



IDIOMAS Y NEGOCIOS EN UNA COMPAÑÍA FINANCIERA: UNA VISIÓN DE DISTINTOS ACTORES

Elaborado por:

ALEJANDRO PARRA GUEVARA

DANIEL ARANGO VILLEGAS

Asesor: JUAN GABRIEL VANEGAS

Negocios Internacionales

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2019

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. **Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria**

Trabajo de Grado. Ciclos Profesionales

IDIOMAS Y NEGOCIOS EN UNA COMPAÑÍA FINANCIERA: UNA VISIÓN DE DISTINTOS ACTORES

Alejandro Parra Guevara

Estudiante de décimo semestre del programa Negocios internacionales

alejopag@hotmail.com

Daniel Arango Villegas

Estudiante de décimo semestre del programa Negocios internacionales

arango.dv@hotmail.com

Asesor: Juan Gabriel Vanegas López,

Economista, jg.tecnologico@gmail.com

Recibido (Fecha recepción)

Revisado (Fecha recepción revisión)

Aceptado (Fecha de aceptación)

Resumen

En este trabajo se analiza las barreras idiomáticas, culturales y de efectos secundarios al momento de realizar una negociación con una persona no nativa. Cómo afectan el desempeño de las negociaciones y lo que éstas conllevan, tanto desde el aspecto lingüístico como el cultural, cómo dictar una inducción a un grupo de personas que no manejan adecuadamente una segunda lengua, o los reprocesos y sobrecostos que implica no tener profesionales preparados para sortear escenarios que requieran el manejo de otro idioma. La utilización de la técnica de análisis interpretativo estructural, se determina de qué manera las barreras influyen los procesos de negociación en el proceso de cadena de abastecimiento de una empresa del sector financiero en Colombia los acercamientos por medio de proyectos que

incluyen personas que hablan idiomas diferentes al español, cómo se ven impactados los grupos de trabajo cuando deben adquirir conocimientos dictados en otros idiomas, qué tan receptivos son a ello y cuán clara es la información desde el momento uno sin encontrar la necesidad de una segunda capacitación o charla por parte de los extranjeros, además en qué medida están preparados para recibir por sí mismo cualquier instrucción sin necesidad de incluir en el equipo un traductor. Esto permite identificar el tipo de barreras a la hora de realizar una negociación internacional con una persona ajena a nuestras costumbres y lenguaje. **Por** medio del análisis interpretativo estructural se logró evidenciar que hay diferentes miradas dentro de las negociaciones de la organización, donde se logra identificar la importancia para los actores que intervienen de cara a lo local, logrando obtener resultados interesantes tales como las barreras idiomáticas más representativas para ellos.

Palabras clave: Idiomas, barreras culturales, barreras lingüísticas, negocios internacionales.

Abstract

The aim of this paper is to analyze which is the impact of the language barriers on international business, how they affect the performance of the negotiations, from the linguistic and the cultural aspects, how affects an induction to a group of people which can't handle properly a second language, the reprocess and the over cost that implies not have prepared professionals to raffle this kind of scenarios where is required handle another language. Based on qualitative techniques the study pretends to determinate in which way leaves a mark on a Colombian financial enterprise the approaches using different projects which include people who speak another language which is not Spanish, how the work groups are impact when they have to acquire knowledges which are teach in other language, how receptive they are, and how clear is the information from the first time, without need of a second speech, besides how what extent they are prepared to learn from the foreign instructor without need to contract a translator. All this allows to identify dynamics inside the organization with the purpose to prepare better the projects and understand the reason of some over cost and reprocess in which it is incurred. This allows to identify the type of barriers when you are conducting an international negotiation with a person outside from our

customs or language, through the structural interpretative analysis it was possible to show that there are different perspectives among the negotiations of the organization, where it is possible to identify the importance of some factors for the actors that intervene in the face of the local, obtaining interesting results such as the most representative language barriers for them.

Keywords: linguistic barriers, cultural barriers, international business, languages.

1. Introducción

Con la inevitable globalización del mundo Becerra, D. P. P. (2010), a través de los años se ha evidenciado la creciente y necesaria exigencia de conocer nuevas formas de comunicación que nos permitan lograr un intercambio de información óptimo, oportuno y preciso que contribuya en gran medida al correcto desarrollo de las negociaciones entre partes que viven en geografías completamente opuestas del planeta.

De acuerdo con los resultados encontrados en diferentes investigaciones, se muestra la importancia actual de los idiomas en los negocios internacionales como un elemento esencial que se destaca al momento de materializarlos. Para Colombia, por ejemplo, según la investigación realizada por Maldonado (2010), se resalta el tema de interculturalidad, donde uno de los pilares para la negociación con el exterior es tratar de adoptar un lenguaje adicional, ya que esto representa en gran parte al éxito de la negociación; adicional genera empatía con la contraparte para que de esta manera poder clausurar la negociación exitosamente.

Así mismo, se ha evidenciado en la literatura la existencia de varios tipos de obstáculos en cuanto a lo que la comunicación internacional se refiere, siendo las barreras del lenguaje las más relevantes y frecuentes. Ello, se puede apreciar según lo investigado por Grzeszczyk (2015), donde se muestra las barreras están inmersas en variables de tipo lingüístico y cultural, e igualmente, cómo afectan las mismas en las interacciones entre los equipos de

trabajo, mostrando que hay un factor de confianza en los momentos en los que se forma o se capacita a un equipo con falencias en los idiomas (Tenzer, Pudelko & Harzing, 2014).

Para ello es necesario conocer en profundidad con quién se va a negociar, ya que del conocimiento cultural que se tenga de la otra parte dependerá en gran medida el éxito o fracaso rotundo de la operación de comercio exterior, conocer un lenguaje adicional o al menos de la contraparte podría hacer más cómoda la comunicación o al menos de puente entre ambas culturas como bien lo representa el inglés.

Aunque el *core* de la investigación en este caso se basa en el contexto de los negocios internacionales, se encontró en medio de la revisión de la literatura que las barreras lingüísticas son también una situación que afecta en otros ámbitos como el aspecto cultural; situación desde la cual, según Grzeszczyk (2015), será abordada la problemática que se demuestra inconvenientes de comunicación efectiva y asertiva. No obstante, cuando se ofrece un foco desde la mirada de los negocios podría representar el hecho de que una negociación puede ser infructuosa o dar cabida a malos entendidos debido a las barreras que se presentan al momento de que dos partes se comunican.

Se logra identificar adicionalmente que en una entidad del sector financiero se cuenta con una problemática relacionada con el tema a tratar, pues al momento de entablar conversaciones, donde se puedan realizar negociaciones con proveedores del exterior, se presentan dificultades. Una de las barreras que da pie a que esto suceda es la falta de habilidad para comunicarse en un segundo idioma y el tema cultural. Se ha evidenciado que en ocasiones la falta de un lenguaje en común propicia el riesgo de tergiversar y/o desviar información, puesto que no en toda ocasión la persona que apoya como un traductor conoce del tema a negociar y puede omitir partes importantes de la negociación, en las que si se tuviera una mayor experticia en un segundo idioma se esperarían resultados superiores. Esto no sólo en una negociación internacional, también en temas de información, manejo de aplicativos y/o capacitaciones. Esto pueden ser un obstáculo para el crecimiento de la compañía, para el crecimiento personal de sus empleados y tal vez con potenciales clientes en el exterior.

Este trabajo está dividido en 6 secciones, las cuales están comprendidas en primer lugar por la introducción a lo evidenciado en parte de la revisión de literatura, luego en segundo lugar están los antecedentes del problema, un acercamiento inicial a cómo afectan las problemáticas encontradas a una empresa del sector financiero, después de esto está la revisión de literatura, donde se vuelven visibles las fuentes de información literaria en las que se basó el trabajo, a continuación los materiales y métodos, allí están consignadas las metodologías elegidas con las que se llevó a cabo el levantamiento y análisis de la información, para luego encontrar la discusión de los resultados, en ese punto se dio una mirada crítica a los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología específica y finalmente las conclusiones de lo evidenciado.

2. Antecedentes del problema

Se evidencia una problemática en el área de cadena de abastecimiento en una empresa del sector financiero, dicha área se encarga de realizar negociaciones internacionales, relacionadas con la adquisición de software y hardware, además de la solicitud de capacitaciones para interactuar con los mismos. Para esto se debe interactuar con personas del extranjero, en dichas negociaciones es necesario conocer a detalle las especificaciones técnicas del producto o servicio que se quiere adquirir en su lenguaje nativo, luego de que la negociación se haya realizado estas personas asisten a dicha organización para brindar apoyo en temas de proyectos y capacitaciones en herramientas o procesos que se adquirieron, sin embargo al momento de llevar a cabo estas tareas, se evidencia una carencia importante de profesionales capacitados y especializados en una segunda lengua, lo que dificulta la transmisión de la información y a su vez provoca demoras e igualmente distorsión de la comunicación, esto a largo plazo implica que ocurran reprocesos que se ven reflejados en costos, entre otros inconvenientes.

3. Revisión de literatura

Se logra apreciar que en varias fuentes de información que en lo que a temas del lenguaje y los negocios internacionales se refiere es posible evidenciar que puede llegar a ser un tema transversal en lo que a varias disciplinas respecta, además de ser un eje importante para el desarrollo de las operaciones de comercio internacional, tal como se menciona que un rápido crecimiento en los estudios demuestra que la diversidad en los idiomas influencia casi todas las decisiones en las corporaciones multinacionales modernas (Tenzer, Terjesen & Harzing, 2017)

3.1. Teorías soporte de las barreras idiomáticas

Existen diferentes perspectivas teóricas del estudio entre la relación de los idiomas y los negocios internacionales, igualmente se encuentran dimensiones en las que se dividen estas hipótesis. El enfoque lingüístico es uno de ellos, el cual se enfoca en las habilidades que pueden ser adquiridas de cara a obtener conocimientos en otra lengua lo que permite el acercamiento entre negociadores de una forma más efectiva, e igualmente el enfoque intercultural que consiste en dar una mirada integral al entorno y al contexto en el cual se lleva a cabo la negociación con el fin de construir relaciones sólidas que mitiguen el desasosiego. En esta sección se muestran las teorías soporte, relacionadas en la tabla 1:

Tabla 1. Teorías de soporte de las barreras del lenguaje

DIMENSIÓN	TEORÍA	DESCRIPCIÓN	APORTES
Intercultural	Teoría de Hall	Esta teoría brinda elementos clave para la observación del entorno y/o contexto que permite analizar el nivel de autogestión que cada cultura maneja. Así, se plantea una clasificación bipolar de culturas de contexto alto y contexto bajo, y otras policrónicas y monocrónicas, dependiendo de la concepción que se maneje sobre el tiempo.	Basándonos en el tema de interculturalidad, tenemos que la expresión verbal, es un elemento esencial para la comunicación entre sociedades, al momento de interrelacionarse unas con otras es importantes que se aprenda a comunicar en un lenguaje en común para mayor entendimiento y consecución, esto siendo de gran aporte para los negocios internacionales.

DIMENSIÓN	TEORÍA	DESCRIPCIÓN	APORTES
Intercultural	Teoría de Hofstede	Esta teoría formula dimensiones o variables que ayudan a entender las relaciones interculturales en el campo de la negociación internacional; éstas son : a) la distribución y distancia de poder que mide la relación con la autoridad, b) el individualismo y el colectivismo que ilustra la manera en que las personas manejan sus relaciones interpersonales, dependiendo de la relación que establezca con su entorno y c) el manejo de la incertidumbre que determina el nivel de tolerancia respecto de situaciones tales como el orden, la justicia y la vergüenza.	Actualmente el interés al momento de realizar negociaciones entre empresas a nivel internacional es de gran impacto, por eso al momento de realizar una negociación por fuera del territorio nacional, se debe entrar a un tema importante que es el lenguaje, lo que ayuda a lograr mejores relación con su entorno (cliente- proveedores- entes internacionales), adicional lleva a temas de interculturalidad, donde los actores involucrados en una negociación, además de comunicarse en una lengua en especial, deben conocer comportamientos, tener un nivel de tolerancia y aceptación, esto conlleva al éxito de la negociación.
Lingüística	TEORÍA DE KRASHEN:	Krashen afirma que un estudiante con alta motivación, confianza en sí mismo, una buena imagen de sí mismo y bajo nivel de ansiedad está en mejores condiciones para el éxito en la adquisición de L2 (segunda lengua)	Al momento de querer globalizarse o negociar internacional, incentivar a los empleados al aprendizaje de una segunda lengua, con motivación y apoyo, lo potencia para consecución exitosa de resultados a nivel de negocios internacionales
	TEORÍA DE STERN:	Según esta teoría, la adquisición y la enseñanza de una segunda lengua es un fenómeno complejo y multidimensional que dependen de una serie de variables entre las que destacan las relativas -Contexto social -Características del aprendiz -Condiciones del aprendizaje -Procesos de aprendizaje	De acuerdo con estudios realizados como por ejemplo el de Tenzeret al. (2014), la multiculturalidad y diversidad afectan de manera importante en una compañía si no se transmite de la manera cognitiva deseada, con el fin de hacer llegar el mensaje claro y oportuno, y se hace énfasis en el lenguaje, es de suma importancia el contacto con el exterior para mejorar la calidad de la comunicación e interpretación y así lograr un resultado satisfactorio en la negociación internacional.

Fuente elaboración propia con base en Salas (2012), Ros (2002), Grossberg (2006), Vygotsky (1995)

3.2. *Revisión de la literatura*

Las investigaciones realizadas en torno a los idiomas y los negocios internacionales son diversas. En esta sección se dará cuenta de algunos de los trabajos elaborados por diferentes autores.

De acuerdo con la investigación los autores Tenzer et al. (2014) “Sobre la base de 90 entrevistas con miembros del equipo, líderes de equipo y gerentes senior en 15 multinational teams (MNT) en 3 corporaciones automotrices alemanas, los autores muestran cómo las reacciones cognitivas y emocionales de los miembros de MNT a las barreras del idioma influyen en la confianza percibida y en la intención de confiar, lo que a su vez afectar la formación de la confianza.”(p.508) Es de clara importancia para la investigación a realizar. En parte nos ilustra cómo la multiculturalidad y la diversidad pueden afectar directamente en una compañía sino se sabe transmitir de la manera cognitiva adecuada un mensaje y se hace énfasis en el lenguaje cuya importancia para esta clase es vital debido al contacto con el exterior y de la calidad de la comunicación e interpretación puede darse de manera satisfactoria un buen negocio o no.

Observando el tema desde otra mirada, es posible observar que los autores Johnstone et al. (2018) se basaron en la mirada de los emprendedores trazando cómo objetivos a) explorar el impacto de la competencia lingüística en los planes de expansión inicial y futuros; b) investigar la percepción de las relaciones internacionales basadas en la capacidad lingüística como herramienta de comunicación intercultural; y c) definir el rol del entorno en la adquisición de habilidades lingüísticas y comunicativas desde la perspectiva del emprendedor, tomando nueve nuevas firmas tecnológicas ubicadas en Finlandia, Portugal y Suecia, el estudio muestra diferentes tendencias sobre el rol de las habilidades lingüísticas y culturales como fuente de ventaja competitiva, por lo que el estudio logra concluir que las habilidades lingüísticas permiten la comunicación, el diálogo y el intercambio de información que afectan la confianza, la relación y la legitimidad en los mercados extranjeros e igualmente concluyen que los empresarios coinciden en la agudeza del lenguaje para

estrategias exitosas de ingreso al mercado en forma de legitimidad y oportunidad, así como su potencial para la selección de nuevos mercados extranjeros.

Bajo esa premisa los autores van der Worp, Jasone Cenoz & Gorter (2015) cuyo objetivo fue contribuir a estudios sobre el multilingüismo en el lugar de trabajo mediante la adopción de un enfoque holístico que se centra en varios idiomas y relaciona las competencias y actitudes de los profesionales multilingües con los repertorios utilizados y aprendidos en el lugar de trabajo y en el contexto social más amplio. Basados en entrevistas con 25 informantes en puestos directivos, se encontró que el idioma predeterminado de la comunicación en el lugar de trabajo es el español, hay un uso limitado del euskera y para el comercio exterior el inglés es dominante, aunque el español se usa en América Latina. La competencia lingüística y cultural de los profesionales se está quedando atrás y debería desarrollarse aún más, aunque la generación más joven tiene un mejor dominio del inglés.

Incluso en un ámbito de análisis de indicadores hay reporte del uso de un idioma diferente al nativo, así es cómo lo presentan Jeanjean, Stolowy & Erkens (2015) este estudio investiga las consecuencias económicas de las empresas que no hablan inglés, que adoptan el inglés como idioma externo para la presentación de informes, además, se examinó una muestra de empresas europeas que inician la emisión voluntaria de un informe anual en inglés además del informe anual en el idioma local. Para controlar la autoselección, se utilizó un diseño de diferencias con una muestra de control coincidente con puntaje de propensión, igualmente se encontró que la adopción del inglés como idioma externo para los informes está asociada con un aumento de la propiedad extranjera, una menor asimetría de la información y un aumento de los analistas. También se evidenció que estos beneficios no están condicionados al uso de las NIIF para la presentación de informes financieros.

También, hay situaciones puntuales en las que los autores trataron de darle un posición puntual a los idiomas, buscando de esa forma otorgarles un estatus más importante de él que ya evidentemente tienen, es el caso de Janssens & Steyaert (2014) este documento pretende descubrir los supuestos normativos que guían los estudios de idiomas en los negocios internacionales, centrándose en la sociolingüística y la teoría cosmopolita, lo que apunta a la posibilidad de concebir el lenguaje como una práctica social en lugar de una entidad discreta,

y entender la globalización como el enredo entre universalidad y particularidad en lugar de tratar estas dos nociones por separado, las ventajas de este enfoque son su capacidad para captar las complejidades de la vida global contemporánea y su énfasis en una nueva comprensión del multilingüismo y la diversidad que realmente va más allá de cualquier tipo de monolingüismo.

Por otro lado, Clausen & Peltokorpi (2011) examinan las causas y consecuencias de las barreras lingüísticas y culturales para la comunicación intercultural en las filiales nórdicas en Japón. Para ello, los autores contrastaron dos grupos poblacionales, por un lado 30 expatriados nórdicos (Finlandia, Dinamarca, Noruega y Suecia) y 29 empleados japoneses, utilizando una técnica cualitativa de análisis del discurso. Los principales hallazgos muestran que para adquirir la competencia del aprendizaje de un idioma extranjero es necesario minimizar las barreras de la ausencia de un idioma compartido y la baja motivación de los empleados.

En el documento de Tietze (2008), básicamente se explica la importancia de un idioma al momento de hablar en términos de negocios y administración puede llevar al éxito de una negociación y/o transmisión de conocimiento de acuerdo un estudio realizado empíricamente a académicos de carreras administrativas, en el estudio se informa de la investigación realizada basada en la experiencia de 33 académicos de la administración, dónde no muchos hablan un segundo idioma de manera fluida y no todos se desenvuelven con un segundo idioma al momento de desempeñar sus actividades laborales, se tuvieron los siguientes hallazgos: en la mayoría de sus opiniones resaltan el papel de un segundo idioma, básicamente refiriéndose al inglés y cómo se resalta la necesidad de este en el campo laboral, al menos en carreras como la administración y los negocios ya que su enfoque va hacia la internacionalización; además opinan que en gran parte es un limitante al momento de querer transmitir sus conocimientos más allá de lo básico, los hallazgos resaltan la importancia del inglés como lenguaje de generación y diseminación del conocimiento, ya que es un medio para articular y expresar el conocimiento, así como una fuerza constitutiva que da forma al contenido del conocimiento.

Ahora bien, el estudio realizado por Maldonado (2010), muestra la manera en que la falta de conocimiento en términos culturales puede prestarse para malentendidos con gran facilidad y además los choques culturales en ocasiones impiden que la estrategia de internacionalización se desarrolle con éxito, todo esto conlleva al fracaso y pérdida en temas financieros y de negocios que amenazan la perdurabilidad de la organización. En esta investigación se evidencia las variables socioculturales que pueden afectar las negociaciones y de incursiones de las empresas colombianas en mercados extranjeros, con el fin de proporcionar elementos claves sobre cómo ser altamente competitivos en materia intercultural y así poderse enfrentar a los retos que trae la globalización, el método que se usó para la extracción de la información de medición que se utilizó, fue por medio de encuestas, entrevistas, tablas y experiencias de expertos en el campo, dichas encuestas se realizaron a los gerentes generales y de comercio exterior de las empresas que se seleccionaron en Colombia, todo con el fin de llegar a identificar en ellos el modelo negociador que practicaban, los patrones socioculturales presentes en la negociación internacional y sus habilidades y/o competencias interculturales. Con la investigación realizada se pudo concluir que el empresario colombiano ha tenido una evolución importante y tratados como el de libre comercio ayudan a que el proceso de internacionalización esté más cerca de ellos y puedan incentivar a estos a perder el miedo a enfrentarse a el mundo exterior, adicional, se percibe que el tema sociocultural está siempre relacionado a factores que se salen de las manos y que tanto disgusto causa a otras culturas, el colombiano siempre convierte esa elasticidad en nuevas oportunidades y se logra adaptar a las circunstancias adversas.

En este artículo escrito por Sanden (2016), se hace énfasis y se quiere resaltar que el idioma inglés es un idioma totalmente relacionado al tema de los negocios internacionales y su importancia al momento de estar envuelto en una negociación a nivel internacional., entonces desde esa perspectiva, la capacidad de hablar inglés y su papel como lengua principal en la globalización, refiriéndose a temas económicos principalmente, implicaría que los países que tienen el inglés como idioma oficial deberían tener un beneficio sobre los países que no hablan inglés al momento de emprender negocios internacionales, dentro de un marco de modelo de gravedad aumentada, se prueba la importancia del idioma inglés para explicar los

datos bilaterales de inversión extranjera directa (IED) dentro de la OCDE. Además del inglés, también se evalúan todos los otros idiomas oficiales comunes dentro de la OCDE. Además, la distancia lingüística al inglés se utiliza para comprobar si la proximidad de los idiomas al inglés mejora la actividad comercial internacional, la metodología implementada en este estudio fue una revisión de estudios anteriores sobre los efectos de la globalización en la comunicación corporativa y las implicaciones de las iniciativas de gestión de idiomas en los negocios internacionales.

El propósito de este documento redactado por Sanden (2017), es analizar las consecuencias de la globalización en el área de la comunicación corporativa e investigar cómo se puede administrar el lenguaje como un recurso estratégico, una revisión de estudios anteriores sobre los efectos de la globalización en la comunicación corporativa y las implicaciones de las iniciativas de gestión de idiomas en los negocios internacionales. La gestión eficiente del lenguaje puede convertir el lenguaje en un recurso estratégico. Los análisis de las necesidades lingüísticas, es decir, las auditorías y los controles lingüísticos, se pueden utilizar para determinar la situación lingüística de una empresa, las políticas y / o estrategias lingüísticas se pueden utilizar para regular los modos de comunicación internos de una empresa, las herramientas de administración de idiomas se pueden implementar para abordar las necesidades de idioma existentes y esperadas. La retroalimentación continua desde la primera línea garantiza el aprendizaje estratégico y reduce el riesgo de resultados subóptimos, el método de investigación utilizado fue un diseño de investigación causal en la provincia de Sumatra del Norte. Los datos utilizados son datos secundarios obtenidos de la Agencia de Estadística de la Provincia de Sumatra del Norte. El método de análisis utilizado en esta investigación es el método SEM que utiliza el software Smart PLS (Janssens, 2014).

En síntesis, durante la revisión se evidencia el énfasis en la importancia de los idiomas para los negocios internacionales que, aunque puede parecer algo implícito con el mero término, no necesariamente es interiorizado de esa forma por quienes lo estudian o lo aplican como forma de vivir, lo que en algún punto se convierte en una barrera o desventaja significativa para ellos mismos. Los idiomas son un tema de amplia envergadura dada la transversalidad con la que es posible darles un foco, es por esto por lo que se traen a colación las opiniones

propuestas de cara a los lugares de trabajo puntualmente y a los trabajadores que son conocedores de uno o más idiomas y quienes representan un activo importante para una compañía, teniendo así la posibilidad de abrir el mercado para una organización, estudios como estos muestran que no sólo un segundo idioma en el campo laboral es necesario, un segundo idioma puede llevar a aprovechar más la actual globalización y no sólo en los negocios, sino en tema de transmisión de conocimientos o al menos así lo hacen saber lo académicos consultados.

4. Materiales y métodos

4.1. Tipo de estudio (cualitativo-estudio de caso)

En este trabajo se planteó una metodología de corte cualitativo con enfoque exploratorio, de acuerdo con Balcázar (2013) donde se resalta que esta no busca opacar a la de corte cuantitativo sino ser una forma alternativa de explicar un fenómeno particular. También se resalta que su aplicación específica es más usada la de enfoque cuantitativo debido a que es considerada por algunos de acuerdo a este libro como más acertada al momento de la toma de decisiones. Sin embargo, se destaca que este tipo de enfoque metodológico en los últimos 25 años ha obtenido mayor auge debido a los resultados que ha dado en el ámbito social, aunque ha sido subestimada ya que se hace énfasis en que según sus conclusiones no pueden ser generalizadas una vez son obtenidas, es decir que se sesgan dando solo utilidad a la investigación de la cual fueron resultado, ya que son considerados altamente subjetivos. Por otro lado, se resalta que es un método cuyo uso ha venido en aumento por quienes anteriormente solo usaban métodos cuantitativos, una de sus características es que contribuyen a una interpretación de los fenómenos complejos antes de realizar una investigación de índole cuantitativo.

Con base a lo anterior este estudio es de tipo cualitativo porque busca analizar variables del entorno en el que se desempeñan sujetos extranjeros partícipes de ciertos proyectos en una entidad financiera, buscando diagnosticar desde el punto de vista cultural, lingüístico y

comunicativo el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que participan (Taylor & Bogdan, 1984). Igualmente se pretende lograr hacer uso de una combinación de los enfoques, es decir con base a la información levantada se utilizó la técnica de análisis interpretativo estructural (ISM por sus siglas en inglés) para completar el acercamiento cualitativo con lo cuantitativo para contar con una explicación más detallada del fenómeno de estudio y de esa forma mostrar conclusiones acertadas basadas en ambas miradas.

4.2. Esquema de desarrollo (barreras)

Se han identificado barreras en el lenguaje muy ligadas a la cultura e interpretación, donde la falta de conocimiento de estos factores puede llevar al éxito o no de la negociación de acuerdo con el estudio realizado por (Tietze, 2008).

La falta de un segundo lenguaje al momento de una negociación internacional, conllevar a errores, como por ejemplo en la interpretación de alguna explicación o término técnico, el cual se puede tergiversar y cambia el rumbo o sentido de ésta, afectando así la conclusión exitosa de lo que se apunta o se requiere.

Las barreras de índole cultural también van ligadas a la negociación, es decir si la falta de un idioma afecta ésta, la cultural también tiene un impacto directo por ejemplo y de acuerdo a la investigación realizada por Maldonado (2010), en una negociación de se debe adoptar un lenguaje adicional de manera que se pueda generar empatía con la contraparte , lo cual también hace parte de una forma directa de comunicación , la falta de conocimiento de este factor puede afectar de manera negativa a la consecución de una negociación exitosa.

En la tabla 2 que se relaciona a continuación se harán visibles las variables puntuales que será objeto de estudio en esta investigación:

Tabla 2. Variables utilizadas en la investigación.

Variable global	Variables específicas	Descripción
Lingüísticas	Comprensión gramatical	Forma en que se entiende la información escrita, oral, auditiva, de un idioma diferente

Variable global	Variabes específicas	Descripción
	Léxico y/o jerga	Terminologías muy propias de pueden generar diferencias, poco entendimiento entre las partes involucradas
	Asuntos cognitivos	Características y capacidades de percibir, desarrollar habilidades para pensar y comprender los que se está hablando o negociando
	Nivel de lenguaje (coloquial, técnico)	Manera de tratar con las partes involucradas, es decir ser informal puede dar impresión de ser una persona confianzuda, pero ser formal puede dar impresión de ser una persona grosera, esto genera falta de empatía en ocasiones, lo cual puede llevar al fracaso del propósito, un punto intermedio es ideal
Cultural	Errores en la transmisión de información recibida y brindada por un interprete	Errores al momento de compartir la información debido al desconocimiento de la persona que traduce la conversación, tanto de la cultura y ademanes de las partes, como de la negociación en sí
	Disposición para aprender un segundo idioma en común con la contraparte	Interés de aprender un idioma global o el de la otra parte con la que se quiere comunicar algo puede dar un plus y mejor comprensión y entendimiento, ya que el hecho de no tener un intermediario puede permitir que fluya y se den las cosas de mejor manera
	Forma de pensar y/o ideología, creencias, patrones culturales en temas de negociación	Respeto por las costumbres de las partes involucradas, habilidades para interpretar, gestos, frases, gustos, y puntos de vista
	Comportamientos de ambas partes que generen incertidumbre y/o desconfianza	Actuar siempre de manera normal, es decir no realizar gestos extraños o que incomoden a los demás, ya que esto puede generar desconfianza o impresión de ser descortés, lo cual puede impactar negativamente en el propósito de la negociación.
Efectos secundarios	Tergiversación de información en temas legales	Cuando se trata de contratos escritos con temas expresamente legales, se deben conocer las leyes de quién emite el documento puesto que, en otras culturas, otros idiomas u otras regiones se le puede dar un contexto diferente al texto, cambiando así las reglas y generando confusión en la negociación
	Naturaleza de la información	La información debe ser demostrada de manera verás, es decir la naturaleza de esta debe estar respaldada y con bases que generen credulidad, ya que al momento tratarla, se pueda argumentar, esto generaría confianza y continuidad a el objetivo al que se quiere llegar.
	Impacto financiero	Cuando al momento de comunicarnos , no se tiene la idea de lo que quiere la empresa o a que apunta , se tiene alto riesgo de perder un negocio, lo que

Variable global	Variables específicas	Descripción
		puede generar baja rentabilidad , caso contrario si se está claro con los ideales, objetivos y metas, si se tiene alta proyección al éxito lo que puede ocurrir es que se generen márgenes de ganancia mejores, esto llevando así a mejores ganancias en la compañía u organización

Fuente elaboración propia con base en Grzeszczyk (2015), Tenzer et al. (2017).

4.3. El modelo interpretive structural modelling

Las técnicas que se realizarán para adquirir información ya que es de corte cualitativo con enfoque exploratorio, será entrevistas a una muestra limitada de personas del área de cadena de abastecimiento en una empresa del sector bancario.

La posibilidad de usar grupos focales como otra de las técnicas para la recolección de información es muy viable de acuerdo con lo que se quiere investigar. La observación es una técnica igual de viable para la recolección de datos, la cual será de gran ayuda para la investigación de este tipo.

El ISM es una metodología que permite identificar relaciones entre elementos específicos, que definen un problema. Este enfoque ha sido utilizado cada vez más por varios investigadores para representar las interrelaciones entre varios elementos relacionados. Esta técnica comienza con una identificación de variables, que son relevantes para el problema o problema. Luego se elige una relación subordinada contextualmente relevante esto lo menciona Attri (2013) en su trabajo.

Paso a paso para elaboración de la metodología:

1. Seleccionar las variables a analizar en la investigación, como factores, criterios y dimensiones.
2. Establecer una relación contextual entre las variables con respecto a qué par de variables se examinará.

3. Desarrollar la matriz de auto interacción estructural (SSIM) para las variables que pueden indicar relaciones de pares entre la variable del sistema bajo consideración.
4. Conformar la matriz de accesibilidad inicial binaria (IRM) a partir de SSIM y se verifica la transitividad de la matriz, lo que lleva al desarrollo de la "matriz de accesibilidad final". La transitividad de las relaciones contextuales son suposiciones básicas hechas en ISM. Establece que si una variable A está relacionada con B y B está relacionada con C, entonces A está necesariamente relacionada con C.
Para realizar dicha matriz es necesario tener en cuenta la forma puntual cómo se deberá conformar el orden binario dentro de la misma
5. Dividir en diferentes niveles la matriz de accesibilidad final obtenida en el paso 4.
6. Establecer la relación dada en la matriz de accesibilidad y los niveles determinados para cada variable mediante un gráfico dirigido y los enlaces transitivos.
7. Construir el diagrama resultante reemplazando los nodos variables con declaraciones.
8. Verificar la inconsistencia conceptual y realizar las modificaciones necesarias.

4.4. Escenario de aplicación

Se ha evidenciado que en una empresa del sector financiero hay falencias relacionadas con el lenguaje y la cultura, esto en un contexto de negocios internacionales y en proyectos nacionales que involucren personas del exterior, lo cual implica que el momento de la comunicación se pueda distorsionar la información y tener una percepción diferente en cuanto al relacionamiento, en los tipos de proyectos en los que se ha logrado percibir dichas falencias son proyectos que impliquen capacitaciones en aplicativos no manejados en nuestro país, negociaciones para adquirir esos aplicativos y/o servicios.

4.5. Muestra de 4 personas

El tipo de muestreo fue de carácter no aleatorio intencional, la muestra se extrajo del área de cadena de abastecimiento y el área de entrenamiento, dónde son áreas que se relacionan con proveedores nacionales e internacionales, tienen varias personas que realizan la operación y manejan una gran cantidad de proyectos relacionados al estudio a realizar. A lo que se le apunta es a los proyectos activos que involucran personas de la India que hablan inglés, ya

que en la mayoría de los proyectos se ha evidenciado que son estas personas quienes participan en los mismos, sin embargo, si se encuentran otros proyectos activos que involucran otros idiomas diferentes y/o personas de diferentes países se tomaría en cuenta para dicho muestreo.

4.6. Cuestionario y tabulación de los datos

La información se extrajo por medio de entrevistas a los miembros del equipo de cadena del abastecimiento, en las cuales se les solicitó realizar la comparación de las variables según lo indica la metodología para lograr observar cómo desde su punto de vista se impactan las variables escogidas, además cómo impactan sus funciones. En un segundo espacio dentro de la misma entrevista, se les pidió que con base a esas variables comentaran cuales son los inconvenientes y limitaciones que han tenido en sus procesos de negociación con temas relacionados con el idioma.

Con las respuestas obtenidas, se procedió a su comparación y posterior tabulación

5. Análisis y discusión de resultados

Se validaron los resultados luego de la verificación y aplicación de la metodología ISM, estos se obtuvieron por medio de entrevistas realizadas a miembros del equipo de cadena de abastecimiento cuyo detalle de puede apreciar en la sección de anexos, las barreras, los hallazgos y puntos relevantes encontrados son presentados en los puntos que anteceden.

5.1. Resultados

Se realizaron entrevistas a 4 miembros del área de cadena de abastecimiento de una empresa del sector financiero, para ello se aplicó la metodología *Interpretive Structural Modeling*, la cual permite analizar variables específicas para encontrar la causa de un problema. Con base a esta metodología se extrajeron resultados que permitieron tomar decisiones con la intención de generar estrategias para mitigar algunas de las barreras que se interponen al momento de realizar una negociación internacional, en la que intervienen actores que hablan idiomas diferentes, y que además tiene costumbres y culturas diferentes.

De los 4 participantes entrevistados, uno de los participantes es el líder del equipo de los negociadores, los demás son miembros negociadores con el mismo rango. De las 4 entrevistas se encontró una relación en cuanto a 3 variables puntuales, las cuales son: 6 (disposición para aprender un segundo idioma en común con la contraparte), 10 (naturaleza de la información) y 11 (impacto financiero); adicional se evidenció que las variables 1 (comprensión gramatical) y 2 (léxico y/o jerga) en el caso del líder del equipo no dependen de nada y causan dependencias caso contrario a los negociadores donde para estas variables hay tendencia que indica que son independientes y que ninguna depende de ellas.

En el caso de la variable 5 (errores en la transmisión de información recibida y brindada por un intérprete), los negociadores coincidieron en que la variable juega un papel de enlace, lo que implica que tiene dependencias y a su vez consecuencias sobre las demás variables, sin embargo, para el líder se trató de una variable dependiente, es decir, es causada por otras, pero a su vez no causa que ninguna otra dependa de ella.

A continuación, se presenta la metodología aplicada de forma completa al gerente, además en la sección de anexos se muestran los esquemas finales para los 3 negociadores y uno con el promedio de los 4 participantes.

En la siguiente tabla se explica que letra debe ser asignada dentro de la primera matriz según la respuesta que se obtenga, para este caso se toma con base en las entrevistas realizadas y la comparación hecha de las barreras dentro de la misma.

Tabla de homologación 1

V= LA BARRERA "D" IMPACTA A LA BARRERA "P"
A= LA BARRERA "P" IMPACTA LA BARREA "D"
X= AMBAS BARRERAS SE AFECTAN ENTRE SÍ
O= LAS BARREAS NO ESTÁ RELACIONADAS

Fuente elaboración propia

Se alimenta la matriz de variables con las letras de acuerdo a la tabla de homologación, debido a que la dinámica inicial consiste en comparar todas las variables entre sí, solo se

llena la mitad de la matriz ya que la otra mitad tendrá la respuesta opuesta a la de la comparación inicial.

Matriz 1. Comparación de variables

BARRERAS (P) →		11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
BARRERAS (D) ↓												
1	COMPRESIÓN GRAMATICAL	V	V	V	O	O	X	X	X	X	X	
2	LÉXICO Y/O JERGA	O	X	X	X	O	V	X	X	X		
3	ASUNTOS COGNITIVOS	V	O	X	X	O	O		A			
4	NIVEL DE LENGUAJE (COLOQUIAL, TECNICO)	O	X	X	X	X	X	X	V			
5	ERRORES EN LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN RECIBIDA Y	O	X	X	A	O	O					
6	DISPOSICIÓN PARA APRENDER UN SEGUNDO IDIOMA EN COMÚN CON LA CONTRAPARTE.	O	A	V	V	O						
7	FORMA DE PENSAR Y/O IDEOLOGÍA, CREENCIAS, PATRONES CULTURALES EN TEMAS DE NEGOCIACIÓN.	O	V	O	O							
8	COMPORTAMIENTOS DE AMBAS PARTES QUE GENEREN INCERTIDUMBRE Y/O DESCONFIANZA.	V	V	O								
9	TERGIVERSACIÓN DE INFORMACIÓN EN TEMAS LEGALES	V	V									
10	NATURALREZA DE LA INFORMACIÓN	O										
11	IMPACTO FINANCIERO											

Fuente elaboración propia

Con base a la siguiente tabla de homologación se construye la matriz binaria, según la letra asignada para cada variable en el punto anterior se reemplaza por un “1” o un “0” según sea el caso.

Tabla de homologación 2.

(1) Si la entrada(D,P) en el SSIM es V, entonces la entrada(D,P) en la matriz de accesibilidad se convierte en 1 y la entrada (P,D) se convierte en 0.
(2) Si la entrada(D,P) en el SSIM es A, entonces la entrada(D,P) en la matriz de accesibilidad se convierte en 0 y la entrada (P,D) se convierte en 1.
(3) Si la entrada(D,P) en el SSIM es X, entonces la entrada(D,P) en la matriz de accesibilidad se convierte en 1 y la entrada (P,D) se convierte en 1.
(4) Si la entrada(D,P) en el SSIM es O, entonces la entrada(D,P) en la matriz de accesibilidad se convierte en 0 y la entrada (P,D) también se convierte en 0.

Fuente elaboración propia

Se construye la matriz binaria con base a la tabla de homologación 2 y la matriz 1

Matriz 2. Asignación binaria.

BARRERAS (P)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	PODER DE MANEJO	RANGO
BARRERAS (D)													
1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	9	II
2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	9	II
3	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	6	III
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	10	I
5	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	5	IV
6	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	5	IV
7	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3	VI
8	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	1	5	IV
9	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	5	IV
10	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	4	V
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	VII
DEPENDENCIA	6	5	4	8	7	5	2	5	7	8	5		
RANGO	IV	III	V	I	II	III	VI	III	II	I	III		

Fuente elaboración propia

Se procede a realizar las iteraciones con base a la matriz 2, en ella se busca buscar que coincidencias hay en las columnas de intersección y conjunto de accesibilidad.

Iteración 1

MEDIDA	Conjunto de accesibilidad	Conjunto antecedente	Intersección	Rango
1	1,2,3,4,5,6,9,10,11	1,2,3,4,5,6	1,2,3,4,5,6	
2	1,2,3,4,5,6,8,9,10	1,2,3,4,5	1,2,3,4,5	
3	1,2,3,8,9,11	1,2,3,4	1,2,3	
4	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10	1,2,4,6,7,8,9,10	1,2,4,6,7,8,9,10	
5	1,2,5,9,10	1,2,4,5,8,9,10	1,2,5,9,10	I
6	1,4,6,8,9	1,2,4,6,10	1,4,6	
7	4,7,10	4,7	4,7	
8	4,5,8,10,11	2,3,4,6,8	4	
9	4,5,9,10,11	1,2,3,4,5,6	4,5	
10	4,5,6,10	1,2,4,5,7,8,9,10	4,5,10	
11	11	1,3,8,9,11	11	I

Fuente elaboración propia

Se eliminan todos los coincidentes en la iteración 1 y se procede a hacer la segunda iteración basados en la misma lógica.

Iteración 2

MEDIDA	Conjunto de accesibilidad →	Conjunto antecedente ▼	Intersección	Rango
1	3,4,6	3,4,6	3,4,6	II
2	3,4,6,8	3,4	3,4	
3	3,8	3,4	3	
4	3,4,6,7,8	4,6,7,8	4,6,7,8	
6	4,6,8	4,6	4,6	
7	4,7	4,7	4,7	II
8	4,8	3,4,6,8	4	
9	4	3,4,6	4	II
10	4,6	4,7,8	4	

Fuente elaboración propia

Se realizan tantas iteraciones como sean necesarias con el fin de depurar los conjuntos, hasta que no existan más o hasta que no haya coincidentes, lo que ocurra primero.

Iteración 3

MEDIDA	Conjunto de accesibilidad →	Conjunto antecedente ▼	Intersección	Rango
4	8	8	8	III

Fuente elaboración propia

Se construye una matriz de muestra la relación de las variables entre ellas, esto con base a la matriz 2, en ella se busca concluir que variables juegan qué papel dentro de la problemática.

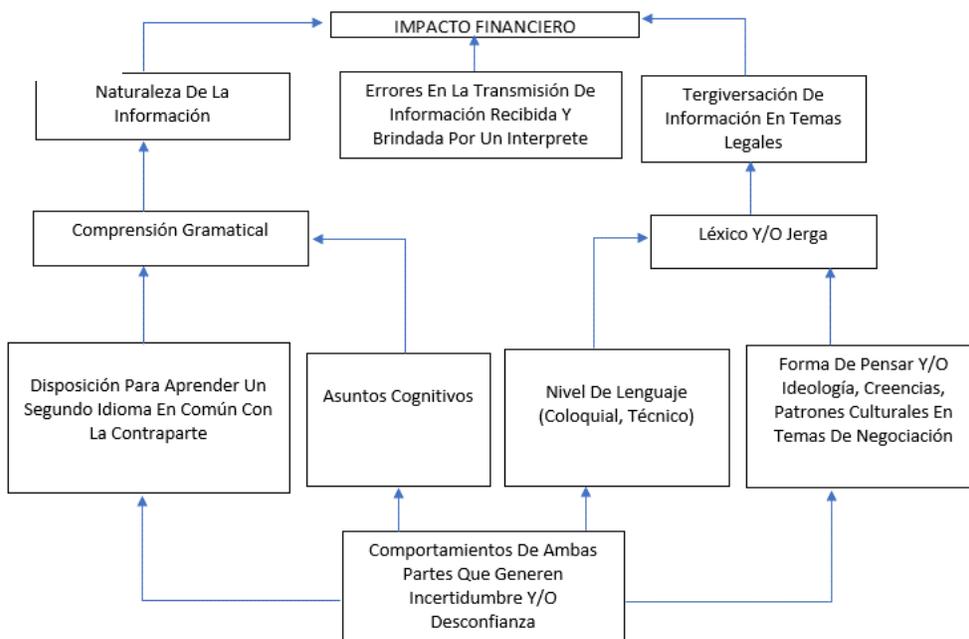
Matriz 3

	11												
	10							4					
	9		CONDUCTORES		2	1			ENLACE				
	8												
	7												
	6			3									
	5				6;8		5;9						
	4							10					
	3	7	AUTONOMO						DEPENDIENTE				
	2												
	1				11								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
		PODER DE DEPENDENCIA →											

Fuente elaboración propia

Finalmente, se construye un mapa con base a la información obtenida en las iteraciones tomando en cuenta las variables que quedaron aisladas y la iteración en la que fueron descartadas.

Esquema 1



Fuente elaboración propia

En el esquema 1 se logra apreciar el resultado después de la aplicación del método ISM, dónde se evidencia que la variable en la que concluye de acuerdo a la información recopilada del líder del equipo es el impacto financiero, dónde es claro y de acuerdo a el esquema, es una variable dependiente y es consecuencia de las demás, además se destacan otras variables que siendo dependientes y conducentes, representan un gran impacto en ésta, que son la comprensión gramatical y léxico y/o, teniendo relación directa con la tergiversación de la información, la naturaleza de ésta y causando así también errores en la interpretación en la comunicación y por último y no menos importante se logra observar la variable referente a

los comportamientos que generan incertidumbre y desconfianza, siendo está una variable conducente a las otras y aunque no sea tomada cómo una variable de suma importancia, puede llevar a causar impacto en las que para dicha entrevista se resaltan cómo prioritarias.

5.2. Discusión de resultados

De acuerdo con los hallazgos encontrados después de la aplicación de la metodología en tema de investigación cabe resaltar varios puntos interesantes dónde se destaca la importancia de manejar un idioma adicional, conocer la (s) cultura (s) de los diferentes actores involucrados y la importancia de saber más información de estos al momento de realizar una negociación internacional, estos son pilares fundamentales para concluir la negociación de manera esperada.

Además, los negocios internacionales nos llevan de manera acelerada a la globalización, la cual nos exige de manera pronta, conocer toda la información detallada y necesaria de la contraparte cuando se vaya a realizar una conversación y/o negociación ya que hemos logrado evidenciar que en ocasiones se puede llegar al fracaso rotundo por no saber interpretar patrones culturales, tener que usar intermediarios a la hora de comunicarse puede representar en ocasiones obstáculos o reprocesos hacia el objetivo o meta.

El mundo actual exige administrar y adquirir de manera detallada la información de nuestros clientes, proveedores, socios, etc...., dónde planear, controlar, dirigir y organizar la negociación con anticipación en cuanto a lo aplicado anteriormente nos puede brindar un agregado importante dónde la conclusión sea lograr negociaciones exitosas y además obtener clientes potenciales para el crecimiento de una compañía.

En cuanto a los planes de acción después de dicha investigación se observan puntos que se pueden sugerir cómo estrategias que podrían ayudar a mitigar el problema que se pudo detectar, uno de ellos es solicitar campañas, o cursos dónde a los empleados directamente involucrados en las negociaciones se les pueda mejorar la habilidad de un segundo idioma, dónde se les permita conversar con personas con un idioma diferente al natal y de esta manera afianzar sus conocimientos y capacidades.

Permitir al equipo ser testigo de las negociaciones de los empleados más expertos, esto con el fin de atacar puntos críticos o falencias en cuanto a la negociación con el otro actor, es decir puntos a tener en cuenta los cuales daría un plus a la negociación, por ejemplo, cómo se informan en cuanto a su cultura, su comportamiento, su idioma... son puntos los cuales se

Se evidencia relación en cuanto a la investigación realizada por Tenzer et al. (2014), se pueden observar algunas coincidencias y relaciones en cuanto el tema de las barreras, por ejemplo, en su investigación, se informa la importancia de la multiculturalidad al momento de involucrarse en una negociación con actores del exterior, ya que en ocasiones la parte con la que se negociará puede tener una percepción diferente al momento de actuar.

En nuestra investigación se puede apreciar en cierta parte una falencia similar, ya que en muchas ocasiones en la compañía financiera solamente se informan del producto o servicio sobre el cual se negociará más no se informan sobre quién o quienes serán las personas que acompañaran para dicha negociación, es decir no se consulta sobre su cultura, su comportamiento y eso en cierta parte podría ocasionar percepciones negativas en cuanto a temas culturales se refiere lo cual a gran escala podría ocasionar inconvenientes al momento de lograr el éxito en una conversación o negociación.

En relación al tema planteado por Maldonado (2010), dónde resalta la importancia de la interculturalidad al momento de negociar con actores del exterior, tiene mucha afinidad con esta investigación dónde conocer costumbres, forma de hablar, lenguaje de otro actor es de suma importancia para el éxito de la negociación y posibles nuevos proveedores o clientes potenciales, generar empatía cómo lo informa también Maldonado en su investigación, fue otro punto el cual compartimos, ya que de esta manera hay gran oportunidad de abrir un negocio con mayor posibilidad de éxito, aunque el estudio puede presentar diferencias de acuerdo al contexto en que se realizó y dónde se realizó, se tienen puntos en común que pueden llevarnos a atacar los puntos críticos y contrarrestar las falencias.

Finalmente también se realizó un promedio de la aplicación de las 4 metodologías, allí se evidenció que si se le da una mirada transversal a las opiniones de los cuatro participantes se puede concluir que tienen una visión similar en cuanto a la problemática, la forma cómo ven

las variables de estudio y la forma cómo se comparan entre ellas, esto aún cuando se realizaron entrevistas en espacios separados e individuales, lo que lleva a concluir que en definitiva la problemática está siendo vista por todo el equipo completo.

6. Conclusiones, recomendaciones y limitaciones

De cara a las conclusiones y la información recogida se evidenció que el equipo de negociadores tiene un nivel de un inglés disparejo, esto debido a que no siempre fue un requisito vital para entrar a ser miembro de este equipo, razón por la cual cada uno de ellos argumenta dificultades diferentes a la hora de llevar a cabo una negociación como no entender lo que expresa la contraparte debido a la velocidad en la que se expresa, no ser capaz de dejar clara un idea o argumento, sin embargo se encontraron barreras comunes para las cuales resulta indiferente el nivel de inglés de los participantes todas ellas relacionas con el tecnicismo de algunas palabras debido a la naturaleza de las negociaciones que se llevan a cabo, en su mayoría para temas de software, hardware y tecnología o los acentos diversos para personas que no hablan el idioma de forma nativa, con las cuales el inglés se ha establecido como un puente que sirve para hacer efectiva la comunicación.

En cuanto a las limitaciones encontradas en el proceso de realizar este trabajo, se presentó una falencia a la hora de realizar las entrevistas, esto de cara a que no fue posible contactar de forma oportuna a quienes participan en procesos con personas que hablen en otro idioma, debido a los cargos que tienen dentro de la organización dónde se realizó el estudio no disponían del tiempo preciso para realizar las entrevistas. De igual forma una vez eran contactadas las posibles áreas candidatas para realizar el estudio, se encontró que por motivos de acuerdos de confidencialidad no era posible tener contacto con los proveedores para discutir y estudiar su punto de vista.

Esta última fue la limitante más representativa ya que lo que se buscaba era obtener las miradas de los diferentes actores que intervienen en una negociación internacional, quedando sesgada la recolección de datos en ese sentido.

Se logró determinar que en el área dónde se realizó la investigación que fue cadena del abastecimiento, se presentan alguna falencias o barreras relacionadas a un segundo idioma y el tema cultural al momento de iniciar una negociación internacional con personas no nativas o de diferentes países, dicha investigación se realizó con el fin de determinar que barreras son las que representan mayor afectación al momento de iniciar y culminar una negociación, para que de esta manera se puedan implementar planes de acción o estrategias para mitigar y mejorar en los aspectos que sean necesarios.

Entre los hallazgos encontrados, se apunta a que la falta de un segundo idioma y la carencia de comprensión lectora, temas gramaticales, léxico, y temas culturales conllevan a un impacto financiero en la compañía, ya que de estas en gran parte dependen la culminación de un negocio exitoso con resultados deseables

Se detectaron puntos débiles en las negociaciones internacionales, lo que permitirá diseñar estrategias de mejoramiento del desempeño del equipo de trabajo y su líder.

Las limitaciones que se presentaron cuando se realizó dicho estudio, fue al momento de recopilar la información de las fuentes ya que, por temas de tiempo y capacidad, no fue posible estar con todo el equipo cómo se planteó inicialmente, adicional por temas de confidencialidad y seguridad, no se pudo tener contacto con los proveedores de los diferentes países a los cuales se quería llegar para obtener su punto de vista y ampliar dicha investigación,

Para futuras investigaciones se podría tomar en cuenta la mirada de los otros actores, para casos como este, la mirada de los proveedores de idioma y culturas diferentes, tratar de asistir a una negociación en vivo y desde el ojo crítico de quién esté realizando el estudio, sacar sus conclusiones bajo la observación y plantear nuevas hipótesis.

Bibliografía

Attri, R., Dev, N., & Sharma, V. (2013). Interpretive structural modelling (ISM) approach: an overview. *Research Journal of Management Sciences*, 2319, 1171.

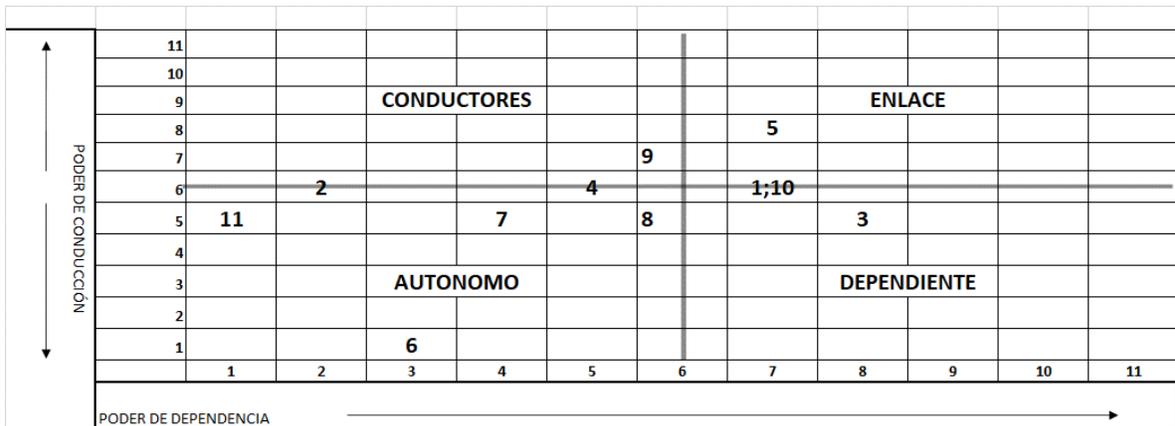
- Balcázar Nava, P., González-Arratia López-Fuentes, N. I., Gurrola Peña, G. M., & Moysén Chimal, A. (2013). Investigación cualitativa, 33(4), 621-639.
- Becerra, D. P. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Pensamiento & Gestión, (28), 171-195.
- Cañón, K. D. M. (2010). La interculturalidad de los negocios internacionales. Universidad & Empresa, 9(12), 261-291.
- Grossberg, L. (2006). Stuart Hall on race and racism: cultural studies and the practice of contextualism. Tabula Rasa, (5), 45-65.
- Grzeszczyk, K. B. (2015). Language management in international business. Implementation of strategies to bridge linguistic and cultural barriers. World Scientific News, 7, 136-159.
- Janssens, M., & Steyaert, C. (2014). Re-considering language within a cosmopolitan understanding: Toward a multilingual franca approach in international business studies. Journal of International Business Studies, 45(5), 623-639.
- Jeanjean, T., Stolowy, H., Erkens, M., & Yohn, T. L. (2015). International evidence on the impact of adopting English as an external reporting language. Journal of International Business Studies, 46(2), 180-205.
- Johnstone, L., Monteiro, M. P., Ferreira, I., Westerlund, J., Aalto, R., & Marttinen, J. (2018). Language ability and entrepreneurship education: Necessary skills for Europe's start-ups. Journal of International Entrepreneurship, 16, 369-397.
- Peltokorpi, V., & Clausen, L. (2011). Linguistic and cultural barriers to intercultural communication in foreign subsidiaries. Asian Business & Management, 10(4), 509-528.
- Ros, M. (2002). Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico: una comparación entre teorías culturales. Reis, 9-33.
- Salas, O. L. C. (2012). Stephen Krashen: sus aportes a la educación bilingüe. Rastros Rostros, 14(27).
- Sanden, G. R. (2016). Language: the sharpest tool in the business strategy toolbox. Corporate Communications: An International Journal, 21(3), 274-288.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). Introduction to qualitative research methods: The search for meanings. Wiley-Interscience. 35(4), 552-559.
- Tenzer, H., Pudelko, M., & Harzing, A. W. (2014). The impact of language barriers on trust formation in multinational teams. Journal of International Business Studies, 45(5), 508-535.
- Tenzer, H., Terjesen, S., & Harzing, A. W. (2017). Language in international business: A review and agenda for future research. Management International Review, 57(6), 815-854.
- Tietze, S. (2008). The work of management academics: An English language perspective. English for Specific Purposes, 27(4), 371-386.

- Van der Worp, K., Cenoz, J., & Gorter, D. (2017). From bilingualism to multilingualism in the workplace: the case of the Basque Autonomous Community. *Language policy*, 16(4), 407-432.
- Vygotsky, L. S., & Kozulin, A. (1995). *Pensamiento y lenguaje/Thought and language* (No. 159.922). Paidós Ibérica,

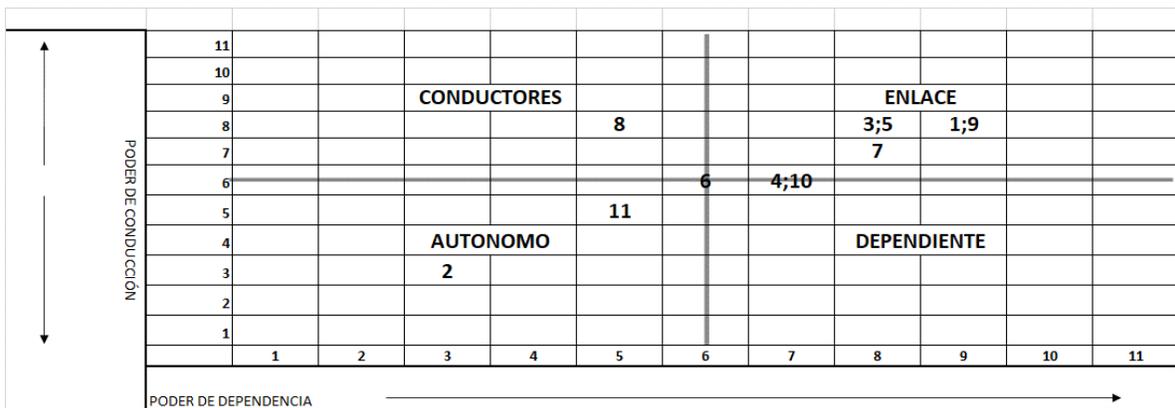
Anexos

A continuación, se ven reflejados los resultados de las entrevistas, mostrando en su totalidad la aplicación de la metodología para el caso del líder del equipo y la parte final para los miembros del equipo negociador.

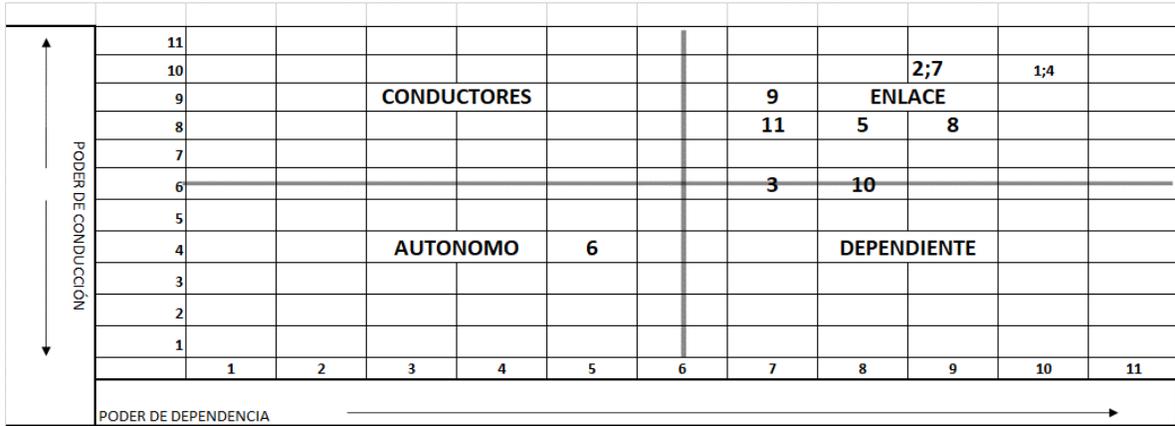
Participante 2 (Negociador)



Participante 3 (Negociador)



Participante 4 (Negociador)



Promedio de los 4 participantes:

