

Valores culturales en los negocios internacionales

Georgina Jatzire Arévalo Pacheco¹

Introducción

La humanidad cuenta con valores globales y valores culturales², los primeros son innatos y podría considerarse a los siguientes: empatía, colaboración, autorrealización, respeto, resiliencia, amor y justicia. Los segundos valores propios de cada país o región que cuenta con afinidades comunes como son: el individualismo, colectivismo, lealtad, nacionalismo, respeto a los mayores, etc. Los valores pueden ser de diferente tipo aunque para fines de este análisis solo se contemplaran los valores humanos y culturales.

También existen los valores familiares son los enseñando en la interacción del entorno familiar de los individuos, los universales son seguidos por la humanidad por afinidad en común, los morales se vinculan a conductas de cada sociedad, los materiales se relacionan a las necesidades de las personas, los espirituales son esenciales para el bienestar de la persona sin ser bienes materiales, los personales están vinculados a la autorrealización, y los socio culturales se vinculan a una sociedad.

Enfatizando en los valores culturales es importante definir cultura, la cual se entiende como: “son los valores compartidos entre los miembros de diferentes grupos” (Fanjul, 2010:2). Un factor importante es que la cultura se aprende, por lo tanto es un conjunto de comportamientos y valoraciones aprendidos u compartidos en una sociedad, y responde a la acción de una sociedad de generación en generación a través de sus valores, los cuales se pueden definir como: tendencias generales a preferir ciertos estados de las cosas más que otros (Fanjul, 2010). Las diferentes culturas tienen sus propias pautas acerca de lo que es una conducta aceptable o inaceptable. Y cada cultura tiene métodos para hacer frente a la violación de las normas sociales.

¹ Licenciada en Economía por la Fevaq de la UMSNH rosál_5841@hotmail.com

² Cultura: se refiere a un conjunto de normas, roles, sistemas de creencias, leyes y valores que se hallan interrelacionados de forma funcional. La cultura son programas mentales compartidos por personas que controlan sus respuestas a los hechos y circunstancias que se encuentran. Es decir, la cultura es algo compartido por un grupo. No es algo genético, sino que pertenece al sistema de conocimiento de las personas. La cultura se forma en la infancia y se va reforzando a lo largo de la vida (Fanjul, 2010).

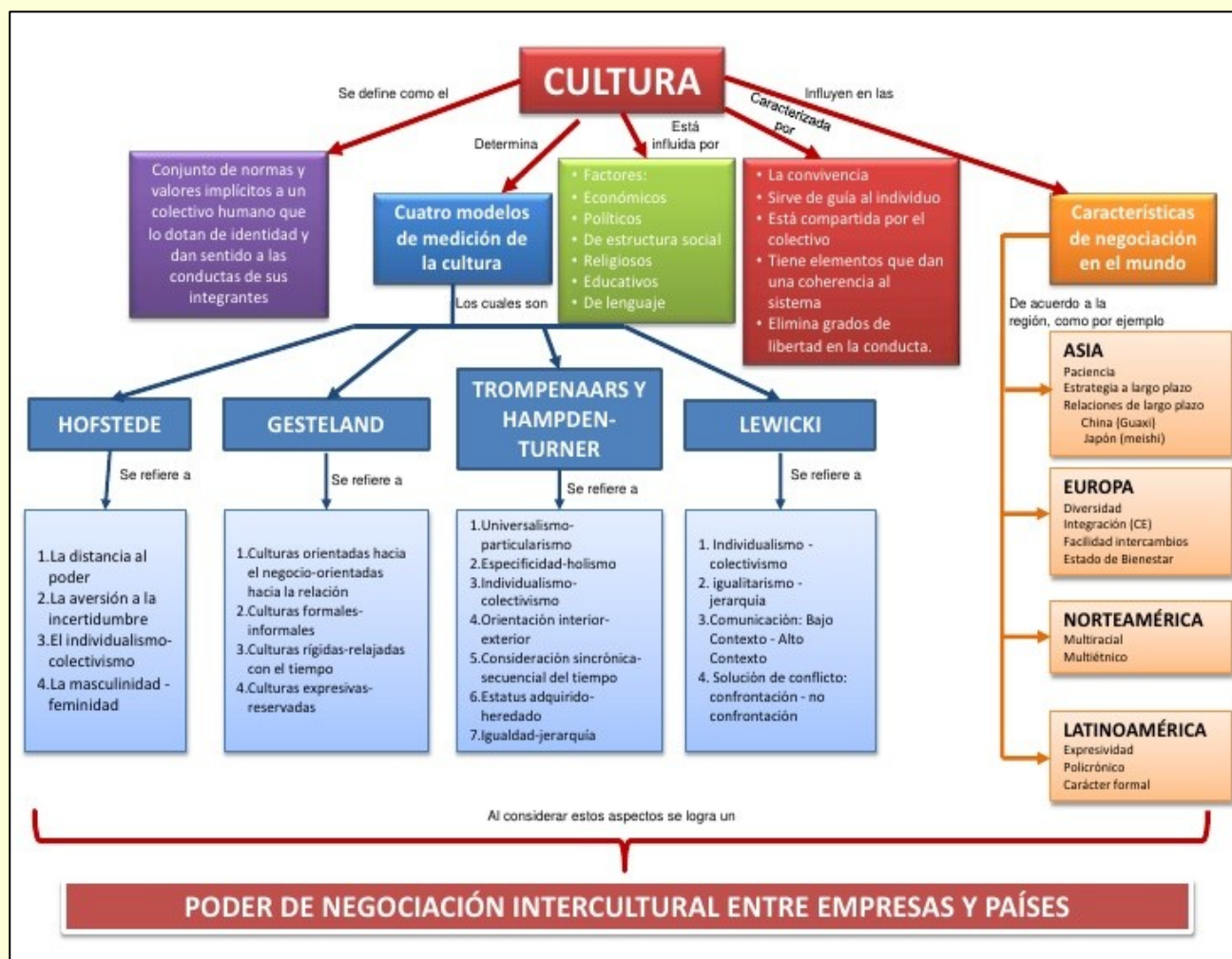
Los componentes de la cultura en una sociedad también se reflejan en: actitudes, costumbres, religión, idioma, educación y normas. Es importante analizar que cada país o región tienen una cultura específica con sus particularidades. Por lo tanto, cuando se contempla realizar negocios internacionales (público o privadas) o visitas diplomáticas, se debe considerar la adaptación a la cultura para tener éxito y evitar faltar al respeto. En la búsqueda de homogeneizar un protocolo en los negocios internacionales se vuelve casi imposible, pero se puede partir de tomar en cuenta ciertos puntos clave para desarrollar un negocio internacional considerando aspectos culturales del país receptor, como son:

- Nombres y títulos
- Puntualidad
- Intercambio de tarjetas
- Costumbres en la mesa
- Propina
- Regalos
- Contratos
- Aspectos personales relevantes para la cultura receptora
- Modales
- Ropa formal

2. Los negocios internacionales y los valores culturales

Los aspectos culturales propios de cada zona influyen en los negocios, en el diagrama 1, se muestra como cada región tienen aspectos específicos, y como la cultura está influida por aspectos socioeconómicos, políticos, educativos, etc., y los cuatro autores que se mencionan consideran aspectos específicos de la cultura. Como el individualismo o colectivismo, expresivas o reservadas, igualdad o jerarquía y solución de conflictos o comunicación.

Diagrama 1. La cultura y los negocios internacionales



Fuente: (Roberto, 2011).

Desde el punto de vista económico, la globalización es un proceso de integración de los mercados a escala mundial que ha logrado interconectar aspectos económicos, productivos y culturales en bloques económicos (Rodríguez, 2007: 10). Algunas de las características de la globalización son: proceso global, integración de mercados, relevancia económica de unos países respecto a otros, consumo³, los medios masivos de comunicación influyen en aspectos socioculturales⁴, las fronteras nacionales no limitan al capital⁵, las estrategias económicas se definen en un espacio regional o global (Rodríguez, 2007).

³ Al ser el mercado el mecanismo que rige las relaciones entre los países y regiones, la capacidad de consumo determinará su valor y no su condición humana. Por esa razón se dice que la globalización es deshumanizante.

⁴ Los Medios Masivos de Comunicación, y su influencia es sobre los aspectos socio-culturales, políticos y económicos de los involucrados, permiten difundir ideas a millones de personas (Rodríguez, 2007).

Así los negocios que desean actuar de forma global deben aceptar los aspectos culturales de cada región. Una empresa, aunque no sea una empresa «global», pero que va a abordar o trabajar en un país con una cultura diferente a la de su propio país, debe hacer un esfuerzo para prepararse adecuadamente para afrontar las barreras culturales a las que se va a enfrentar, (Fanjul, 2010). El mapa 1, muestra las culturas en el mundo para el 2001, en el cual se muestra la cultura y se puede relacionar con los bloques económicos existentes.

En América del norte Alaska, Canadá y Estados Unidos cuentan con rasgos culturales semejantes además de ser socios económicos. Para Latinoamérica los rasgos culturales son similares aunque los bloques económicos inciden en la estabilidad o inestabilidad socioeconómica de la zona. La región de Europa ha vivido una homogeneización de los valores culturales europeos que ha beneficiado sus mercados locales en uno global. África se divide culturalmente en norte y sur, aunque económicamente la zona norte al estar cerca del mediterráneo tiene cualidades económicas más dinámicas que en el sur.

⁵ La ciencia, el conocimiento, la información, la cultura, la educación, etc. Tienden a escapar de los límites o controles nacionales y ha asumido, al igual que los mercados, una lógica de red transnacional y global (Rodríguez, 2007).

Mapa 1. Regiones culturales en el mundo



Fuente: Madrigal, 2010.

Oceanía tiene implicaciones culturales propias de su historia aunque por la migración de asiáticos e historia con una vinculación con Inglaterra, económicamente es muy dinámica. En Asia encontramos a Medio Oriente con afinidades culturales y mercado vinculado al petróleo. Europa del este y Rusia cuentan culturalmente con una afinidad en común y están ligados débilmente en el aspecto económico. La zona de India con sus múltiples castas e idiomas es muy particular pero económicamente es una potencia en desarrollo. China, Corea del Sur y Japón culturalmente tienen similitudes y económicamente cada una por separado son países económicos versátiles y dinámicos.

Así cada zona del planeta cuenta con una cultura particular que ha sido forjada por aspectos económicos, políticos, migratorios o históricos. Estos deben ser tomados en cuenta cuando se realiza un negocio con culturas desconocidas para las empresas, así algunos aspectos que deben

considerarse dependiendo de cada zona son diversos. A continuación en el cuadro 1 se enlista una serie de aspectos propios de algunos países.

Cuadro 1. Diferencias culturales en la comunicación no verbal
Saludos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El apretón de manos es la forma generalizada de saludo en la mayoría de países.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En Japón se acostumbra a hacer una reverencia.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los árabes suelen dar dos besos en las mejillas a las personas que ya conocen.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Filipinos, tailandeses y malayos sonríen continuamente por cortesía.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los indonesios sonríen antes de dar una mala noticia para reducir el efecto negativo en la otra parte.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los japoneses sonríen para dar salida a situaciones de incomodidad.
Miradas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los árabes miran a los ojos todo el tiempo y de forma intensa como para descubrir qué hay detrás de la persona a la que miran.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los escandinavos aprecian el contacto ocular como señal de sinceridad.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los británicos suelen mirar a la otra parte después de iniciar la conversación o para indicarle que es su turno de hablar.
Contacto físico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los escandinavos, los norteamericanos y la mayoría de los asiáticos evitan el contacto físico con sus interlocutores.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En las culturas latinas el contacto físico –el abrazo– se produce entre personas del mismo nivel social que han desarrollado una relación personal.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los árabes y los rusos son los más proclives al contacto físico, colocando el brazo o tocando el hombro de la otra persona los primeros, y mediante besos y abrazos efusivos los segundos.
Gestos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No debe usarse la mano izquierda para pasar objetos o comida en países árabes ya que se considera que es la mano impura.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los griegos y los búlgaros inclinan la cabeza hacia delante para decir que «no».

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los hindúes mueven la cabeza de un lado a otro para decir que sí.
Posiciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para los europeos del Norte y los asiáticos la postura más correcta es sentarse erguido con los pies juntos sobre el suelo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ En muchos países asiáticos cruzar las piernas está mal visto.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los norteamericanos prefieren mostrarse más informales en las reuniones y tienden a sentarse adoptando una postura cómoda y relajada.

Fuente: García, 2011.

Así los saludos, miradas, gestos o posiciones son esenciales para hacer negocios internacionales, un saludo o gesto sin mal intención en un contexto internacional puede traer repercusiones. Se estima que entre un 30 y un 60 por 100 de los mensajes intercambiados en una negociación internacional se producen a través de comunicación no verbal (García, 2011:4) Las empresas globales siempre están en movimiento buscando nuevos mercados y acciones a emprender, el mapa 2 señala como industrias localizadas en un territorio en específico pueden cambiar de lugar para disminuir costos o por razones diversas.

Mapa 2. Zonas industriales que cambian de lugar



Fuente: Madrigal, 2010.

La deslocalización de una industria en otra zona del mundo implica mudar su producción y contratar personal en la zona de destino que cuenta con una cultura diferente al país de origen. Eso implica costos para la empresa en personal capacitado en el nuevo contexto, aunque esos costos pueden disminuir si planifica este traslado o negocios que se requieran con personal interno en la empresa. Actualmente la globalización ha promovido la enfatización de los aspectos culturales en economías tradicionales u orientales que implican nuevos retos, pero también futuras oportunidades para el crecimiento de la empresa.

En la búsqueda de mejorar la capacidad de superar las barreras culturales aparece el concepto de inteligencia cultural, la cual se define como: la habilidad o capacidad de una persona para adaptarse de forma efectiva a nuevos contextos culturales. El concepto fue desarrollado por P.

C. Earley y S. Ang para realizar negocios interculturales⁶, porque la distancia cultural puede ser amplia, es decir, cuanto mayor es la distancia cultural entre las partes involucradas en una negociación, es más importante entender la dinámica cultural en los negocios, porque en el *Shock* cultural, este se refiere a las dificultades para encontrar sentido y comprender un nuevo marco cultural desde la perspectiva del propio marco cultural, puede tener dificultades sino se cuenta con personal capacitado para integrarse a la nueva cultura (Fanjul, 2010:8).

3. Cultura empresarial en Japón

Japón (日本) es un país insular del este de Asia. Está ubicado entre el océano Pacífico y el mar del Japón, al este de China, Rusia y la península de Corea. Conocido como «La tierra del sol naciente», es una de las mayores potencias económicas del mundo. Japón está formado por cuatro islas principales: Honshū, Hokkaidō, Kyūshū y Shikoku, y por otras 6.848 islas menores adyacentes y cuenta con una población de 127 millones de personas, la décima más numerosa del mundo. El área metropolitana de Tokio, que incluye a la ciudad capital de Tokio y las prefecturas de sus alrededores, es el área urbana más grande del mundo en términos de población, albergando a más de 30 millones de habitantes.

Algunos de los aspectos centrales en la cultura empresarial de Japón (Lee, 1998), (García, 2011), (Medina, 2011), (Tanehashi, 2013) es lo siguiente:

- Son impasibles: las emociones no deben demostrarse.
- Valoran el beneficio total de un negocio o relación comercial.
- Exigen la perfección: ausencia de errores, defectos, retrasos, etcétera.
- Son muy corteses en la negociación: utilizan mucho los silencios.
- Consideran que establecer relaciones personales duraderas es más importante que la firma de un contrato.
- Además del precio valoran sobre todo la calidad y la fiabilidad.
- La empresa es una unidad colectiva.
- Es una sociedad que valora altamente la educación.
- Búsqueda del beneficio social.

⁶ Negociación intercultural: es una negociación que implica a dos partes que proceden de diferentes contextos culturales (Fanjul, 2010).

- Ética de trabajo.
- Tolerancia: evitar la confrontación en la comunicación.
- Las relaciones laborales son de largo plazo.
- Se reconoce la productividad y dedicación del empleado por medio de recompensa laboral.
- Sistema jerárquico.
- Las personas con mayor antigüedad en la empresa son respetadas.
- Sindicatos fuertes.
- Respeto por la naturaleza.
- Enfatiza en la creatividad e innovación.
- Entregar tarjetas de negocios: indiquen nombre y grado académico.
- Presentar obsequios.

Algunas de las características de la cultura empresarial responde al tipo de sociedad que representa Japón la cual es colectivista, así la búsqueda del bien común o colectivo es el punto de partida para cualquier empresa que decida emprender en el mercado nipón. Casos internacionales como Wal-Mart han fracasado en su integración en mercados Asiáticos porque no logran llegar a un punto de equilibrio entre ganancias y el beneficio colectivo que se presenta en la cultura (Golden, 2003).

Algunas otras características como la presentación de regalos y rendir a lo establecido en palabras implica para la cultura Japonesa respeto, honor, lealtad y honestidad, caso contrario en regiones occidentales donde los regalos pueden ser vistos como soborno o lo dicho en palabras no corresponde a acciones directas, para ello implica firmar con contrato y lo establecido en él se lleva a cabo.

4. Cultura empresarial en México

Estados Unidos Mexicanos, es un país de América, ubicado en la parte meridional de América del Norte. Su capital es la Ciudad de México. Limita al norte con los Estados Unidos de América a lo largo de una frontera de 3 118 km, mientras que al sur tiene una frontera de 956 km con Guatemala y 193 km con Belice. Con una población estimada de 119 millones de personas en 2015.

Algunas de las consideraciones a tomar en cuenta para realizar negocios en México son las siguientes:

- Enfoque jerárquico.
- Las negociaciones son largas.
- La jerarquía y las tradiciones que privan en el lugar de trabajo dificultan la toma de decisiones a niveles inferiores.
- Lazos familiares o de amistad.
- Forma de vestir es formal.
- Se acostumbra desayunar/comer previo a las negociaciones.
- Las cuestiones burocráticas toman bastante tiempo.
- En la empresa puede trabajar los familiares (eso no implica que cuenten con el conocimiento necesario para estar en ese puesto).
- Impuntualidad
- En México el desarrollo profesional está basado en la realización personal del individuo y en sus habilidades por cumplir con las funciones que su superior le encomienda. Falta mucho por aprender en el desarrollo de equipos de trabajo con responsabilidad compartida (Rodríguez, 2007).

México cuenta con oportunidades geográficas y culturales de máxima relevancia, por un lado su ubicación con Estados Unidos y Canadá ha provocado tratados de libre comercio en beneficio económico del país. Culturalmente se cuenta vinculado por el idioma y religión con Latinoamérica compartiendo valores culturales afines. El país además al estar en contacto directo con los países del norte y contar con gran número de migrantes mexicanos en Estados Unidos la cultura norteamericana ha influido en los centros urbanos del país, homogeneizando las prácticas empresariales mexicanas, aunque persisten aspectos culturales dependiendo del tipo de empresa o tamaño de la misma.

6. Conclusiones

La cultura empresarial es un factor que puede traer desventajas como son: aumentos en los costos operativos, ya que se requiere capacitar o contratar personal intercultural para llevar a cabo los negocios. Pueden existir problemas en la comunicación o mal entendidos culturales por las características particulares de cada zona. Se puede mal interpretar algún comportamiento o gesto que ponga en peligro la negociación.

Algunas de las ventajas de la cultura empresarial es contar con personal capacitado que pueda incidir favorablemente en la negociación, conocerá las reglas no escritas o no verbales que la

cultura requiere para hacer negocios, aumenta la creatividad e innovación en el comportamiento de los negociadores.

Además analizando la cultura empresarial de Japón al pertenecer a un mercado tradicional aún se conservan valores culturales como el deber o el honor a la forma de actuar y en los negocios. Faltar a un contrato o comentarios dentro de una negociación es fracasar completamente, incluso puede cerrarse el mercado por completo por caer en el deshonor. Pero también contempla acciones muy fuertes en beneficio de su país, donde se considera la alta capacitación de los japoneses para justificar los salarios altos y seguir atrayendo grandes empresas transnacionales, esto a pesar que geográficamente se ubican cerca de China con bajos salarios para los trabajadores y es una zona muy atractiva por dicha razón, pero el mercado de japonés al ser tan dinámico, innovador y creativo propicia que la cultura resalte en las negociaciones y empresas existentes.

En el caso de México su vinculación con los países de Norteamérica ha influido en la cultura pero aún persiste rasgos tradicionales. El gran reto que se presenta está vinculado desde mi perspectiva en la obtención de un financiamiento y en encontrar los canales de distribución, comercialización o venta que se requieren. Las ventajas territoriales de México hacia el mercado norteamericano y latinoamericano deberían ser trascendentales, pero la falta de capacitación o conocimiento limitan la expansión de las empresas a exportar y vincularse con empresas internacionales. Además el mercado interno nacional tiende a tener productos de todas partes del mundo, lo que provoca una competitividad alta que podría perjudicar a la empresa en sus primeros años de vida.

En México la cultura empresarial en los negocios internacionales se puede ver más afectada por las cuestiones de impuntualidad o colocación de una persona no capacitada en un puesto de trabajo, solo por ser familiar o amigo de los dueños. Caso que podría poner en complicaciones una negociación, las cuestiones culturales de cada zona del país están vinculadas al sector de la empresa y de la apertura comercial que busca la empresa.

La cultura es un factor importante a considerar en los negocios internacionales, pero no es el único que influye en un proceso de negociación. Hay otros elementos que influyen como son: los competidores, las condiciones comerciales, la tecnología, la financiación, etcétera.

Bibliografía

- Agarwal, J; Malhotra, N; Bolton, R. (2010). A Cross-National and Cross-Cultural Approach to Global Market Segmentation: An Application Using Consumers' Perceived Service Quality. *Journal of International Marketing*. American Marketing Association. Vol. 18, No. 3, 2010, pp. 18–40.
- Fanjul, E. (2010). Factores culturales e internacionalización de la empresa. Factores culturales e internacionalización de la empresa y la economía Septiembre-Octubre 2010. N.º 856 ICE, pp. 7-19.
- García, O. (2011). La influencia de la cultura en los negocios internacionales. *Boletín económico de ICE* nº 3011 del 1 al 31 de mayo de 2011, pp. 47-52.
- Golden, S. (2003). Modernidad versus postmodernidad en China. El debate entre los “valores asiáticos” y los “valores universales”. *Revista CIDOB d’Afers Internacionals*, núm. 63, p. 9-32.
- Lee; Eun-Jeung. (1998). ¿Valores asiáticos como ideal de civilización? *Nueva Sociedad* Nro. 155 Mayo-Junio 1998, pp. 111-125.
- Madrigal, N. (2010). Proyecto conociendo las regiones culturales. En el blog: <https://quintogradomav.wordpress.com/2010/11/04/proyecto-conociendo-las-regiones-culturales/>
- Medina, Jesús. (2011). Los valores culturales asiáticos y su repercusión en el éxito de China: una mirada desde occidente. Parte I *Aldea Mundo*, vol. 16, núm. 31, enero-junio, 2011, pp. 41-52. Universidad de los Andes. Táchira, Venezuela.
- Rodríguez, A. (2007). Culture impact on international business, an emphasis in business with México. *International Journal of Good Conscience*. 2(2) : 156-228. Septiembre 2007.
- Roberto. R. (2011). Definición de cultura. En el blog: <http://es.slideshare.net/robertos001/mapa-conceptual-cultura>.
- Tanehashi, A. (2013). *Empresa y negocios en Asia oriental*. Ed. Editorial UOC. Pp. 15-33.
- Tian, K; Borges, L. (2011). Cross-Cultural Issues in Marketing Communications: An Anthropological Perspective of International Business. *International Journal of China Marketing* vol. 2(1) pp.110-126.