

Identificar las diferencias culturales que afectan en el desarrollo de los negocios internacionales

Identify cultural differences that affect the development of international business

Marianna Berrelleza Carrillo

Universidad Autónoma de Baja California
berrelleza@uabc.edu.mx

Raquel Talavera Chavez

Universidad Autónoma de Baja California
raquelt@uabc.edu.mx

María Soledad Plazola Rivera

Universidad Autónoma de Baja California
soledadplazola@yahoo.com.mx

Resumen

En la actualidad, trabajar de forma eficaz con personas de culturas diferentes se ha convertido en un aspecto clave para el éxito de las empresas trasnacionales y multinacionales establecidas fuera de su país de origen. A medida que se encoge el mundo empresarial global, las interacciones interculturales se convierten en algo habitual a observar y obligar a buscar una formación intercultural que nos permita reducir el choque cultural y sus consecuencias en las organizaciones. Los resultados de la globalización económica han afectado tanto a las empresas que participan en ella como al personal. La globalización obliga a que la economía mundial sea más interdependiente e integrada, pero las diferencias culturales siguen existiendo e impactan en la forma de

hacer negocios. Dentro de los negocios internacionales, la cultura de la contraparte juega un factor importante en la administración de una empresa extranjera en el mercado nacional. La cultura es multidimensional y se determina por religión, filosofía política, y económica, nivel de educación, lenguaje, estructura social y sistema de valores que comparten los miembros de un grupo, organización o sociedad.

Palabras Clave: cultura, globalización, multiculturalismo, negocios internacionales

Abstract

At present, work effectively with people of different cultures has become a key aspect for the success of transnational and multinational companies outside their home country. As the global business world shrinks, intercultural interactions become commonplace to observe and seek to force intercultural training that allows us to reduce the culture shock and its consequences in organizations. The result of economic globalization have affected both the companies involved in it as staff.

Key Words: culture, globalization, multiculturalism, international business

Fecha recepción: Febrero 2011

Fecha aceptación: Abril 2011

Introducción

La globalización ha obligado a que la economía mundial sea más interdependiente e integrada, pero las diferencias culturales siguen existiendo e impactan en la forma de hacer negocios. Dentro de los negocios internacionales, la cultura de la contraparte juega un factor importante en la administración de una empresa extranjera en el mercado nacional. La cultura es multidimensional y se determina por la religión, la filosofía política,

y económica, el nivel de educación, el lenguaje, la estructura social y el sistema de valores que comparten los miembros de un grupo, organización o sociedad.

Los resultados de la globalización económica han afectado tanto a las empresas que participan en ella como al personal que labora en estas, he de ahí, la importancia de revisar e identificar como afecta la cultura en las organizaciones. De acuerdo a Lerma (2010) las empresas deciden participar en este mundo globalizado debido a que necesitan o desean ampliar sus mercados, incrementar ganancias y estabilidad, buscando mejores horizontes.

Fatehi (1996) indica que el movimiento hacia la globalización económica está haciendo que la economía mundial sea más integrada e interdependiente. Varias corporaciones actualmente multinacionales, así como las organizaciones empresariales, se han convertido en un campo de estudios de comunicación intercultural. A pesar de todo lo que habla en la prensa popular sobre la globalización de los mercados mundiales, la aldea global, el producto mundial y la fábrica mundial, las profundas diferencias culturales siguen existiendo y tienen un impacto profundo en la manera de hacer negocios en las diferentes culturas, que incluye principalmente el sistema de valores, visión del mundo, actitudes ejercen un gran impacto en todos los aspectos de una organización empresarial.

Desarrollo de Tema

Los acontecimientos y las competencias globales que suceden día a día, afectan a grandes como a pequeñas empresas, ya que, la mayoría vende su producción y obtienen sus suministros en el extranjero. Aunado a esto, las empresas también compiten con productos y servicios que provienen del extranjero, por ello es importante que las empresas y sus empleados tengan presente que deben diseñar estrategias de operación con perspectiva internacional, que les permita hacer frente a cada uno de los retos que se presenten al participar en la globalización económica. Por ejemplo, que los modos de

operación pueden diferir de los que se emplean en su país de origen, que la manera de hacer negocios puede varía según el país, por lo que comprenderlos les permitirá tomar mejores decisiones para la empresa y les facilitara concretar sus negocios en un menor tiempo y riesgo. Por ello:

Para concretar negocios exitosos, ambientes amables y propicios para la consecución eficiente de coordinadores, entendimientos y acuerdos entre empresas con valores y con formas de comunicación distintas es necesario tener en cuenta la gran variedad de culturas existentes en el mundo, donde cada una práctica sus propios valores y sus leyes, lo que hace que se dificulten las relaciones y se haga más difícil la integración de empresas multinacionales, franquicias, fusiones y adquisiciones en el mundo. (Himmelstern, 2007).

Ávila (2008) indica que para tener éxito en los negocios internacionales se debe tener un claro entendimiento de los diferentes elementos que constituyen la cultura que priva en los distintos países y para evitar caer en el etnocentrismo se recomienda revisar los siguientes aspectos culturales al momento de contemplar realizar una operación comercial en otro país y para entender sus códigos culturales: espacio personal, tiempo, historia, educación, higiene, alimentación, supersticiones, protocolo, higiene, lenguaje, edad, valores, presentes, sexo, hospitalidad, color, estatus, religión, humor, entre otros.

Una vez que una empresa identifica las diferencias culturales más importantes en el país donde se propone iniciar una actividad comercial debe considerar las siguientes variables:

1. El grado en que una cultura está dispuesta a aceptar la introducción de cualquier cosa que sea extranjera.
2. Si las diferencias culturales principales son pequeñas o grandes.
3. La capacidad de las personas para adaptarse a lo que encuentren en las culturas extranjeras.

4. La orientación de la administración general de la empresa que opera en una cultura extranjera.

En particular esta última variable depende del grado de adaptación de una empresa y sus gerentes a una cultura extranjera considerando no solamente las condiciones de la cultura del país anfitrión, sino también las actitudes de las empresas y sus gerentes del país de origen, clasificando su grado de adaptación en policéntricas, geocéntricas o etnocéntricas.

Dentro de los negocios internacionales, la cultura de la contraparte juega un factor importante en la administración de una empresa extranjera en el mercado nacional. La cultura es multidimensional y se determina por la religión, la filosofía política, y económica, el nivel de educación, el lenguaje, la estructura social y el sistema de valores que comparten los miembros de un grupo, organización o sociedad.

La cultura no se debe visualizar como algo ajeno a los procesos productivos, y hay que estar conscientes que la realidad cultural pertenece a la vida práctica y pragmática de todos los días y de todas las horas del día.

Cultura es un conjunto de formas de comportamiento adquiridas, que ponen de manifiesto juicios de valor sobre las condiciones de vida y que un grupo humano transmite mediante procedimientos simbólicos (lenguaje, mito, saber de generación). (Margaret Mead, 1953).

La cultura se caracteriza por tener historicidad, ser compleja, dinámica, no está exenta de contradicciones, es heterogénea, está sometida a influencias internas y externas y cuando interactúa con otras culturas se influyen mutuamente.

Estrach (2001) habla que actualmente la llamada globalización, y en nombre de la universalidad, intenta promover la forma del fragmento cultural, algo así como la convivencia impermeable de la diversidad cultural: lo que entendemos como *multiculturalismo*.

En palabras de Finkelkraut (1987) "no se aspira a una sociedad auténtica, en la que todos los individuos vivan cómodamente en su identidad cultural, sino a una sociedad polimorfa, a un mundo abigarrado que ponga todas las formas de vida a disposición de cada individuo."

Para Estrach (2001) el concepto de multiculturalismo, aparece a partir de la segunda mitad del siglo XX en Estados Unidos de América nominando el fenómeno de la diversidad cultural, ilumina las diferencias culturales y resalta la importancia de la afirmación de las creencias particulares y diferenciadas.

Multiculturalismo permite una convivencia de forma integral a todos aquellos grupos que sean diferentes y permite darle un valor a la diversidad cultural, y es por ello que se debe tomar en cuenta en la cultura organizacional de las empresas.

Jiménez y Malgesini (1997) en su "Guía de conceptos sobre migraciones racismo e interculturalidad" mencionan que los fundamentos esenciales del multiculturalismo se pueden sintetizar de acuerdo a:

1. Aceptación de las diferencias culturales, étnicas, religiosas, lingüísticas o raciales y su valoración positiva. La organización de la vida en sociedad se realiza sobre bases comunes y respetando las tendencias diferentes así como las complicaciones que ello conlleva.

2. Defensa y reivindicación explícita del derecho a la diferencia, el derecho a ser distinto en valores, creencias, adscripción étnica, etc. Se pone el acento en la diferencia como derecho, al mismo nivel que otras situaciones, por ejemplo de sexo- género.
3. Reconocimiento general de la igualdad de derechos y deberes, elemento esencial en todo pluralismo.

Kras (1995) divide a los fenómenos culturales en dos: en aquellos cuya preservación es vital para la sociedad en su conjunto y los que pueden considerar un freno para modernización, tanto en la sociedad como en las organizaciones.

Vilana (2010) llega a la conclusión de que la mayoría de los autores (ej.: Pothukuchi et al., 2002; Park y Ungson, 2001) sobre la importancia de similitudes culturales en las colaboraciones inter-empresariales al concluir con los participantes con valores culturales similares alcanzan altas cuotas de satisfacción, aprendizaje y eficiencia de la colaboración. Mientras que las diferencias culturales entre sus actores dificulta el aprendizaje, la satisfacción y la eficiencia de la inter-colaboración.

Para Park y Ungson (1997) en las empresas donde existe una colaboración con fuertes discrepancias en su cultura organizacional tienen que emplear grandes dosis de energía y tiempo en establecer prácticas de gestión y rutinas organizacionales que faciliten la interacción, lo que puede llevarles a costes elevados y pérdida de confianza en comparación con empresas más similares culturalmente.

Es entonces importante no olvidar que la cultura organizacional, es el resultado y reflejo tanto de las pautas de comportamiento como de las creencias y valores de los integrantes de la organización y puede llegar a verse como una herramienta estratégica para la supervivencia de la misma. Los aspectos formales, la imagen corporativa, los ritos y ceremonias, las normas son prácticas directamente relacionadas con la administración tradicional. Sin embargo, son los valores, las creencias, las practicas informales e incluso

la personalidad de los directivos, más privilegiados por las nuevas teorías de la gestión, lo que denota la cultura subyacente de las organizaciones. (Pariente, 2001).

En los últimos años en donde la globalización ha jugado un papel determinante para las organizaciones, sobre todo para las multinacionales, es importante no perder de vista lo que los estudios de Hofstede nos han permitido visualizar:

1. Los valores culturales difieren más entre individuos con diversas características demográficas, edad, nacionalidad y educación independientemente de la organización en la que trabaje.
2. Personas que pertenecen a diferentes culturas organizacionales suelen tener diferentes prácticas culturales aunque podrían compartir valores culturales similares.
3. Son las prácticas culturales u organizacionales las que determinan la cultura y, por lo que es importante que exista similitud en estas al momento de formalizar actividades comerciales.

Dentro de las organizaciones la administración intercultural es la combinación de conocimientos y habilidades que son necesarias para atender debidamente a las culturas nacionales y regionales, y las diferencias entre las culturas, en los diferentes niveles de gestión dentro y entre organizaciones.

Cuando se trabaja con personal de diferentes culturas es necesario considerar las desventajas de esta situación, así como las estrategias a seguir para el buen desarrollo de las organizaciones. Brett, Behfar, y Kern (2006), identifican las siguientes desventajas recurrentes en diversas organizaciones:

1. Comunicación directa versus indirecta

2. Problema con acentos y la fluidez
3. Diferentes actitudes hacia la jerarquía y la autoridad
4. Conflicto con las normas para la toma de decisiones

Y para ello proponen que se desarrollen dentro de la organización las siguientes estrategias:

1. Adaptación: reconocer abiertamente las diferencias culturales y de trabajo alrededor de ellos,
2. Intervención estructural (cambiar la forma del equipo),
3. Intervención administrativa (la fijación de normas iniciales o traer a un gerente de nivel superior), y
4. Salida (la eliminación de un miembro del equipo cuando otras opciones han fallado).

Conclusión

El grado de adaptación de las multinacionales y sus empleados en una economía extranjera depende no solamente de los factores legales y económicos que esta presenta, sino también de las actitudes que tienen las multinacionales y sus empleados del país de origen para adaptarse a la cultura local.

Las diferencias culturales pueden considerarse el elemento complejo en el desarrollo de los negocios internacionales, ya que impactan desde el momento mismo de la negociación, hasta en su administración de la empresa, el desarrollo profesional-personal de sus empleados, y en el éxito o fracaso de la empresa.

La comunicación que debe desarrollarse dentro de cualquier organización cuyo origen sea una economía cerrada, proteccionista o de apertura, debe permitir establecer una empatía hacia la cultura de origen de la organización o viceversa, donde se identifique la diferencia en costumbres, valores, comportamiento y actitudes, ya que la mayor causa de un conflicto dentro de las organizaciones al trabajar en equipos multiculturales, no se deben a la personalidad de sus integrantes sino a una defectuosa comunicación tanto verbal y no verbal, y a una falta de entendimiento del por qué actuamos como tal.

Las culturas debemos comprenderlas y no buscar administrarlas, porque mientras no se desarrollemos una empatía cultural, no podremos entender su actuar y su pensar, complicando la operatividad de una organización o el desarrollo de un nuevo negocios en otro país.

Bibliografía

Arriaran Cuellar, S., & Hernandez Alvidrez, E. (2010). El paradigma del multiculturalismo frente a la crisis de la educación intercultural. *Cuicuilco* , 17 (48), 87-105.

Avila, F. (2008). *Tacticas para la negociacion internacional*. Mexico: Trillas.

Bartels, R. (1967). A model for Ethics in Marketing. *Journal of Marketing* , 31 (1), 20-26.

Bendix, M., & Burger, B. (1998). Cross-cultural management philophies. *Journal of Business Research* , 42 (2), 107-114.

Brett, J., Behfar, K., & Kern, M. (2006). Managing Multicultural Teams . *Harvard Business Review* , 84 (11), 84-91.

Fatehi, K. (1996). *International Management: A cross cultural and functional perspective*. New Jersey: Prentice Hall.

Finkelkraut, A. (1990). *La derrota del pensamiento*. Barcelona: Anagrama.

Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multinacionales. *Signo y Pensamiento*, XXVI (51), 68-79.

Jimenez, C., & Malgesini, G. (1997). *Guia de conceptos sobre migraciones, racismo e interculturalidad*. Madrid: La cueva del oso.

Kamal, F. (1995). *International Management: A cross cultural and functional perspective*. New Jersey: Prentice Hall.

Kras, E. S. (1995). *Management in Two Cultures: bridging the gap between U.S. and Mexican Managers*. International Press, Inc.

Lerma Kirchner, A., & Marquez Castro, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Distrito Federal, Mexico: Cengage Learning.

Mead, M. (1953). *Cultural patterns and technical change*. Paris: UNESCO.

Park, S., & Ungson, G. (1997). The effect on national culture, organizational complementarity, and economic motivation on joint venture dissolution. *Academy of Management Journal*, 40 (2), 279-307.

Vilana Arto, J., & Rodriguez Monroy, C. (2010). Marco conceptual de una cultura sistematica en las redes virtuales de fabricacion global. *Investigaciones Europeas de Direccion y Economia de la Empresa*, 16 (2), 137-163.

