, se desea retomar la comercialización de café 100% colombiano, debido especialmente a los lazos que se han estrechado con la firma de la Alianza del Pacífico.

Instrucciones. Cada grupo debe plantear su margen de negociación, crear según el mercado actual la tabla de negociación de precios sea del producto o la franquicia. Además, se debe tener en cuenta la siguiente información: gerente general, dirección de mercado, dirección financiera, dirección jurídica, dirección de negocios y comercio exterior, dirección de producción, otros. Revisar los costos del producto en Valor FOB y CIF para la importación del producto. Tipo de contrato a negociar, duración, impuestos de exportación de bien hacia México, forma de pago, solución de controversias, descripción y ficha técnica del producto y autorizaciones nacionales e internacionales del producto.

Conclusiones

Durante la elaboración y desarrollo de los cursos, las investigaciones, los bloques y los módulos de estudio de la Universidad EAN, con componente de negociación intercultural, se presentó la necesidad de aportar a los estudiantes las herramientas para desarrollar su potencial como negociadores y lograr globalizar o adaptar el negocio, el producto o el servicio bajo las condiciones del país o la región a la que se desea llegar. Por lo anterior, se escoge el juego de roles como la herramienta pedagógica óptima para perfeccionar la inteligencia cultural de los estudiantes, como una habilidad para negociar y relacionarse. Teniendo clara la cultura de la contraparte se puede organizar el plan o la estrategia negociadora, con los objetivos e intereses, las relaciones, las tácticas y el tipo de acuerdo al que se desea llegar. La planificación se hace de manera esquemática y sistémica, para contar con los elementos básicos, tales como: el grupo negociador, el tiempo, la información, la interacción y las acciones a seguir para que el fin del proceso

sea beneficioso para ambas partes. Cada país y cada cultura tiene sus propias especificidades, lo que lleva a plantear que para hacer negocios en contextos diversos e interculturales hay que estudiar los aspectos socioculturales del país con el que se va a negociar, conocer la contraparte (compañía, empresa, modelo económico y negociadores), los aspectos propios del negocio (permisos, vistos buenos) y tener claro el plan negociador (cómo sortear situaciones difíciles). Un negociador internacional debe potencializar sus habilidades como estratega, contar con un equipo negociador, conocer de las culturas, los negocios y las mega-tendencias del mercado para lograr negociaciones efectivas y eficaces.

El juego de roles es una estrategia didáctica que aporta a los estudiantes las condiciones necesarias para poner en escena las competencias adquiridas en los temas de negociación e interculturalidad, sea interactuando directamente con sus compañeros del bloque o módulo de estudio, o inter-grupo con universidades locales y extranjeras. Por otro lado, es enriquecedor en la labor docente abordar las teorías y conceptos de los negocios, la negociación y la cultura a través de la práctica real de los estudiantes, comprometiéndose en la organización, planeación y ejecución de un caso de negociación con productos o bienes reales y en pro de acercar el mundo real de los negocios internacionales a la universidad.

Referencias

- Benassini, M. (2016). *Megatendencias en América Latina y el Caribe*. Simposio de Marketing Global. Bogotá: Universidad EAN.
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. (1ª ed.). México: Pearson.
- Daniels, J. y Radebaugh, L. (2000). *Negocios Internacionales*. (8ª ed.). México: Pearson Educación.

- Cabeza, D; Corella, P. & Jiménez, C. (2013). *Negociación Intercultural. Estrategias y Técnicas de Negociación Internacional*. Barcelona: Marge Books.
- Cárdenas, J. (s.f.). *Industrial del Café en Colombia*. Recuperado de: <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Carde-nas%20-%20Industria%20del%20cafe%20en%20Colombia.pdf>
- Caune, J. (2009). *Prácticas culturales y modalidades de comunicación: construcción de un mundo común y de las condiciones de convivencia*. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*. Comunicación, espacio público y dinámicas interculturales (diciembre 2009), 88, pp. 13-24. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/40586499>
- Echeverría, R. (2003). *Ontología del Lenguaje*. Chile: Comunicaciones Noreste Ltda.
- Federación Nacional de Cafeteros. (2012). *Protección del Origen Café de Colombia*. Recuperado de: <http://www.cafedecolombia.com/static/integrador/cartilla.pdf>
- Fisher, R., Patton, B., & Ury, W. (1993). *¡Sí... de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*. Bogotá: Norma.
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la Autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa*. Sao Paulo: Paz e Terra SA.
- Galtung, J. (1996). *Peace by peaceful means. Peace and Conflict, Development and Civilization*. New Deli: PRIO. Recuperado de: http://legacy.earlham.edu/~chris/CConflictRes/pdf%20files/GaltungPeaceByPeacefulMeans_p70_114.pdf
- Hall, E. (1959). *The Silent Language*. New York: Doubleday & Company, Inc. <https://doi.org/10.2307/411333>
- Hall, E. (1960). *The Silent Language in Overseas Business*. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/1960/05/the-silent-language-in-overseas-business>
- Hederich-Martínez, C. (2004). *El Estilo Cognitivo en la Dimensión de Independencia – Dependencia de Campo – Influencias Culturales e Implicaciones para la Educación* (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Hofstede, H. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Instituto de Información Estadística y Geográfica – IIEG. (2016). *Tequila*. Diagnóstico Del Municipio. Jalisco, México. Recuperado de: <http://iieg.gob.mx/contenido/Municipios/Tequila.pdf>
- Kissinger, H. (1969). *Nuclear Weapons and Foreign Policy*. Nueva York: W.W. Norton.
- Maldonado, K. (2007). *La interculturalidad de los negocios internacionales*. *Universidad & Empresa*, 9(12), 261-291. Recuperado de: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/bf/bf5df123-190e-4ff8-b3df-d19bc097ebca.pdf
- Maralet, J. (2011). *Negociación en Acción. El Proceso 360°. Acuerdos Eficaces en la Mesa de Negociación* (2ª ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- Morales, M. y Castellanos, Ó. (2006). *Estrategias para el fortalecimiento de las Pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica*. *Innovar*, 17(29), 115-136. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/22904/1/19592-64939-2-PB.pdf>
- Nisbett, R. (2003). *The Geography of Thought, How Asians & Western. Think Differently... And Why*. New York: A Division of Simon & Schuster Inc.
- Organización Internacional del Café, OIC. (2016). *Informe mercado del café febrero de 2016*. Recuperado de: <http://www.ico.org/documents/cy2015-16/cmr-0316-c.pdf>
- Palacios, L. (2017). *Revisión de caso de un café doble – un tinto*. Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Pruitt, D. (1981). *Negotiation Behavior*. New York: Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-566250-5.50008-2>
- Salacuse, J. (2013). *Negotiating Life: Secrets for Everyday Diplomacy and Deal Ma-*

king. New York: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137318749>

Sánchez, O. (2012). Conocer la cultura, clave a la hora de hacer negocios internacionales. [Entrevista] Programa Negocios, Tele-Medellín. Recuperado de: https://youtu.be/vE_ogCvzfo8

Sierralta, A. (2005). *Negociaciones Comerciales Internacionales. Textos y Casos*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Solomon, C. y Schell, M. (2010). *Diversidad cultural en los negocios. Técnicas efectivas para dirigir a través de las fronteras*. México: Mc Graw Hill.

Strange, S. (2001). *La retirada del Estado*. Barcelona: Encuentro Icaria Editorial e Intermón Oxfam.

Universidad EAN. (2010). *Modelo Educativo de la Universidad EAN. Formación En Competencias*. Bogotá, D.C.: Universidad EAN.

Vila, E. (2011). Racionalidad, diálogo y acción: Habermas y la pedagogía crítica. *Revista Iberoamericana de Educación*. 56(3), 1-15. Recuperado de: <http://rieoei.org/deloslectores/3652Vila.pdf>