



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

*Administración de las diferencias culturales en los
negocios internacionales desde el enfoque metateórico*

Que para obtener el grado de:

Maestra en:

ADMINISTRACIÓN
(NEGOCIOS INTERNACIONALES)

Presenta: Martha Elizabeth Licona Curiel

Tutor: Dra. Ma. Elena Camarena Adame

México, D.F., noviembre de 2010.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico este trabajo a la persona más importante y que me ha dado toda su confianza, amor y apoyo incondicionales, sin escatimar esfuerzos, ni tiempo, siempre pendiente de mis alegrías y tristezas, animándome cada minuto para llegar a la meta. ¡Gracias mamá! Eres una gran mujer, tu fuerza y alegría me dan la seguridad para enfrentar la vida día con día. Gracias por acompañarme en cada sueño.

A mi tutora la Dra. Ma. Elena Camarena Adame, le agradezco la confianza que depositó en mí para realizar este trabajo, así como su apoyo en todo momento., Su experiencia y calidad humana han sido un gran respaldo. Gracias por ser mi guía en este camino, sin su apoyo no habría sido posible llegar hasta aquí.

A todos aquellos profesores que me formaron en la vida académica, les agradezco la disciplina, la dedicación, la responsabilidad y la pasión por el conocimiento que me inculcaron, así como la amistad que me han brindado. Cada uno construyó una parte de lo que soy ahora.

A la Universidad que me ha dado tanto siempre, ser parte de ella una vez más es un gran orgullo., Le agradezco el brindarme las herramientas necesarias para enfrentar el futuro de una manera racional y tolerante. Así como la oportunidad de conocer grandes personas y vivir buenos momentos en sus aulas e instalaciones, más que ser una escuela, ha sido mi casa.

A mis amigos que día con día me hacen creer en un futuro espectacular. Dani, simplemente genial, tu practicidad y optimismo me ayudan a ver la vida de una manera más divertida y sencilla. Y tantas horas de pláticas y sueños compartidos han sido solo el inicio del futuro. Luis, el paso por esta vida no sería lo mismo sin tu creatividad y tu alegría, has hecho que vea la vida con otro enfoque y me pregunte mil cosas. Armando, siempre tan analítico y reflexivo, me haces confiar en lo racional aunque a veces me trates de despistar con lo emocional, tantas horas discutiendo teorías y pensamientos fueron muy productivas. Ale, tu confianza en mí ante todo es invaluable, me haces sentir que puedo conquistar al mundo en un segundo.

A Donald, que más que un jefe, ha sido un gran ejemplo de vida y actitud. Para ti no hay imposibles, la vida está llena de retos, pero la forma en que tú los enfrentas me inspira a poner grandes retos en mi camino., Gracias por todos tus consejos y tu apoyo, eres una gran persona y me da gusto haberte conocido, ser parte de tu equipo y poder aprender de ti cada día.

A mi familia gracias por todos los ánimos y las palabras de aliento, sé que confían en mí y no los defraudaré.

A los seres especiales que han estado conmigo en momentos buenos y malos, les agradezco su protección en todo momento, este camino por la vida no sería lo mismo sin ustedes y sin su luz .

A todos los contratiempos en el camino, gracias por regalarme el empeño, la confianza en mí misma y la fortaleza necesaria para enfrentar los retos de la vida sin miedo. He comprendido que todo pasa en el momento justo, la vida nos regala instantes y hay que saber valorarlos sin apresurarlos o retardarlos.

Gracias universo, por regalarme tantas cosas buenas y personas inigualables en esta travesía, soy muy afortunada.

Índice

Introducción	4
Planteamiento del problema	9
Objetivos de la investigación.	12
Hipótesis de la investigación.	12
Metodología de la investigación.	13
Capítulo I. Marco teórico: metateorización	
1.1 Crisis de las disciplinas.....	17
1.2 Innovación paradigmática	17
1.3 Las revoluciones científicas de <i>Kuhn</i>	19
1.4 El falsacionismo sofisticado de <i>Lakatos</i>	21
1.5 La metateorización.	25
1.6 Meta-métodos y meta-datos-análisis.	33
Capítulo II. El nivel macro – objetivo en la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales	
2.1 Definición de globalización.	35
2.1.2 Elementos de la globalización.	39
2.1.3 Principales teorías de globalización.....	40
2.1.3.1 <i>Kenichi Ohmae</i> : La teoría de las 4 “íes”	40
2.1.3.2 <i>Samuel Huntington</i> : el choque de las civilizaciones.	42
2.1.3.3 <i>Francis Fukuyama</i> : el fin de la historia.	44
2.1.3.4 <i>Octavio Ianni</i> : la aldea global.....	44
2.1.3.5 <i>Immanuel Wallerstein</i> : sistema – mundo.	46
2.1.3.6 <i>Ulrich Beck</i> : pensar globalmente y actuar localmente.	47
2.1.4 Tendencias de la globalización.....	48
2.1.5 Globalización y cultura.....	50
2.2 Integración económica.....	51
2.2.1 Zona preferencial de comercio.	52
2.2.2 Zona de libre comercio	52
2.2.3 Unión aduanera.	52
2.2.4 Mercado común	53
2.2.5 Unión económica y monetaria	53
2.2.6 Integración económica completa	54
2.3 Definición de negocios internacionales.....	54
2.3.1 Negocios internacionales y cultura.	57
2.3.2 El choque cultural y los negocios internacionales.....	60
2.4 Definición de plan de negocios.....	64
2.4.1 Modelos de plan de negocios.	67

2.4.1.1 Modelo de la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa. <i>Small Business Administration</i> (SBA)	67
2.4.1.2 Modelo de Rafael Antonio Muñoz Aguilar.	69
2.5 Planes de negocios de exportación.	70
2.5.1 Modelo de plan de negocios internacionales de exportación Pro México.	71
2.5.2 Modelo de plan de negocios de exportación Dr. Carlos Morales Troncoso.	75
2.5.3 Modelo de plan de negocios de exportación ExportaPymes - Centro para la Internacionalización de las PYMES, Argentina.	78
2.5.4 Plan de negocios internacionales y cultura.	80
Capítulo III. El nivel macro – subjetivo en la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales	
3.1 Concepto de cultura.	82
3.1.1 Raíz etimológica y evolución del concepto.	83
3.1.2 El concepto cultura en los siglos XVII y XVIII.	85
3.1.3 El concepto cultura en el siglo XIX.	87
3.1.3.1 Evolucionismo lineal.	87
3.1.4 El concepto cultura en el siglo XX.	89
3.1.4.1 El particularismo histórico.	89
3.1.4.2 El difusionismo.	91
3.1.4.3 El funcionalismo.	92
3.1.4.4 El estructuralismo.	92
3.1.4.5 El materialismo cultural.	94
3.1.4.6 Otras definiciones de cultura.	96
3.1.5 Elementos de la cultura	99
3.1.5.1 La cultura material.	99
3.1.5.2 El idioma.	100
3.1.5.3 La estética.	101
3.1.5.4 La educación.	101
3.1.5.5 La religión.	102
3.1.5.6 Los valores y actitudes.	103
3.2 Las diferencias culturales en los negocios internacionales.	103
3.2.1 El Relativismo Cultural.	104
3.2.2 Las 5 dimensiones culturales de <i>Geert Hofstede</i>	105
3.2.3 Las orientaciones de valores de <i>Fons Trompenaars</i>	109
3.2.4 Las actitudes hacia el tiempo <i>Edward T. Hall</i> y <i>Hall</i>	113
3.2.5 Diferencias de administración asumidas de <i>André Laurent</i>	114
3.2.6 Clasificación de las características nacionales de <i>Lewis</i>	115
3.3 La comunicación y los negocios internacionales.	116
3.3.1 Comunicación verbal y negocios internacionales	117
3.3.2 Comunicación no verbal y negocios internacionales.	118

3.3.3 Comunicación intercultural en los negocios.....	121
3.3.3.1 Modelo de comunicación intercultural de negocios de <i>Iris Varner</i>	121
3.4 Definiciones de protocolo.	124
3.4.1 Principios del protocolo.....	128
3.4.2 Clasificación del protocolo.....	129
3.4.3 Concepto de protocolo de negocios.....	131
3.4.5 El protocolo en los negocios internacionales.....	134
Capítulo IV. Los niveles micro - objetivo y micro – subjetivo en la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales	
4.1. Organización formal de la empresa.....	137
4.1.1 Sistemas de organización de las empresas.....	139
4.2 Definiciones de cultura organizacional.	142
4.2.1 Análisis de la cultura organizacional. El modelo Zapata y Rodríguez.	145
4.2.3 Cultura organizacional y negocios internacionales.....	152
4.3 La identidad en los cuadrantes micro objetivo y micro subjetivo de la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales.....	153
4.3.1 Definiciones de identidad.....	154
4.3.2 Modelo de identidad cultural en la comunicación intercultural de negocios de <i>Daphne Jameson</i>	159
4.3.3 La identidad y los negocios internacionales.....	172
4.4 Análisis con enfoque metateórico hacia una perspectiva reticular de la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales.....	173
Conclusiones	
Recomendaciones	
Bibliografía	
Índice de tablas	
Índice de figuras	

Introducción

En los negocios internacionales intervienen diversos aspectos para que estos se conduzcan exitosamente y “la cultura es una variable, un instrumento al servicio de los administradores para conducir la empresa hacia el éxito”.¹

Considero que la cultura es uno de esos aspectos que se mencionan en libros, artículos, manuales de exportación, etc., sin embargo no se dice el ¿qué? ¿cómo? ¿por qué? algunos interesados en el tema han estudiado el tema de la cultura y los negocios internacionales, la han abordado desde diversos enfoques, sin embargo, cuando el interesado en la cultura se acerca a la literatura existente puede encontrarse algunos vacíos dependiendo del tipo de literatura que sea consultada.

Por ejemplo, si se desea conocer sobre diferencias culturales, se encontrará literatura abundante de aspectos generales, sin embargo, con esa información un ejecutivo puede no saber exactamente como utilizarla y se conforma con saber que hay diferencias para tratar con personas de diferente cultura; con saber que los ingleses respetan el tiempo, que los japoneses hacen reverencias al saludar, que los estadounidenses son concretos, mientras que los japoneses pueden llevarse meses para definir un negocio, etc., pero ¿qué pasa después? Aunque existe información de un nivel más profundo, no se proporciona una forma de integrarla a la realidad y los ejecutivos que la leen no la pueden emplear de forma útil para sus negocios o en ocasiones ni la toman en cuenta y se quedan solamente con los aspectos generales.

Al profundizar la investigación sobre la forma en que la variable cultura puede incidir en los negocios internacionales, resalta que se han hecho investigaciones

¹ Zapata Domínguez, Álvaro y Alfonso Rodríguez Ramírez, *Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación*, p. 253.

en diversas líneas, sin embargo no se encontró una línea que integre lo que existe al respecto. Se entiende que no haya un modelo general que dé respuesta a todo lo que se necesita saber para comprender cómo la cultura incide en los negocios internacionales, sin embargo se puede profundizar en lo que existe e integrarlo para obtener un entramado que muestre las fortalezas y debilidades de los estudios realizados al respecto, para tratar de llenar los vacíos que pueden existir y también aprovechar las fortalezas para ayudar a los implicados en los negocios internacionales a administrar de mejor forma los conocimientos culturales.

También resalta que en el mundo globalizado existe una variedad de enfoques y puntos de vista que ponen de manifiesto las diferencias y similitudes culturales que pueden existir entre las personas en la actualidad, por lo cual es necesario entender que la globalización al mismo tiempo que crea patrones de homogeneidad también hace notorias ciertas manifestaciones de individualidad, por tal motivo es importante comprender desde diversos enfoques cómo es que se interactúa en los negocios internacionales en relación con las diferencias culturales. Así, surge la necesidad de encontrar elementos que permitan explicar los procesos a los que nos enfrentamos en el ámbito cultural de los negocios internacionales.

Para explicar lo anterior, se recurrió a un método de investigación conocido en la Sociología como metateoría o metateorización. Dicho método tuvo su auge en los años ochenta, época en la que comenzaron a detectar vacíos que no se podían resolver con las teorías existentes hasta entonces. De ahí que *George Ritzer* se diera a la tarea de buscar un método que le permitiera integrar lo que existía hasta el momento y dar respuesta a las interrogantes que aparecían en esos años.

Pero ¿qué tiene que ver la Sociología en este trabajo? En primer lugar menciono la interdisciplinariedad de las ciencias, cuando en nuestro campo de estudio se encuentran vacíos que no se pueden explicar con los elementos desarrollados en nuestro ámbito, es importante acercarnos a lo que se desarrolla en otras ciencias

y disciplinas para buscar herramientas que permitan dar explicación a los fenómenos que no se pueden resolver con nuestros propios instrumentos.

En segundo lugar se recurrió a la innovación paradigmática, es decir la construcción de nuevos modelos para dar explicación a los procesos sociales que enfrentamos y a los cuales no podemos dar respuesta desde un solo enfoque, desde los paradigmas existentes o de los puntos de vista actuales. De ahí que se utilizara el enfoque metateórico en esta investigación, como un esfuerzo integrador de conocimientos y herramientas teóricas de diferentes disciplinas. Después de este esfuerzo integrador, quizá surja un nuevo paradigma si alguien más profundiza en esta línea de investigación, ya que en la realidad hay fenómenos que aún no encuentran explicación con los paradigmas existentes. Es como expresa *Kuhn*, cuando no se articulan las anomalías en paradigmas existentes, se incrementa la probabilidad del surgimiento de una nueva teoría que sustituye la precedente.

Entonces se busca ensanchar la visión de la administración y construir la base de una teoría unificadora, que ayude a comprender los procesos que enfrentamos en los negocios internacionales cuando ponemos énfasis en la variable cultura. De tal forma que en este trabajo se utilizó el enfoque metateórico para analizar las herramientas teóricas que existen en diferentes disciplinas como son economía, sociología, antropología, comunicación, administración, psicología, derecho, entre otras, en los diferentes niveles de análisis de la metateorización que son: macro objetivo, macro subjetivo, micro objetivo y micro subjetivo, para comprender, explicar y administrar las diferencias culturales en los negocios internacionales.

Cabe mencionar que el resultado de este análisis no pretende ser exhaustivo sino explicativo en la forma de integrar las herramientas teóricas, no se pretende desarrollar un nuevo paradigma, sino obtener un esquema totalizador, con perspectiva reticular, de los elementos con los que se cuenta para que los

administradores involucrados en el área internacional puedan administrar los conocimientos culturales a su favor desde el enfoque metateórico.

¿Por qué decir que no se pretende construir una teoría? Porque la metateorización permite a través de su desarrollo llegar a tres variedades que son las siguientes:

- (Mu) Medio de comprensión profunda de la teoría, para producir una teoría mejor. Estudia teorías, teóricos, contextos sociales e intelectuales.
- (Mp) Es un preludio al desarrollo de la teoría. Produce una teoría nueva.
- (Mo) Es la fuente de las perspectivas que sostienen a la teoría.

Es decir, no necesariamente se debe construir una teoría, sino que se puede únicamente llegar a la comprensión profunda de la teoría existente, así como de las perspectivas que sostienen las teorías actuales. *Ritzer* menciona que en la práctica estos tres niveles son tipos ideales que pueden terminar en un solapamiento, pero al final siempre se obtendrá la sistematización del cuerpo teórico que sirve para analizar determinado fenómeno, que en este caso, corresponde a la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales. De tal forma que el presente trabajo se dividió en cuatro capítulos para este efecto.

El capítulo uno hace referencia al marco teórico que da base a la metateorización propuesta por *George Ritzer* y utilizada en esta investigación. Se habla de la crisis de las disciplinas, que para salvarla se recurre a la innovación paradigmática. Posteriormente se abordan las teorías de *Thomas Kuhn* sobre las revoluciones científicas y la crisis de los paradigmas, de *Imre Lakatos* sobre el falsacionismo sofisticado para dar paso al progreso de los marcos teóricos, así como también se define y explica la metateorización, los meta-métodos y los meta-datos-análisis.

El capítulo dos aborda las teorías a nivel macro-objetivo que soportan el estudio de las diferencias culturales en el ámbito de los negocios internacionales. Se

analiza la globalización, las integraciones económicas, los acuerdos de libre comercio, los negocios internacionales, los planes de negocios y los planes de negocios de exportación, que son los elementos teóricos que sirven de base a las relaciones de negocios entre las diferentes culturas del mundo.

El capítulo tres incluye las teorías a nivel macro-subjetivo que facilitan el entendimiento de las diferencias culturales a niveles nacional o regional y son principalmente teorías de la cultura y su evolución a lo largo de la historia, las teorías de las diferencias culturales en los negocios internacionales, las teorías de comunicación en los negocios internacionales y el protocolo en los negocios internacionales.

El capítulo cuatro trata sobre los niveles micro objetivo y subjetivo donde se aborda la organización formal de una compañía, los sistemas de organización de las empresas, la cultura organizacional, los modelos de análisis de cultura organizacional, la identidad y la identidad cultural en la comunicación intercultural de negocios para comprender cómo influye la cultura de la organización y del individuo en la forma de hacer negocios internacionales. Se incluyen también en este capítulo los cuadrantes resultantes de la observación desde el enfoque metateórico de las teorías, conceptos y modelos, utilizados para comprender las diferencias culturales, y se expone la perspectiva reticular obtenida al realizar este esfuerzo integrador.

Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones del presente trabajo.

Planteamiento del problema

México pasó una etapa de desarrollo económico basado en la sustitución de importaciones, situación que arraigó en el empresario mexicano una falta de visión para buscar la mejora continua y ser competitivos tanto nacional como internacionalmente. La economía del país no contemplaba la apertura hacia nuevos mercados y por tal motivo no había muchas relaciones de negocios internacionales.

La mayor parte del comercio que se establecía con el exterior se concentró en el mercado estadounidense. A partir de la apertura comercial del país, se comenzó a buscar la diversificación de mercados, tomando en cuenta que no se podía depender de un mercado para lograr el desarrollo del país. Así se comenzaron a firmar acuerdos para liberalizar la economía y facilitar las condiciones de acceso en mercados de todo el mundo.

Sin embargo a veces puede parecer difícil entablar relaciones comerciales con empresarios cuyo contexto cultural de negocios es diferente, quizá esto desanima a los ejecutivos mexicanos ya sea para exportar o para atraer inversión al país. Se dice también que hay mercados altamente exigentes, pero esto más que un obstáculo representaría una oportunidad para desarrollar los controles de calidad en las empresas mexicanas y al mismo tiempo posicionarlas como empresas confiables en los mercados internacionales.

Por otra parte, el no tener conocimiento de las diferencias culturales puede llegar a ofender a un empresario extranjero, por ejemplo abrir inmediatamente un regalo que da un empresario japonés es de mala educación, cuando por el contrario en México sino abrimos el regalo en ese instante se toma a mal. Detalles de protocolo, como el mencionado, hacen que se pierdan oportunidades de negocios y además causan que el inversionista extranjero se lleve una mala impresión tanto del empresario como del país, y en el futuro esto provoca falta de interés por

establecer relaciones comerciales en México. De ahí la importancia de conocer las diferencias culturales y administrativas a favor.

Si se toma en cuenta que la competencia que existe en el mercado internacional es amplia, resulta fundamental que el empresario mexicano proyecte seriedad, responsabilidad y respeto, elementos que hacen mucho más confiable a un hombre de negocios y le abren las puertas para las transacciones comerciales que desee realizar a nivel internacional. Actualmente es necesario contar con instrumentos que permitan a nuestros ejecutivos entender los mercados internacionales, pero no solamente con productos o servicios de calidad, sino también ayudándoles a comprender la importancia de las diferencias culturales en los negocios y al mismo tiempo, apoyándolos para forjar una imagen de responsabilidad y comprensión de sus contrapartes extranjeros. Desafortunadamente a nivel internacional, existe la idea de que el empresario mexicano es incumplido, poco confiable, que busca su beneficio y no el bien común, que trata de aprovechar la primera oportunidad para beneficiarse sin pensar en relaciones a largo plazo, que no es leal a sus socios cuando tiene oportunidad de obtener un beneficio extra, aunque sea sólo momentáneo.

Todo esto constituye una problemática que encuentra posibles líneas de solución si se capacita al ejecutivo mexicano para que entienda culturalmente a sus contrapartes extranjeras. Pero ¿Cómo dotar a los administradores y empresarios que se desempeñan en los negocios internacionales de las herramientas o instrumentos que les permitan entender y manejar a su favor las diferencias culturales?. Actualmente el mundo ha cambiado a una velocidad vertiginosa, hay procesos para los cuales las teorías existentes no encuentran una respuesta, además podría decirse que hay autores que han abordado las diferencias culturales desde diversos puntos de vista, por ejemplo sociológicamente, antropológicamente, psicológicamente, en el área de la comunicación, de la administración, etc., pero el problema es que no hay una visión integral que nos permita abordar la realidad como un todo.

Cada una de las visiones antes mencionadas maneja un enfoque y cuando el administrador intenta leer al respecto de la cultura de otro país se puede encontrar ante dos opciones: la primera, encontrar literatura a nivel general de una nación, que señala rasgos comunes de lo que refleja esa cultura, o la segunda, que señalará casos muy específicos de alguna organización. Sin embargo no hay un modelo que permita conocer completamente esa cultura desde su nivel macro que sería la parte global, regional o nacional hasta el nivel micro que sería el individuo en determinada organización.

Se han hecho esfuerzos de diversos investigadores, especialistas en el tema, teóricos, etc., que desarrollan modelos o conceptos que se pueden aplicar a su área de estudio, pero que no se aplican a un nivel más amplio. Por lo cual enfrentamos un problema de falta de modelos integrales que expliquen de manera amplia y precisa las diferencias culturales que enfrenta un administrador al momento de hacer negocios internacionales.

Con base en lo anterior, el problema se resume a que los administradores que se desempeñan en el área de los negocios internacionales en México, no cuentan con un modelo integral que les proporcione los instrumentos teóricos necesarios para administrar las diferencias culturales cuando realizan negocios fuera del país. Por lo tanto se necesita dotar a dichos administradores con elementos teóricos que les permitan desempeñarse con éxito al manejar el conocimiento cultural.

Históricamente en el México prehispánico eso constituía una práctica habitual, “los *pochtecas* tenían una formación esmerada. Además de aprender las rutas del comercio, también sabían las costumbres y las lenguas de los pueblos que les tocaba recorrer. Aunque no constituían una organización militar, conocían de artes marciales a fin de defender su preciada mercancía de los frecuentes ataques de salteadores y ejércitos enemigos. Como a veces desempeñaban el papel de embajadores, también tenían conocimiento de las costumbres y protocolo de la

corte”². Retomando entonces la historia se observa que también es posible formar empresarios mexicanos que administren los recursos y los conocimientos culturales a su favor en los mercados internacionales. Se podrían convertir en una especie de “*pochtecas* modernos”, es decir, que tendrían conocimientos de comercio, así como también una formación cultural que les permitiría establecer contacto exitoso con empresarios de diferentes culturas e incluso actuar en determinado momento como embajadores de nuestro país.

Objetivos de la investigación

En el afán de brindarle a los administradores elementos teóricos útiles relacionados con las diferencias culturales, para que los utilicen en los negocios internacionales, los objetivos planteados para esta investigación son los siguientes:

Objetivo principal

- Proponer un modelo teórico que permita a los administradores comprender, explicar y administrar las diferencias culturales existentes en los negocios internacionales desde el enfoque metateórico.

Objetivo secundario

- Identificar los niveles de análisis desde el enfoque metateórico, donde no hay instrumentos teóricos suficientes que expliquen cómo administrar las diferencias culturales en los negocios internacionales.

Hipótesis de la investigación

Las hipótesis que rigen esta investigación son las siguientes:

² “¿Los Pochtecas: mercaderes y espías?” *Selecciones. Capítulos olvidados de la historia*, México, <<http://www.selecciones.com/acercade/art.php?id=1400>> (23 Agosto 2007).

Hipótesis principal

- Al no existir un modelo teórico que permita analizar las diferencias culturales de manera integral, se dificulta la comprensión y administración de éstas en los negocios internacionales para los ejecutivos mexicanos.

Hipótesis secundaria

- A mayor falta de teorías que permitan analizar las diferencias culturales en alguno de los niveles de análisis del enfoque metateórico, menor entendimiento de las diferencias existentes con empresarios de otras culturas.

Las mencionadas hipótesis tratan de dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

Pregunta principal

- ¿Cuáles son los instrumentos teóricos que permiten a los administradores analizar las diferencias culturales que se presentan en los negocios internacionales?

Pregunta secundaria

- ¿Cuáles son los niveles de análisis de acuerdo a la metateorización, donde existen menor cantidad de instrumentos teóricos para analizar las diferencias culturales en los negocios internacionales?

Metodología de la investigación

En esta investigación se recurre al uso de la **metateorización** propuesta por *George Ritzer* que “revisa la configuración de los datos, objetos, hechos o fenómenos, métodos, conceptos, y examina las articulaciones que realizan las disciplinas de estos elementos junto a las triangulaciones interdisciplinarias que se

hayan producido; todo ello de acuerdo a criterios de criticidad que evalúan el aporte al conocimiento: progreso o estancamiento”.³

A través de dicho método se busca unificar los subsistemas teóricos existentes en el campo de la cultura, la antropología, la sociología, la administración, la comunicación, la globalización, la integración económica y los negocios internacionales, con el fin de facilitar una comprensión más profunda de la realidad que se vive en los negocios internacionales en relación a las diferencias culturales.

La metateorización permite así, evaluar más adecuadamente y analizar críticamente las teorías existentes, proceso en el cuál se pueden descubrir cosas interesantes para la creación de una nueva teoría o simplemente para tener una comprensión más integral de la realidad. El propio *Ritzer* dice que la metateoría “pretende también clarificar las cuestiones en conflicto, resolver disputas y hacer posible una mayor integración y síntesis”.⁴

Así la metateorización brinda a los teóricos (como también a los profesionales e investigadores) perspectivas teóricas integradoras y útiles que les permiten analizar específicamente la síntesis de teorías y niveles de análisis arrojados como resultado de ésta; perspectivas que son esenciales para situarnos dentro de nuestra disciplina, así como para tomar lo mejor de otras disciplinas que ayuden a explicar las diferencias culturales en los negocios internacionales.

La metateorización propuesta por George Ritzer, busca analizar el mundo social y para ello requiere un modelo simple, dicho modelo utiliza los siguientes niveles de análisis: microscópico – macroscópico y objetivo – subjetivo.

³ Ulises Toledo-Nickels, “El esquema metateórico de Ritzer desde la metodología de los programas de investigación” en *Cinta de Moebio*, Núm. 33, diciembre 2008, p. 204.

⁴ George Ritzer, *Teoría sociológica clásica*, p. 567.

Los niveles macroscópico – microscópico comprenden desde los sistemas mundiales, sociedades, organizaciones, grupos, interacción, pensamientos hasta acciones individuales.

Por otra parte los niveles objetivo – subjetivo, consideran como nivel objetivo a lo que tiene una existencia material real. Por ejemplo fenómenos como: los actores, la acción, la interacción, las estructuras burocráticas, el derecho y el aparato del estado. Y se considera como nivel subjetivo a los fenómenos tales como la familia, las normas, los valores, elementos de la cultura, las normas, los valores y muchos elementos de cultura. En estos niveles es difícil a veces separarlos y por ello se dice que hay tipos mixtos que representan la combinación de ambos niveles.

Como resultado de estos niveles, Ritzer maneja el siguiente esquema, donde los cuatro niveles se combinan y además se observan las interrelaciones que existen.

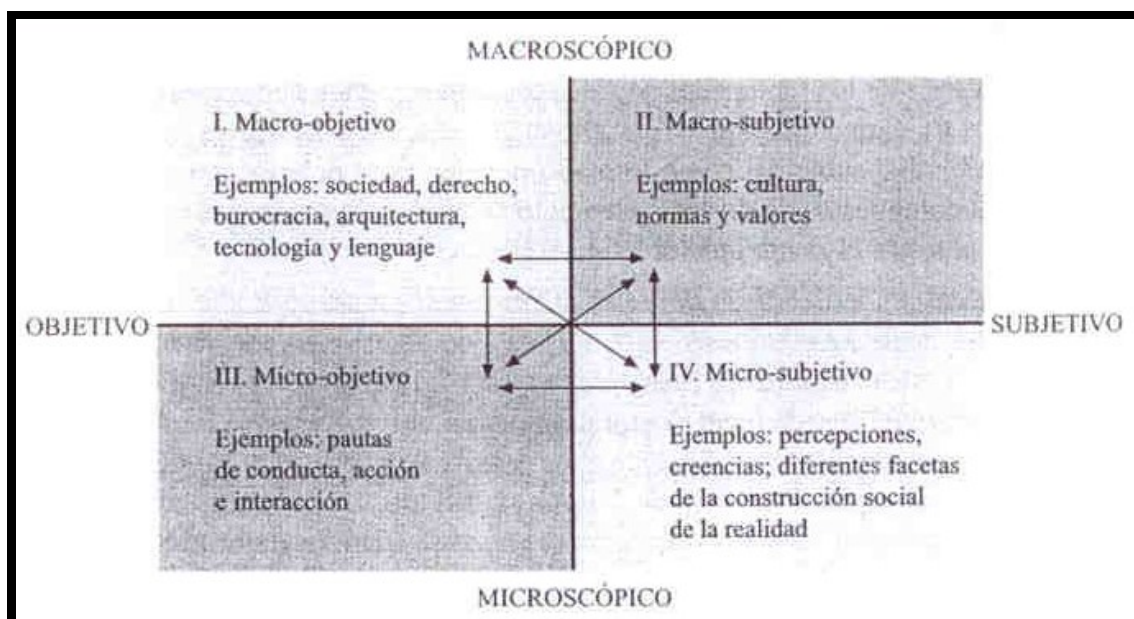


Fig. 1.1 Los grandes niveles de análisis social según Ritzer.

Así, “esta figura nos proporciona una herramienta metateórica que puede utilizarse en el análisis comparado de los teóricos [...]. Nos ayuda a analizar los temas

fundamentales de un teórico y cómo deben relacionarse con los de cada uno de los demás teóricos [...]”.⁵

En estos cuadrantes se clasifican las teorías existentes de acuerdo al cuadrante de la realidad en el que se ubican sus principales postulados, de tal forma que al llenar los cuatro cuadrantes se obtiene una visión global de las teorías que permiten analizar en este caso las diferencias culturales, sin descuidar ninguno de los niveles de la realidad.

El estudio a realizar será de tipo teórico-observacional, porque se van a analizar las teorías que abordan las diferencias culturales que afectan las relaciones de negocios, pero sin manipular variables, porque en primer lugar las teorías no se pueden modificar puesto que ya han sido enunciadas, y en segundo lugar las diferencias culturales no cambian de un día a otro, sino que se van transformando a lo largo de los años, sólo se comprenden y uno se adapta a ellas. Se trata así, de identificar los marcos teóricos que permitan tener una visión integral para administrar los conocimientos relacionados con la cultura.

Se busca obtener resultado explicativo en la forma de integrar las herramientas teóricas, no se pretende desarrollar un nuevo paradigma, sino obtener un esquema totalizador, con perspectiva reticular, de los elementos con los que se cuenta para que los administradores involucrados en el área internacional puedan administrar los conocimientos culturales a su favor desde el enfoque metateórico

Por otra parte el estudio será transversal dado que se estudiará la situación actual del problema y no se harán comparaciones con otro punto en el tiempo.

⁵ *Ibid.*, p. 578.

Capítulo I. Marco teórico: metateorización

1.1 Crisis de las disciplinas

En las ciencias sociales los últimos años se han dado una serie de disputas en las que se habla de una crisis en las distintas disciplinas. Esto se debe a cambios importantes que vienen aparejados con conflictos, con tendencias y con costos elevados para el sistema en el que tienen lugar. Por lo cual el sistema cambia su estado y los aspectos que eran importantes y que permitían comprenderlo y explicarlo ya no pueden hacerlo de la misma forma, se habla entonces de una incertidumbre paradigmática. De tal modo que “algunos teóricos han propuesto una renovación de los clásicos a través de la integración de éstos a las contribuciones contemporáneas, mientras que otros han abogado por romper los viejos moldes y construir nuevos que respondan más al momento actual [...], se menciona que los modelos clásicos se encuentran en descomposición, ya que se basan en conceptos insatisfactorios. Y como en toda confrontación existe una mediación, las ciencias sociales no podrían ser la excepción, puesto que en medio de esta disputa se alzan otras voces que si bien se pronuncian por la creación de nuevos paradigmas, se apresuran a especificar que de ninguna manera esto implicaría la descalificación de los clásicos”.⁶

El hecho de no descalificar a los clásicos, pero tampoco olvidar la creación de paradigmas permite realizar el presente trabajo, ya que a través de la metateorización se logra realizar esa conexión entre ambas posturas.

1.2 Innovación paradigmática

Si bien se acepta que “los abrumadores cambios sociales, políticos, económicos y culturales [...] desbordaron los marcos teórico – metodológicos que ordenaban el trabajo de los científicos sociales, con lo que obstaculizaron en forma drástica las

⁶ Arturo Silva Rodríguez, *La encrucijada de la explicación en ciencias sociales y su impacto en la sociología*, p.7.

ya de por sí limitadas capacidades explicativas de la investigación social”⁷, también se resalta que la innovación paradigmática ofreció alternativas a las ciencias sociales para explicar los fenómenos sociales producto de los cambios mencionados.

Dicha situación desafía a proyectar nuevos trabajos intelectuales que llevan a la reconstrucción teórica y metodológica. Pero no sólo ha sucedido en las ciencias sociales, “ésto ha valido lo mismo para la creación artística, el trabajo científico y la reflexión filosófica. Por ello, como es natural, también lo ha hecho para la teoría que pretende dar cuenta de la sociedad, la cultura y el individuo”⁸. De tal modo que este trabajo pretende aportar elementos para la innovación paradigmática en el área de la administración y específicamente en relación a las diferencias culturales en los negocios internacionales.

Ahora bien, es importante destacar que muchos de los temas que se pretenden abordar en este trabajo tienen tal complejidad, que sería irresponsable pretender que se les haga justicia en este breve espacio. Por eso se subraya que el único propósito es confeccionar una especie de red que permita guiarnos a través de los elementos existentes y aprovecharlos de forma que los administradores puedan comprender mejor las diferencias culturales en los negocios internacionales y utilizarlas a su favor.

Lo anterior remite a la idea de la circularidad hermenéutica entre la parte y el todo, ya que vamos del comprender – explicar – comprender; esto es, comprender de inicio lo existente, después ir depurando con sucesivas explicaciones que clarifiquen las entidades individuales, para integrarlas posteriormente al todo pero ya con una explicación de comprensión “propia”, lo que hace diferente de la primer comprensión, cuando no habíamos profundizado en el objeto como algo individual.

⁷ Ma. Luisa Tarrés, *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. p. 5.

⁸ Jorge Ramírez Plascencia, “Innovación metodológica en una época de ruptura. Apuntes para su comprensión”, en Ma. Luisa Tarrés, Coord., *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. p. 374.

Esto lleva sin duda a justificar la utilización de la metateorización, pues a través de la comprensión del “todo”, se logra entender las diferencias culturales que existen en los negocios internacionales. Entender por qué se actúa de determinada forma y cómo utilizar ese conocimiento a favor, algo que se podría llamar la administración de los conocimientos culturales en los negocios internacionales.

Al respecto, *Andrzej Grzegorzcyk* en su obra “Hacia una síntesis metodológica del conocimiento” ofrece una visión de la importancia de ordenar el conocimiento existente para comprender la realidad y argumenta que “nos podrán faltar muchos detalles, pero una visión sintética nos dará una imagen de la situación de la sociedad a la que pertenecemos en el conjunto de la humanidad y nos mostrará cuál es o cuál debería ser la relación de nuestra sociedad con las otras sociedades terrestres”⁹. Lo que resulta de gran importancia para entender a otras personas que no pertenecen a nuestra cultura y entablar con ellas relaciones ya sean políticas, sociales o de negocios de la mejor forma posible.

1.3 Las revoluciones científicas de *Kuhn*

Thomas Kuhn fue un epistemólogo y físico estadounidense, su obra principal es “La estructura de las revoluciones científicas” en la que trata de mostrar la complejidad del progreso científico. Él comenzó a realizar este trabajo porque comenta: “Principalmente, me asombré ante el número y el alcance de los desacuerdos patentes entre los científicos sociales, sobre la naturaleza de problemas y métodos científicos aceptados”¹⁰. Esto muestra que a pesar del paso del tiempo, sigue habiendo conflictos en los problemas científicos sociales, y pone de manifiesto que la innovación paradigmática es válida, dado que nos encontramos ante un mundo que requiere mayor interacción entre sus pobladores y los problemas que vienen como resultado de esa interacción no siempre encuentran respuesta en los paradigmas (como los llama *Kuhn*) existentes. Por lo cual se hace necesario como científicos sociales, encontrar los instrumentos que

⁹ Andrzej Grzegorzcyk, *Hacia una síntesis metodológica del conocimiento*, p. 15.

¹⁰ Thomas Kuhn, *La estructura de las revoluciones científicas*, p. 13.

permitan abordar la comprensión del mundo de una manera integral y clara. Es por eso que este trabajo propone la metateorización como herramienta teórica para buscar alternativas en la administración de los negocios internacionales, especialmente en el área de diferencias culturales.

Siguiendo con las ideas de *Kuhn*, para él una revolución implica el abandono de una estructura teórica y su reemplazo por otra que es incompatible con la anterior. Este reemplazo funcionara normalmente hasta que entre en crisis cuando encuentre dificultades y dé paso a una nueva revolución. Se puede ver entonces como un ciclo, expresado de la siguiente forma: Paradigma I – Ciencia Normal – Crisis – Revolución – Paradigma II – Nueva ciencia normal - Nueva Crisis.

Cabe aclarar que un paradigma siempre va a presentar anomalías, pero esto no significa que se va a producir la revolución, simplemente se acepta que hay ciertas anomalías en los paradigmas, pero cuando éstas afectan los fundamentos del paradigma, entonces si estamos frente a una nueva crisis. “El significado de las crisis es la indicación que proporcionan de que ha llegado la ocasión para rediseñar las herramientas” ¹¹. Es entonces cuando los fenómenos están sobrepasando los marcos teóricos y resulta necesario buscar alternativas de solución.

En esta lógica las crisis no representan algo malo, en realidad están provocando el desarrollo científico, ya que los estudiosos del campo que entra en crisis, se preocupan por buscar respuestas y herramientas que les permitan llegar a esas soluciones, como resultado esa área tendrá una modificación en su visión de sí misma, sus métodos y sus metas. Aunque también habrá científicos o especialistas que se van a oponer al cambio.

Sin embargo, “gradualmente, el número de experimentos, instrumentos, artículos y libros basados en el paradigma se multiplicará. Otros hombres más, convencidos

¹¹ *Ibíd.*, p. 127.

de la utilidad de la nueva visión, adoptarán el nuevo método para practicar la ciencia normal, hasta que, finalmente, sólo existan unos cuantos que continúen oponiéndole resistencia”¹². Es así como se pasa de la revolución a un estado de normalidad nuevamente.

Con base en lo anterior se observa que la noción de paradigma y revolución científica tienen un papel central para la metateorización propuesta por *George Ritzer*. Esto es que permiten dar cuenta de que la realidad social es compleja, pero es una sola, y los paradigmas ayudan a entenderla poniendo énfasis en determinadas secciones de dicha realidad. Si apoyados por la metateorización, juntamos cada sección de la realidad, entonces tendremos como resultado una comprensión profunda de los paradigmas existentes, una visión integral de los mismos o bien, una nueva teoría.

Pero hay que tener en cuenta que la ciencia normal no prepara a sus teóricos, especialistas, investigadores, etc., para innovar y es ahí cuando se comienzan a presentar las anomalías y se hace presente otra crisis. Surgiendo así la necesidad de buscar modelos que permitan explicar la nueva realidad a través de elementos teóricos. En este caso la metateorización viene a ser la herramienta que se utilizará para explicar la realidad de las diferencias culturales en la administración de los negocios internacionales.

1.4 El falsacionismo sofisticado de *Lakatos*

Imre Lakatos, autor húngaro, propuso lo que se conoce como “el falsacionismo sofisticado que combina varias tradiciones diferentes. Hereda de los empiristas la determinación de aprender, fundamentalmente, de la experiencia. De los kantianos adopta el enfoque activista de la teoría del conocimiento. De los convencionalistas han aprendido la importancia de las decisiones en metodología”¹³.

¹² *Ibid.*, p. 246.

¹³ Imre Lakatos, *La metodología de los programas de investigación científica*, p. 38.

En su obra “La metodología de los programas de investigación científica”, *Lakatos* dirimió el carácter “falseable” de la teoría de la ciencia de *Popper*. Él consideraba básico este punto, para sostenerse dentro de la racionalidad científica. Cuestionó a *Popper*, porque la historia de la ciencia muestra que la falsación no es una acción cotidiana de los científicos como éste último defendía. Por lo tanto para *Lakatos* “uno de los aspectos cruciales del falsacionismo sofisticado, es que sustituye el concepto de *teoría*, como concepto básico de la lógica de la investigación, por el concepto de *serie de teorías*. *Lo que ha de ser evaluado como científico o pseudocientífico, es una sucesión de teorías y no una teoría dada*. Pero los miembros de tales series de teorías normalmente están relacionados por una notable continuidad que las agrupa en *programas de investigación*”¹⁴.

Al respecto, *Lakatos* argumenta que la falsación consiste en un triple enfrentamiento entre dos teorías rivales y la experiencia. Las teorías rivales se confrontan con la experiencia; una es aceptada y la otra es refutada. La refutación de una teoría depende del éxito total de la teoría rival. Así plantea una nueva unidad de análisis: el programa de investigación científica (PIC).

Un PIC consiste en una sucesión de teorías relacionadas entre sí, de manera que unas se generan partiendo de las anteriores. Estas teorías que están dentro de un PIC comparten un núcleo firme o duro (NF). El núcleo firme está protegido por un cinturón protector (CP) que consiste en un conjunto de hipótesis auxiliares que pueden ser modificadas, eliminadas o reemplazadas por otras nuevas con el objetivo de impedir que se pueda falsar el núcleo firme. Dentro de un PIC hay una heurística negativa y una heurística positiva. La positiva sirve de guía e indica como continuar el programa, mientras que la negativa prohíbe la refutación del núcleo firme. Cuando un PIC se enfrenta a anomalías empíricas que teóricamente no ha podido predecir se reemplaza por un PIC rival.

¹⁴ *Ibid.*, p. 46.

En el caso de que no haya un PIC rival que conserve los elementos no refutados del PIC anterior, y a la vez tenga soluciones para las nuevas anomalías, el PIC se queda en etapa regresiva hasta que se recupera.

Los PIC pueden ser degenerativos, cuando el programa no predice fenómenos nuevos por mucho tiempo; o progresivos, cuando el programa tiene éxito y las teorías ostentan un excedente teórico y empírico con respecto a sus antecesoras. En resumen, puede decirse que “mientras un programa en progresión anticipa hechos nuevos y produce teorías auxiliares nuevas, los programas regresivos utilizan las hipótesis auxiliares como meras estratagemas lingüísticas, en un desesperado intento de postergar su refutación, estas estratagemas son caracterizadas como *ad hoc*”¹⁵.

Para llegar a esta idea, *Lakatos* utiliza un instrumento que a continuación se describe para realizar reconstrucciones racionales de los programas:

1. Identificar el Programa de investigación¹⁶.
2. Describir el núcleo firme.
3. Señalar y caracterizar las fases de su desarrollo histórico.
4. Análisis de cada frase: representantes y aportes al programa.
5. Organizar el cinturón protector de hipótesis auxiliares.
6. Análisis de las refutaciones.
7. Evaluación de la calidad de las nuevas hipótesis.
8. Evaluación general de la historia interna del programa en relación a la novedad teórica y empírica aprobada.
9. Determinar el carácter progresivo o regresivo del programa.

El instrumento anterior sirve de referente a la metateorización, ya que *Lakatos* propone utilizar aquellas teorías que realmente ayudan a explicar los fenómenos

¹⁵ Ulises Toledo Nickels, “Ciencia y Pseudociencia en Lakatos. La falsación del falsacionismo y la problemática de la demarcación” en *Cinta de Moebio*, p. 5.

¹⁶ *Ibid.*, p. 10.

en la realidad y no sólo se quedan en niveles teóricos. Pero, para identificar si las teorías son progresivas o regresivas en términos de *Lakatos*, hay que hacer un estudio como el que hace la metateorización, donde se parte de las teorías existentes para analizar un fenómeno y descubrir dónde hay vacíos y dónde hay teorías que distan de aportar explicación a los fenómenos que se tratan de comprender en nuestros días.

Por otro lado, *Lakatos* le da seriedad y credibilidad al trabajo teórico con sus aportaciones, ya que precisamente busca que se reconozcan los esfuerzos teóricos y que sean creíbles, eliminando aquellos que solamente son especulaciones y que no aportan instrumentos reales para comprender los fenómenos. Con ello logra que los trabajos a nivel teórico sean relevantes y válidos en la búsqueda de las explicaciones, así como el desarrollo mismo de la ciencia.

Así, “el falsacionismo metodológico sofisticado ofrece nuevos criterios de honestidad intelectual. [...], la honestidad del falsacionismo sofisticado pide que se intenten ver las cosas desde diferentes puntos de vista, que se propongan otras teorías que anticipen hechos nuevos y que se rechacen las teorías que han sido superadas por otras más poderosas”¹⁷. Siguiendo esta idea, el uso de la metateorización facilita la observación de los marcos teóricos que realmente ayudan a explicar los fenómenos, o bien, la falta de teorías en determinados ámbitos que no permiten entenderlos del todo, por dicha falta de elementos teóricos. Sin embargo esto va más allá, pues cuando se detectan esas lagunas, se da paso a líneas de investigación que intentarán como lo propone *Lakatos*, dar explicación a los fenómenos y anticiparse también a futuras situaciones que se dan en la realidad.

¹⁷ Imre Lakatos, *Op. Cit.*, p. 37.

1.5 La metateorización

La metateorización propuesta por *George Ritzer* “revisa la configuración de los datos, objetos, hechos o fenómenos, métodos, conceptos, y examina las articulaciones que realizan las disciplinas de estos elementos junto a las triangulaciones interdisciplinarias que se hayan producido; todo ello de acuerdo a criterios de criticidad que evalúan el aporte al conocimiento: progreso o estancamiento”.¹⁸

A través de la metateorización en este trabajo, se busca unificar los subsistemas teóricos existentes en el campo de la cultura, la antropología, la sociología, la administración, la comunicación, la globalización, la integración económica y los negocios internacionales con el fin de facilitar una comprensión más profunda de la realidad que se vive en los negocios internacionales en relación a las diferencias culturales.

La metateorización nos permite evaluar y analizar críticamente las teorías existentes, proceso en el cuál se pueden descubrir cosas interesantes para la creación de una nueva teoría o simplemente para tener una comprensión más integral de la realidad. El propio *Ritzer* nos dice que la metateoría “pretende también clarificar las cuestiones en conflicto, resolver disputas y hacer posible una mayor integración y síntesis”.¹⁹

Así la metateorización brinda a los teóricos (como también a los profesionales e investigadores) perspectivas teóricas integradoras y útiles que les permiten analizar específicamente la síntesis de teorías y niveles de análisis arrojados como resultado de ésta. Perspectivas que son esenciales para situarnos dentro de nuestra disciplina, así como para tomar lo mejor de otras disciplinas que nos ayuden a explicar las diferencias culturales en los negocios internacionales.

¹⁸ Ulises Toledo-Nickels, “El esquema metateórico de Ritzer desde la metodología de los programas de investigación” en *Cinta de Moebio*, p. 204.

¹⁹ George Ritzer, *Op. Cit.*, p. 567.

Ritzer en su obra *Teoría Sociológica Clásica* expone que la metateorización maneja 3 variedades que se definen de acuerdo a los productos finales que presentan y son las siguientes:

1. (Mu) Medio de comprensión profunda de la teoría, para producir una teoría mejor. Estudia teorías, teóricos, comunidades de teóricos y los contextos sociales e intelectuales de las teorías y los teóricos. Y esta variedad a su vez se divide en cuatro subtipos básicos:
 - a) Interno – intelectual: se centra en cuestiones intelectuales o cognitivas internas al área de estudio. (En este caso en la administración).
 - b) Interno – social: se centra en cuestiones internas de la disciplina en estudio pero con énfasis en los factores sociales. Acentúa aspectos comunes de las teorías e incluye esfuerzos para identificar las principales escuelas de la historia de esa disciplina.
 - c) Externo – intelectual: busca en otras disciplinas académicas ideas, herramientas, conceptos y teorías que pueden utilizarse para el análisis de las teorías del área de estudio. (Administración de negocios internacionales en el área cultural).
 - d) Externo – social: en este subtipo se analiza a la sociedad en su conjunto y la naturaleza de su influencia sobre la teorización en el área de estudio. (Nivel nacional, sociocultural, etc.).

Ritzer advierte que pueden combinarse dos o más tipos de Mu en algunos esfuerzos metateóricos.

2. (Mp) Es un prelude al desarrollo de la teoría. Implica estudiar las teorías existentes para producir una teoría nueva. Un ejemplo claro de este nivel es el trabajo de Marx, quien “desarrolló su perspectiva teórica sobre la base de un análisis metódico y detallado y de una crítica a la obra de economistas políticos [...] filósofos, [...] de socialistas utópicos [...] y de las

ideas de varias otras escuelas y representantes intelectuales de mayor o menor importancia. Es evidente que los *Manuscritos de 1844* constituyen casi por entero un tratado metateórico en el que Marx desarrolla sus propias ideas a partir de su inspiración en una variedad de sistemas de ideas”.²⁰

3. (Mo) Es la fuente de las perspectivas que sostienen a la teoría. Implica estudiar la teoría con orientación a producir una perspectiva.

Ritzer menciona que “las tres variedades de metateoría son tipos ideales. En realidad suele darse un solapamiento considerable de los objetivos de los trabajos metateóricos. No obstante, los que hacen un tipo determinado de metateorización tienden a interesarse menos por alcanzar los objetivos que persiguen los otros dos tipos”.²¹ Pero al final siempre se obtiene como resultado la sistematización del cuerpo teórico que sirve para analizar determinado fenómeno, que en este caso, corresponde a la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales.

Siguiendo esta idea, *Ritzer* en su obra *Metatheorizing*, nos explica el fin de la metateorización:

*“Metatheorizing is not focally concerned with what sociological theory ought to be, but rather with studying and gaining a deeper understanding of what it is in all its branches, varieties, and manifestations. To me metatheorists such increased understanding is an end in itself; to other it is a means to creating new theory or an overarching theoretical perspective”*²².

²⁰ *Ibíd.*, p. 560.

²¹ *Ibíd.*, p. 562.

²² George Ritzer, *Metatheorizing*, p. 11. Traducción de la autora: La metateorización no está preocupada de lo que la teoría sociológica debería ser, sino que está enfocada a estudiar y obtener un entendimiento más profundo de lo que es en todas sus ramas, variedades y manifestaciones.

La metateorización propuesta por Ritzer, busca analizar el mundo social y para ello requiere un modelo simple, dicho modelo utiliza los siguientes niveles de análisis: microscópico – macroscópico y objetivo – subjetivo.

Los niveles macroscópico – microscópico comprenden desde los sistemas mundiales, sociedades, organizaciones, grupos, interacción, pensamientos hasta actores individuales y sus pensamientos y acciones. Sin embargo *Ritzer* advierte que no es fácil encontrar la línea divisoria entre estos niveles aunque si es posible ver la diferencia entre el extremo macro y el extremo microscópico como lo muestra la figura 1.2

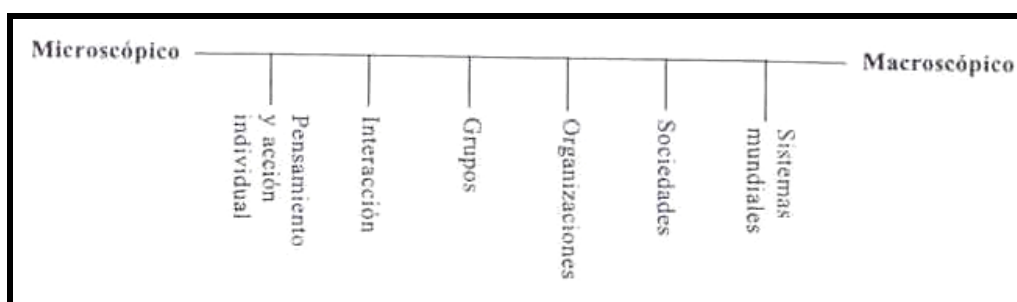


Fig.1.2 Nivel microscópico - macroscópico de Ritzer.

Por otra parte los niveles objetivo – subjetivo, consideran como nivel objetivo a lo que tiene una existencia material real. Por ejemplo fenómenos como: los actores, la acción, la interacción, las estructuras burocráticas, el derecho y el aparato del estado. Y se considera como nivel subjetivo a los fenómenos tales como la familia, las normas, los valores, elementos de la cultura, las normas, los valores y muchos elementos de cultura.

En estos niveles se dice que hay tipos mixtos que representan la combinación de ambos niveles. “La dificultad que presenta el *continuum* objetivo – subjetivo reside en que hay muchos fenómenos entre los dos extremos que contienen tanto

Para algunos metateóricos el incrementar el entendimiento es el fin en sí mismo, para otros significa crear una nueva teoría o un perspectiva teórica completa.

elementos objetivos como subjetivos. La familia, por ejemplo tiene una existencia material real y también aparece como una serie de entendimientos mutuos, normas y valores subjetivos”²³.

Por lo tanto *Ritzer* propone ver estos dos niveles como tipos polares con una serie de tipos mixtos compuestos de diversos elementos que podemos encontrar en ambos extremos como lo muestra la figura 1.3.

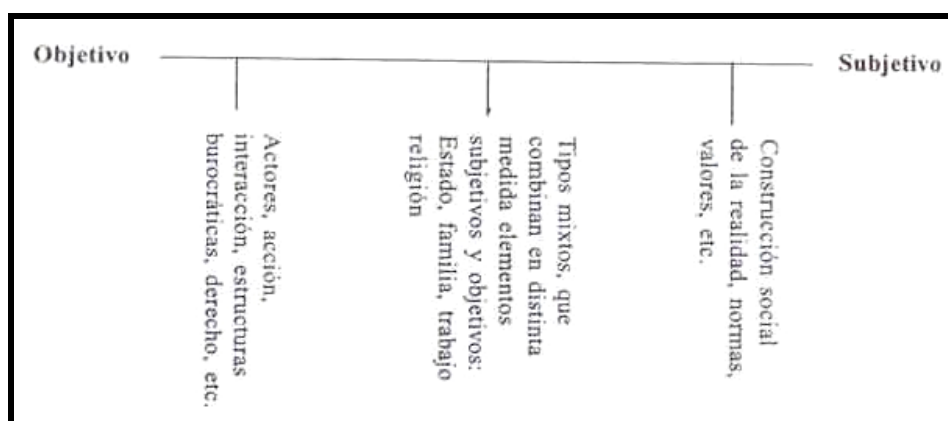


Fig. 1.3 Nivel objetivo - subjetivo de *Ritzer*.

Ritzer maneja el siguiente esquema (Fig. 1.4), donde los cuatro niveles se combinan y además se observan las interrelaciones que existen entre ellos, esto ayuda a analizar temas determinados de un teórico y también permite saber como deben relacionarse con los de otros teóricos.

²³ George Ritzer, *Teoría sociológica clásica*, p. 575.

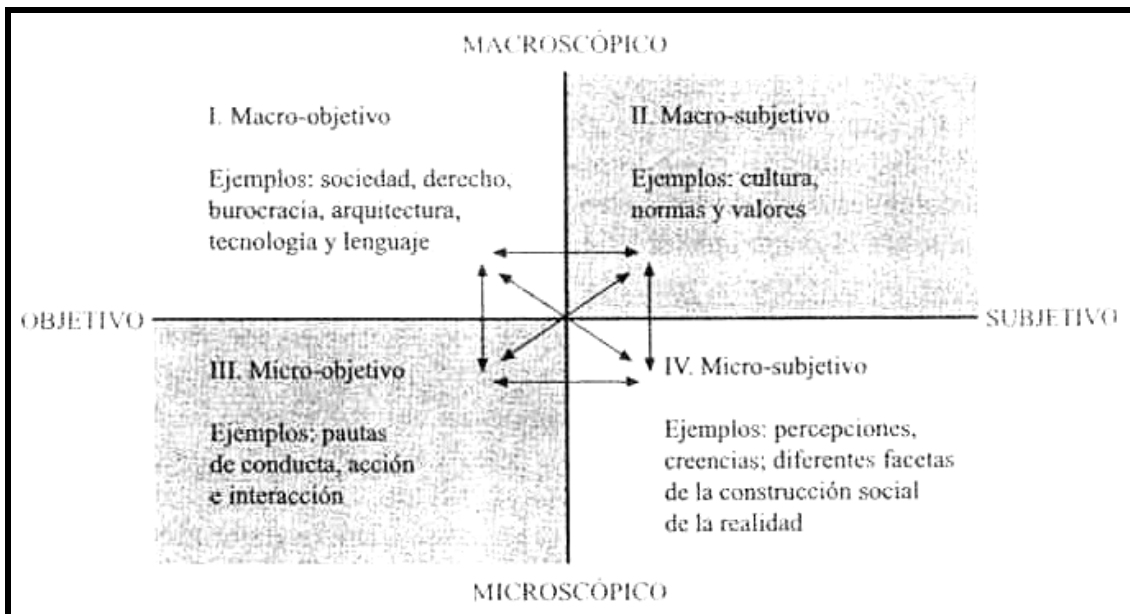


Fig. 1.4 Los grandes niveles de análisis social de Ritzer.

Así, “esta figura nos proporciona una herramienta metateórica que puede utilizarse en el análisis comparado de los teóricos [...]. Nos ayuda a analizar los temas fundamentales de un teórico y cómo deben relacionarse con los de cada uno de los demás teóricos [...]”.²⁴

En estos cuadrantes se van integrando las teorías existentes de acuerdo al cuadrante de la realidad en el que se ubiquen sus principales postulados, de tal forma que al llenar los cuatro cuadrantes se obtiene una visión global de las teorías que permiten analizar en este caso las diferencias culturales, sin descuidar ninguno de los niveles de la realidad.

El objetivo de utilizar este modelo y tener un plano dividido en cuatro cuadrantes es “trazar una propuesta de red que integre las diferentes teorías a través de las relaciones de influencia y/o carencia que muestran entre sí tales teorías. En este primer esbozo se establece una red con una muestra representativa de diversas teorías. Es evidente que se trata, todavía, de una red incompleta, pero a medida

²⁴ *Ibíd.*, p. 578.

que se vaya observando su utilidad como perspectiva integradora [...], se deberá ir ampliando en el futuro”²⁵.

Félix Requena, utiliza la metateorización aplicada a la Sociología, para crear lo que él denomina como perspectiva reticular. En la figura 1.5 se observa el resultado de dicho trabajo. Se muestran las relaciones existentes entre diferentes teorías, es decir una red que integra diferentes explicaciones a los fenómenos propios de la teoría sociológica.

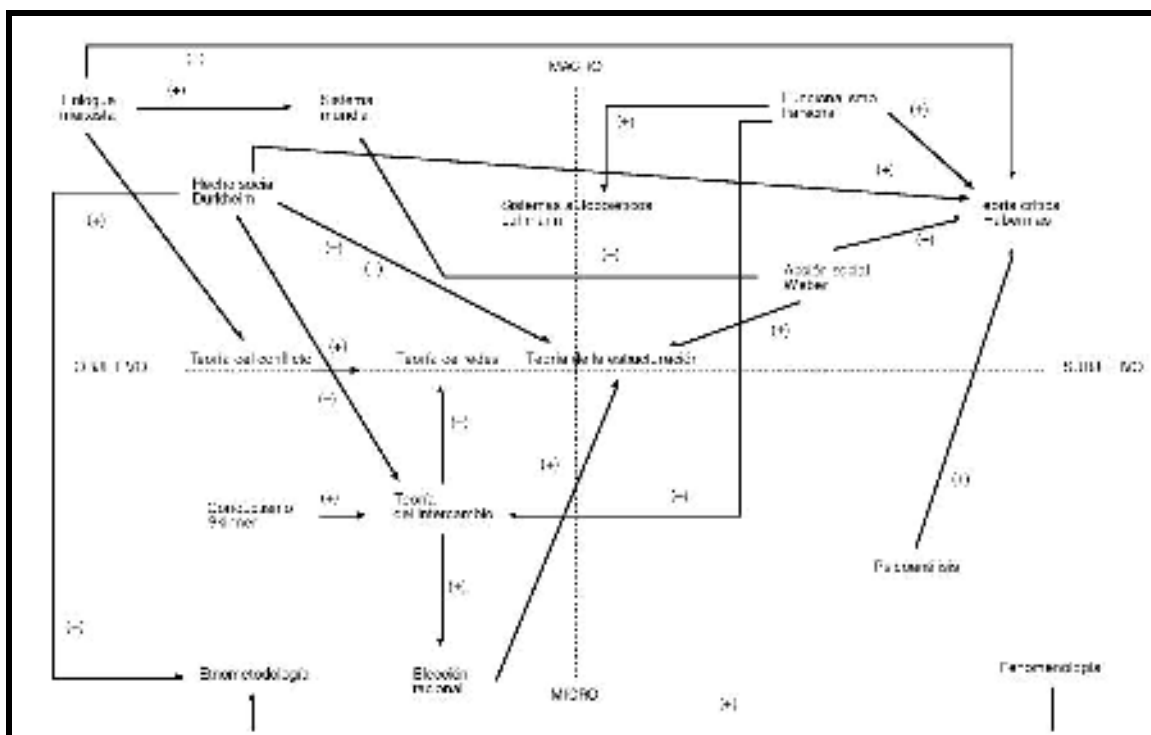


Fig. 1.5 Perspectiva reticular de la teoría sociológica según Félix Requena.

En el caso del presente trabajo se busca obtener una red que se base en el interés integrador y que tenga como resultado una perspectiva reticular propia de la administración en el área de administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales. De tal forma que, tratando de obtener un esquema previo utilizando la metateorización, los cuadrantes podrían englobar lo siguiente (Fig. 1.6):

²⁵ Félix Requena Santos, *Hacia una perspectiva reticular de la teoría sociológica*, p. 139.

Cuadrantes de análisis del enfoque metateórico en la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales	
<p>I. Macro- objetivo Leyes, Teorías de globalización, teorías de integración económica, teorías de negocios internacionales, plan de negocios.</p>	<p>II. Macro-subjetivo Normas, valores, teorías de cultura, teorías de diferencias culturales a nivel nacional. Protocolo de negocios. Teorías de comunicación intercultural de negocios.</p>
<p>III. Micro-objetivo Cultura organizacional (objetiva), reglamentos de trabajo, contratos entre empresas.</p>	<p>IV. Micro-subjetivo Cultura organizacional (subjetiva). Teorías de identidad cultural del individuo.</p>

Fig. 1.6 Niveles de análisis social aplicado a las diferencias culturales en los negocios internacionales.

Obtener estos cuadrantes arroja una especie de fotografía instantánea de los elementos teóricos que existen para analizar las diferencias culturales y al mismo tiempo permite observar en donde hay áreas de oportunidad para desarrollar nuevas líneas de investigación que permitan un mejor entendimiento de la realidad y su aplicación práctica para los administradores involucrados en el área de los negocios internacionales.

Si bien hay voces que se levantan en contra de la metateorización, argumentando que no es un trabajo científico, hace falta tan solo reflexionar en la siguiente idea que *Andrzej Grzegorzcyk* expone:

“En todo caso, lo que se llama en nuestra civilización “trabajo científico”, se funda en la “expresión verbal”, es decir, en la capacidad de crear fórmulas que corresponden a ciertas exigencias dadas. Un doble ideal preside al trabajo científico; el ideal del empirismo, que establece una relación entre la palabra y la experiencia, y el ideal de la lógica, que establece la estructura interna de una teoría que describe la realidad. La creación de la teoría es la organización de un mayor conjunto verbal, en general potencialmente infinito. Al principio preferimos las descripciones de las experiencias y después, en gran medida, trabajamos en la esfera

de la estructura misma del lenguaje: ordenamos, clasificamos, generalizamos, formulamos hipótesis y leyes, sacamos las conclusiones. El trabajo científico-teórico (no experimental) es, pues, la organización del lenguaje común de experiencias (principalmente las afirmaciones, las negaciones, las suposiciones y las dudas) ligadas a ciertas declaraciones”²⁶.

Lo anterior permite establecer que la metateorización se basa en la lógica para ordenar las experiencias en distintos cuadrantes de la realidad y a partir de esto, comprender los fenómenos sociales de una manera integral. Entendiendo a la comprensión en sí, como el fin mismo de la metateorización y no como una limitación científica. Y como también lo expone *Lakatos*, hay que ver la serie de teorías para entender la realidad y no sólo probar o eliminar una teoría con un experimento.

1.6 Meta-métodos y meta-datos-análisis

Ritzer menciona que también existen los meta-métodos y los meta-datos-análisis, los cuales hacen referencia a lo siguiente:

“Meta-methods involves the reflexive study of the discipline’s various methods, while meta-data-analysis takes as its subject a range of studies of a given phenomena and seeks to gain an overall sense of them and to aggregate the data in order to come to a more general conclusion about a given issue”²⁷.

Lo anterior muestra que los meta-métodos se refieren al estudio de varios métodos de una determinada disciplina, mientras que el meta-datos-análisis sirve

²⁶ Andrzej Grzegorzcyk, *Op. Cit.*, p. 19.

²⁷ George Ritzer, *Metatheory*, p. 2. Traducción de la autora: meta métodos implican el estudio reflexivo de los métodos de varias disciplinas, mientras que el análisis de los meta datos se ocupa de los estudios de un fenómeno dado y busca obtener un sentido general de ellos y de agregar los datos con el fin de llegar a una conclusión más general sobre un asunto dado.

para abordar un rango de estudios de investigación acerca de un fenómeno dado, con el objetivo de sintetizarlos.

Ritzer comenta que los dos productos anteriores tienen un crecimiento paralelo a la metateorización pero que en el futuro, servirán para seguir construyendo herramientas que permitan comprender a profundidad los conocimientos obtenidos en las diferentes disciplinas.

En conclusión utilizar el esquema metateórico permitirá tener un enfoque global de las relaciones que existen entre las diferentes teorías en el campo de la administración y otras disciplinas, a través de las cuales se puede profundizar en el conocimiento de las diferencias culturales. Es decir, en un interés integrador, se realiza este trabajo, considerando que se puede obtener un esbozo de interrelación entre las diferentes teorías que serán abordadas a lo largo de éste, para generar una perspectiva totalizante y quizá proponer líneas de investigación que lo complementen.

Capítulo II. El nivel macro – objetivo en la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales

2.1 Definición de globalización

La literatura referente a la globalización es amplia, por lo cual es necesario aclarar que para efectos de este trabajo, se abordan únicamente los instrumentos teóricos que permiten explicar su relación con la cultura y con los negocios internacionales, sin entrar en otros detalles o áreas de conocimiento, que aunque también tienen relación con la globalización, para efectos de esta investigación no son relevantes. De tal modo que a continuación se abordan algunos conceptos de la globalización para después dar paso a los principales teóricos que han abordado este tema.

De acuerdo a *Charles Hill* la globalización es “*the shift toward a more integrated and interdependent world economy. Globalization has two main components: the globalization of markets and the globalization of production*”²⁸. De modo que para *Hill* la globalización tiene esencialmente un componente económico que se refleja en un mercado global donde las preferencias de los consumidores en diferentes naciones comenzaron a converger en una norma global ayudando a crear dicho mercado. Así como también las empresas se erigen como los principales actores de este mercado global.

Por otro lado, también se manifiesta en el concepto de *Hill*, la idea de que hay una tendencia de las empresas por buscar recursos y servicios en diferentes lugares del mundo, para aprovechar las ventajas de las diferencias nacionales en relación al costo y calidad de los factores de producción, léase trabajo, energía, tierra y capital. Para *Hill* hay una dispersión de las actividades de producción alrededor del mundo, y esto es lo que hace más integrada e interdependiente la economía mundial.

²⁸ Charles Hill W. L., *International Business. Competing in the global market place*, p. 5. Traducción de la autora: el cambio hacia una economía mundial más integrada e interdependiente. La globalización tiene dos componentes principales: la globalización de los mercados y la globalización de la producción.

El concepto que maneja Silvio Baró, investigador del Centro de Estudios Europeos, señala que la globalización se puede entender como “la actual etapa de la economía mundial que se caracteriza por las estrechas interrelaciones que se han establecido entre los países, hecho que tiene su base en el desarrollo alcanzado por los transportes, las comunicaciones y el procesamiento y transmisión automatizados de información. Sin embargo, este proceso no es un fenómeno exclusivamente tecnoeconómico, pues sus tendencias acompañantes se presentan en todos los campos de la actividad humana de nuestros días”.²⁹

De este concepto, se rescata el énfasis puesto en el aspecto económico y su relación con el avance tecnológico de las comunicaciones. También resalta la idea de ver a la globalización como una etapa de la economía mundial y no como un proceso final.

Por otro lado, *Zaki Laïdi*, aporta un concepto interesante, ya que no se basa en los aspectos económicos como lo hacen la mayoría de los especialistas. De tal manera que conceptualiza a la globalización como un “movimiento planetario en el que las sociedades renegocian su relación con el espacio y el tiempo por medio de concatenaciones que ponen en acción una proximidad planetaria bajo su forma territorial (el fin de la geografía), simbólica (la pertenencia a un mismo mundo) y temporal (la simultaneidad)”.³⁰ También dentro de este concepto, distingue tres procesos complementarios. El primero consiste en una interdependencia cada vez mayor entre las actividades y los actores del sistema internacional. El segundo se refiere a la reducción del espacio, lo cual quiere decir que ahora las distancias que establece la geografía, ya no son un obstáculo para comunicarse con el mundo, es decir se reduce el espacio geográfico, esto como consecuencia del avance tecnológico en las comunicaciones, que permite borrar así, las limitaciones geográficas. Finalmente el tercer proceso lo aborda como una intensificación de las relaciones sociales. Con esto se refiere a que las sociedades

²⁹ Silvio Baró Herrera. “¿Qué es la globalización?” en *El Economista de Cuba*, <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/archivo/a1-002.html> (15 julio 2008).

³⁰ Zaki Laïdi. *Un mundo sin sentido*, p. 12.

pueden establecer mayor contacto que antes, debido al avance que han registrado las comunicaciones, de tal manera que ahora es más fácil tener contacto con el mundo.

Esta conceptualización resalta la importancia de los avances tecnológicos en las comunicaciones, marcando un impacto de éstas en las relaciones sociales, así como la reducción de barreras geográficas.

Pero quizá lo más interesante, es que *Laïdi*, maneja la globalización como un movimiento planetario, lo cual es importante porque no lo aborda como proceso único o como fenómeno, sino que al llamarlo movimiento, agrega que está compuesto por diversos procesos.

Otro especialista importante que define la globalización es Víctor M. Godínez, quien por su parte considera que “si bien es un proceso que incumbe al conjunto de la economía mundial, la globalización no abarca toda la vida económica sino a capas determinadas donde su acción, según los lugares, es más o menos fuerte. Su característica es precisamente traspasar las fronteras políticas y culturales que, cada una a su manera, dividen y diferencian al mundo. Corriente invasora que tiende a crear cierta unidad mientras que casi todo, por otra parte, está a favor de bloques diferenciados. Es una suma de espacios individualizados, económicos y no económicos, reagrupados por ella”.³¹ Esta conceptualización, muestra que no sólo los aspectos económicos o de las comunicaciones son importantes, ya que aborda los aspectos políticos y culturales, que son en verdad, poco tomados en cuenta en la mayoría de los conceptos que manejan diversos especialistas.

De los conceptos anteriores, se observó que dada la complejidad que el proceso de la globalización implica, cada teórico aborda diferentes aspectos que son característicos de la misma, pero que no logran conjuntarlos.

³¹ Víctor M. Godínez. “Una crónica sobre la economía mundial en el cambio de siglo” en José Luis León, *El nuevo sistema internacional*, p.32.

Por tal motivo, se intentará conformar un concepto propio, para abarcar los diversos elementos que implica la globalización y sobre todo con enfoque a los aspectos culturales que son el principal interés de este trabajo.

Considero que la globalización es ante todo un proceso inconcluso, que surge años atrás, pero que se hace más palpable a partir de la caída del Muro de Berlín, el 9 de noviembre de 1989. Siendo ese, el momento en el que termina un sistema bipolar y surgen nuevos actores en el contexto internacional que se relacionan principalmente en el ámbito económico. Esto debido a la apertura comercial, movilidad de los flujos de capital, etc.

Es importante, no dejar de lado los aspectos sociales, políticos y culturales que forman parte de la globalización y que en la mayoría de los conceptos son desplazados por la preeminencia de los aspectos económicos, que si bien, son relevantes, considero que no son los únicos, si se toma en cuenta que la sociedad es la que lleva a cabo el proceso y recibe el impacto del mismo. En el aspecto social se ha marcado la polarización de la sociedad agudizando la brecha entre ricos y pobres a la vez que se registra una contradicción entre la diferenciación y la homologación de los patrones culturales de la sociedad.

En lo referente al aspecto político, la globalización conlleva al impulso de gobiernos democráticos, así como a una redefinición del Estado nación, el cual, se discute mucho que por motivo de la globalización, ha llegado a una etapa en la que sufre un recorte en sus funciones y pasa a ser sólo un regulador de la economía. Se trata también, del papel que las empresas transnacionales están desempeñando, ya que por acción de éstas se observa la ya mencionada redefinición del Estado.

También, dentro de mi concepto de globalización, entra la idea de las fuerzas supranacionales, las cuales están fomentando que los Estados pierdan en cierta forma su soberanía, pero sobre todo, hacen que exista un descontrol, que es difícil

de regular, ya que los Estados quizá no han fomentado la cooperación entre ellos mismos, para hacer frente a las fuerzas mencionadas anteriormente.

Finalmente los aspectos culturales son de tal amplitud que se abarcan más adelante en el apartado 2.1.5 globalización y cultura.

2.1.2 Elementos de la globalización

Por elementos se entiende en este trabajo, a aquellos puntos que hacen posible la globalización y que la fortalecen día con día. A continuación se observan dichos elementos para comprender mejor el proceso globalizador.

Los principales elementos son:

- La transformación generada por la tercera revolución tecnológica e industrial, impulsada por los cambios en la electrónica, la informática y uso de nuevos materiales para producción en diferentes áreas por mencionar algunos. El desarrollo de la tecnología provoca que los costos de coordinar y controlar una organización global sean muy bajos, si se compara con las condiciones anteriores a la globalización, donde tener presencia en otro país implicaba un alto costo ya que se requería una oficina en el lugar, así como personal local e infraestructura para operar, contra las actuales condiciones donde con una computadora y acceso al Internet se puede controlar la presencia en otros mercados desde cualquier parte del mundo, es indudable que la tecnología facilita la existencia del mercado global y de la gran fábrica mundial.
- Un nuevo esquema de producción global, que integra en varios países una serie de procesos que producirán en lo que se ha denominado la gran fábrica mundial. En este esquema se aprovechan los bajos costos en mano de obra y recursos de algunos países, mientras que de otros se aprovecha la mano de obra calificada para producir en cualquier parte del mundo.

- La integración de las economías nacionales a los mercados globales. Se exaltan las virtudes del libre comercio y se promueve la existencia de acuerdos que buscan liberalizar la economía, aún cuando muchos países no están listos para enfrentar dicha liberalización.
- La formación de bloques regionales en Europa, América y Asia que es resultado de la integración de las economías nacionales, así como de los acuerdos de libre comercio.
- Formación de alianzas estratégicas entre empresas para aprovechar las ventajas comparativas. Ahora las empresas se pueden aliar con sus contrapartes en el mundo para beneficiarse de las ventajas que tengan en determinados mercados.
- Exaltación del neoliberalismo como corriente de pensamiento capaz de explicar la globalización. El estado nación dejó de ser el actor principal de la economía para dar paso a las fuerzas del mercado, ya no hay barreras para la inversión, los bienes ni los servicios. Además se exalta el libre comercio y la reducción de cualquier barrera que entorpezca la inversión extranjera.

2.1.3 Principales teorías de globalización

2.1.3.1 Kenichi Ohmae: La teoría de las 4 “íes”

Kenichi Ohmae es conocido como el creador del concepto de la economía sin fronteras. Plantea la economía y el mercado mundiales sin fronteras, aceptando que las compañías tienen sus orígenes nacionales, los cuales establecen su competitividad. En su obra *El fin del estado nación* expresa la teoría de las 4 “íes” y de la globalización.

Al respecto de las 4 “íes” dice que son cuatro flujos que definen la economía. La primera “I” es la de la inversión y esta hace referencia a que en cualquier lugar del mundo se puede invertir si la oportunidad es atractiva y en su mayoría será inversión privada.

La segunda “I” se refiere a la industria, pero la industria con una orientación mundial y no como la que tenía anteriormente. Ahora las empresas multinacionales ya no responden a las razones de los estados, sino que su deseo es llegar a los mercados atractivos en cualquier lugar del mundo que se encuentren y acceder a los recursos también en cualquier lugar que estén. “Las empresas occidentales que se están desplazando a ciertos lugares de China y la India lo hacen porque allí está el futuro, no porque el gobierno de un país haya agitado de repente una zanahoria delante de su nariz”³².

La tercera “I” se refiere a la tecnología de la información, que hace posible que una empresa opere en cualquier parte del mundo sin tener que establecerse con una estructura completa en cada uno de los países en los que tiene presencia.

Finalmente la cuarta “I” habla de los individuos consumidores que también tienen en nuestros días una orientación mundial. Con el acceso que tienen a la información sobre los estilos de vida en todo el mundo, han desarrollado una visión amplia para comprar, cada vez desean mejores productos y más baratos, que pueden provenir de cualquier lugar del mundo y ya no dependen de los estados y sus gobiernos para acceder a los mercados mundiales como en años anteriores.

Después de analizar estas cuatro “ies” *Ohmae* concluye que los estados-nación ya no tienen el poder que tenían anteriormente y que “los mapas centrados en las naciones que habitualmente utilizamos para interpretar la actividad económica son por desgracia desorientadores. Debemos tanto los directivos empresariales como los políticos, hacer frente a la incómoda y difícil realidad: la vieja cartografía ya no sirve. A estas alturas, ya no es más que una ilusión”³³.

Así *Ohmae* nos ubica frente a la globalización donde ya no hay estados-nación que regulen la economía y se da paso a la economía de libre comercio y al acceso al mercado mundial desde cualquier parte del mundo. Lo que también afecta

³² Kenichi Ohmae, *El fin del estado-nación: el ascenso de las economías regionales*, p. 18.

³³ *Ibid.*, p. 37.

culturalmente ya que por ejemplo debido al efecto de las cuatro “fes”, nos movemos dentro de una civilización “en la que los vínculos horizontales establecidos con miembros de la misma generación que viven en otros lugares son más estrechos que los vínculos verticales tradicionales entre generaciones que viven en zonas geográficas determinadas”³⁴. Lo cual, cambia los patrones de comportamiento, los valores y los patrones de identidad y pertenencia con los que se identifican las nuevas generaciones. Ya no se vive hablando de nacionalidades sino de regiones económicas o de los valores del mercado mundial, en conclusión de un mundo sin fronteras donde los estados perdieron el control económico y las cuatro “fes” tienen mayor influencia que las políticas gubernamentales.

2.1.3.2 Samuel Huntington: el choque de las civilizaciones

Samuel Huntington, profesor de la Universidad de Harvard, afirma que los conflictos mundiales volverían probablemente a las viejas guerras arraigadas en la cultura, por lo que afirma que los conflictos entre civilizaciones definirían el futuro.

En su obra *El choque de las civilizaciones*, *Huntington* expresa que la principal fuente de conflicto sería de carácter cultural, por lo que agrupa a los países en términos de su cultura y civilización, más que por sus sistemas políticos o económicos. Considerando a una civilización como un grupo cultural que tiene elementos comunes como pueden ser el idioma, la historia, la religión, las costumbres o las instituciones y que se auto identifica subjetivamente con las personas que integran esa civilización.

Según *Huntington* una civilización puede abarcar diversos estados nación o solamente uno, por ejemplo la civilización occidental, árabe, latinoamericana abarcan varios estados, mientras que la civilización japonesa sólo contempla un estado.

³⁴ *Ibid.*, p. 59.

Huntington identifica ocho posibles civilizaciones principales que son: la occidental, la confucionista, la japonesa, la islámica, la hindú, la eslava ortodoxa, la latinoamericana y posiblemente la africana. Expresa que la interacción entre estas civilizaciones es cada vez mayor y entonces se intensifican la conciencia y la percepción de las diferencias y de los puntos en común.

Uno de los motivos de esa intensificación de las interacciones es la modernización económica y el cambio social que en todo el mundo arrancan a los individuos de las identidades locales, así como debilitan a los estados nación, que dejan de ser la fuente de la identidad y provocan que se busquen bases de identidad en otras áreas. Por ejemplo una base puede ser la religión, sin embargo esto plantea conflictos a los seres humanos pues en todo caso un individuo puede ser mitad francés y mitad árabe, tener doble nacionalidad, pero no puede ser mitad católico y mitad musulmán y de ahí se desprenden buena cantidad de problemas que conflictúan la cultura y la realidad del mundo actual.

Además existe otro tipo de conflicto que ejemplifica *Huntington* donde dice que en la ex Unión Soviética, los comunistas pueden volverse demócratas, los ricos pueden volverse pobres y viceversa, pero lo que no se podría es que un ruso se convierta en estonio y eso provoca conflictos ideológicos y de clase. Así se observan elementos como la religión y los conflictos ideológicos que pueden provocar grandes conflictos en el mundo globalizado en el que vivimos. Por mucha tecnología de información que exista y un gran mercado mundial, elementos como los mencionados que tienen que ver con la cultura, van a incidir en el comportamiento de los individuos y sus interacciones con otros individuos en el mundo. Así dependiendo de la civilización a la que pertenezca determinado grupo de personas, será la forma en que se puedan abordar para realizar negocios con ellos e interactuar sin cometer errores que representen pérdidas importantes para cada empresa.

2.1.3.3 Francis Fukuyama: el fin de la historia

Francis Fukuyama es un estadounidense que se graduó en Harvard. Escribió principalmente sobre democratización y política económica internacional, especializándose en la política exterior de la ex Unión Soviética.

En su artículo llamado “El fin de la historia”, explica que dicho fin significaría el fin de las guerras y las revoluciones sangrientas, los hombres satisfacen sus necesidades a través de la actividad económica sin tener que arriesgar sus vidas en ese tipo de batallas”. Según *Fukuyama*, durante este siglo hubo sistemas de gobierno que compitieron con la democracia liberal, como el fascismo o el comunismo, pero uno a uno fueron cayendo. Eso no quiere decir que todos los países actualmente sean democracias liberales. Todavía existen gobiernos no democráticos y economías que no son de mercado. Y sobre todo *Fukuyama* defiende las reformas neoliberales en lo económico y lo político y dice que para que un país pueda adaptarse correctamente a un mundo globalizado, es fundamental que su gente tenga confianza en las instituciones.

Sostiene que el individualismo es una “vulnerabilidad” de las democracias modernas y la cooperación es requisito del desarrollo.

2.1.3.4 Octavio Ianni: la aldea global

Octavio Ianni fue un importante sociólogo brasileño, pionero en los estudios de la globalización en América Latina. Argumentaba que el mundo ya no es exclusivamente un conjunto de naciones, sociedades nacionales, estados naciones, en sus relaciones de interdependencia, dependencia, colonialismo, imperialismo, bilateralismo, multilateralismo. Simultáneamente, su centro ya no es principalmente el individuo, tomado singular y colectivamente, como pueblo, clase, grupo, minoría, mayoría, opinión pública. El mundo es ahora una "aldea global", "fábrica global", "tierra patria", "nave espacial", "nueva Babel".

Así, Ianni expresa que “*a globalização do mundo pode ser vista como um processo histórico-social de vastas proporções, abalando mais ou menos*

drasticamente os quadros sociais e mentais de referência de indivíduos e coletividades. Rompe e recria o mapa do mundo, inaugurando outros processos, outras estruturas e outras formas de sociabilidade, que se articulam e se impõem aos povos, tribos, nações e nacionalidades. Muito do que parecia estabelecido em termos de conceitos, categorias ou interpretações, relativos aos mais diversos aspectos da realidade social, parece perder significado, tornar-se anacrônico ou adquirir outros sentidos. Os territórios e as fronteiras, os regimes políticos e os estilos de vida, as culturas e as civilizações parecem mesclar-se, tensionar-se e dinamizar-se em outras modalidades, direções ou possibilidades. As coisas, as gentes e as idéias movem-se em múltiplas direções, desenraízam-se, tornam-se volantes ou simplesmente desterritorializam-se. Alteram-se as sensações e as noções de próximo e distante, lento e rápido, instantâneo e ubíquo, passado e presente, atual e remoto, visível e invisível, singular e universal. Está em curso a gênese de uma nova totalidade histórico-social, abarcando a geografia, a ecologia e a demografia, assim como a economia, a política e a cultura.”³⁵

La teoría de *Ianni* es importante porque toma en cuenta los efectos de la globalización, no sólo en lo económico, sino que él observa cambios en la totalidad de lo que se conocía hasta antes de que iniciara el proceso globalizador. Desde los cambios en la producción, hasta la desterritorialización y los procesos

³⁵ *Octavio Ianni, As ciências sociais na época da globalização, Revista Brasileira Ciências Sociais en <http://www.globalizacion.org/biblioteca/IanniCienciasSocialesGlobalizacion.htm>, (20 Julio 2009). Traducción de la autora: La globalización del mundo puede ser vista como un proceso histórico-social de vastas proporciones, que conmueve más o menos drásticamente los marcos de referencias sociales y mentales de individuos y colectividades. Rompe y recrea el mapa del mundo, y da origen a otros procesos, otras perspectivas y otras formas de sociabilidad, que se articulan o imponen a los pueblos, a las tribus, a las naciones y a las nacionalidades. Buena parte de lo que se creía establecido en términos de conceptos, categorías o interpretaciones, en relación con los más diversos aspectos de la realidad social, parece perder significado, volverse anacrónico o adquirir otros sentidos. Los territorios y las fronteras, los regímenes políticos y los estilos de vida, las culturas y las civilizaciones parecen mezclarse, tensionarse y dinamizarse en otros modos, direcciones o posibilidades. Las cosas, las personas y las ideas se mueven en múltiples direcciones, se desarraigan, se tornan volátiles o simplemente se desterritorializan. Se alteran las sensaciones y las nociones de cercano y distante, de lento y rápido, de instantáneo y ubicuo, de pasado y presente, de actual y remoto, de visible e invisible, de singular y universal. Está en curso la génesis de una nueva totalidad histórico-social, que abarca la geografía, la ecología y la demografía, así como la economía, la política y la cultura.*

que enfrentan los individuos de identidad global vs. identidad nacional, identidad personal, etc.

2.1.3.5 Immanuel Wallerstein: sistema – mundo

Es uno de los pocos intelectuales que manifiesta su desacuerdo con la globalización y que critica la política exterior estadounidense abiertamente. No está de acuerdo con el término globalización, porque se ha visto como algo que está generando procesos nuevos, y argumenta que eso no es verdad. Lo que se muestra como algo nuevo es otra forma de manifestarse de los aspectos fundamentales del sistema capitalista que opera desde hace 500 años.

De tal forma *Wallerstein* expresa: *“We are told that globalization has changed everything: the sovereignty of states has declined; everyone's ability to resist the rules of the market has disappeared; our possibility of cultural autonomy has been virtually annulled; and the stability of all our identities has come into serious question. This state of presumed has been celebrated by some and bemoaned by others. This discourse is in fact a gigantic misreading of current reality – a deception imposed upon us by powerful groups and an even worse one that we have imposed upon ourselves, often despairingly. It is a discourse that leads us to ignore the real issues before us, and to misunderstand the historical crisis within which we find ourselves.”*³⁶

Así *Wallerstein* hace un análisis histórico-crítico de los hechos coyunturales y el ejercicio de escenarios prospectivos del actual sistema-mundo, resaltando que vivimos en la fase B de un ciclo de *Kondratiev* iniciado posterior a 1945 y que

³⁶ *Immanuel Wallerstein, Globalization or the Age of Transition? A Long-Term View of the Trajectory of the World System*, p. 252. Traducción de la autora: Se nos ha dicho que la globalización ha cambiado todo: la soberanía de los Estados ha declinado; la habilidad de cada uno para enfrentar las reglas del mercado ha desaparecido; nuestra posibilidad de autonomía cultural ha sido virtualmente anulada; y la estabilidad de todas nuestras identidades ha entrado en serios cuestionamientos. Este estado de supuesta globalización ha sido celebrado por algunos y lamentado por otros. Este discurso es de hecho un gigante mal interpretado de la realidad actual. Una decepción impuesta sobre nosotros por grupos poderosos y aún peor uno que nosotros mismos nos hemos impuesto, a menudo desesperadamente. Es un discurso que nos lleva a ignorar los problemas reales que hubo antes de nosotros, y que malinterpreta las crisis históricas dentro de las que nos encontramos nosotros mismos.

experimenta una crisis estructural que iniciará su fase final hacia el año 2050. Como resultado de este ciclo vivimos una etapa más del capitalismo y no un proceso nuevo como se ha argumentado por muchos autores al definir la globalización.

2.1.3.6 Ulrich Beck: pensar globalmente y actuar localmente

Ulrich Beck es catedrático en la *London School of Economics* y también se desempeña en el Instituto de Sociología de la Universidad de Munich. En su obra *¿Qué es la globalización?*, considera que las instituciones se han debilitado y que la globalización aumentará el conflicto entre la economía, la cultura y la justicia social. Ahora las personas tendrán que comprender el mundo desde el lugar donde se encuentren y además tener las habilidades para desarrollarse en él. “En distintos lugares comienza a hablarse de una transnacionalización de los procesos formativos (universitarios) y de que son necesarios los currículos (“estudios de carácter global”). De este modo se contribuirá a comprender y dominar las dificultades de la comunicación transcultural y de los conflictos para los estudiantes. También podría servir para facilitar a los estudiantes un mapa cognoscitivo que les permitiera comprender la multidimensionalidad y evitar los fallos en la vida y actos ‘glocales’³⁷. Esto es, preparar a las nuevas generaciones para el entendimiento de sus contrapartes en el mundo, más allá de su realidad local.

Así, *Beck* permite ver la debilidad de las instituciones ante la fuerza de la economía global que no tiene un ente que la regule y que beneficia a las multinacionales ofreciéndoles la oportunidad de alcanzar mercados en cualquier parte del mundo y recursos baratos, así como también modifica las fronteras geográficas para decir que vivimos en un mundo sin fronteras, ya que gracias a las tecnologías de información las barreras se han debilitado y ahora las personas pueden conocer lo que pasa en otras culturas, estilos de vida, lugares, etc., lo que

³⁷ *Ulrich Beck, ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, p. 192.

conlleva a otro dilema: ¿hay mayor unidad en el mundo o se agudiza el choque de civilizaciones del que habla *Huntington*?

En esta lógica *Beck* distingue una primera modernización, que discurre a lo largo de la industrialización y la creación de la sociedad de masas, de una 'segunda modernización', propia de una sociedad que tiende a la globalización y está en constante desarrollo tecnológico. También habla de la aproximación y mutuo encuentro de las culturas locales, las cuales se deben definir nuevamente en el marco de la nueva realidad mundial.

2.1.4 Tendencias de la globalización

La globalización al ser con proceso dinámico implica la aparición de tendencias que influyen en el desenvolvimiento del sistema mundial. Dichas tendencias pueden influir negativa o positivamente en el proceso. Por lo que, cada una de ellas es importante para comprender el contexto actual que impulsa la globalización.

Una de estas tendencias es la emergencia de una transformación generada por la llamada tercera revolución tecnológica industrial. En ésta se observa principalmente el auge que ha tomado la innovación tecnológica en los procesos productivos en el manejo de información, en el cambio de las relaciones sociales, hacer más eficientes los sectores productivos como: agricultura, ganadería, etc. Todo esto, con el fin de lograr mayor competitividad en el mercado mundial.

Otra tendencia es la fragmentación del proceso productivo en donde a cada uno de los actores del sistema internacional se le asigna una parte del mismo. Es decir, cada país realiza una parte específica de una mercancía, provocando lo que se ha dado a llamar "la gran fábrica mundial".

Una tendencia importante para entender el ámbito económico es el impulso al libre comercio para después por medio de éste, lograr la integración económica. Ejemplo de esto es la Unión Europea, y el creciente fomento a la celebración de

tratados comerciales como: el Tratado de Montevideo (1980), los firmados por México con diferentes países de América Latina, Europa e Israel y Japón.

De lo anterior, se desprende otra tendencia que es la conformación de tres bloques económicos regionales que son: la Unión Europea, la Cuenca del Pacífico y América del Norte, cada uno de ellos encabezados por Alemania, Japón y Estados Unidos respectivamente.

Hay una tendencia de imponer el pensamiento neoliberal, como la única corriente capaz de explicar los fenómenos de la globalización. Como el único medio para explicar la situación actual que enfrenta el nuevo sistema internacional.

Una tendencia muy importante dado el carácter de esta investigación, consiste en la idea de homogeneizar los patrones culturales en donde se hace pensar a la sociedad que no existen diferencias culturales, es decir se refuerza “el desarrollo de formas culturales comunes, ya se trate de la *world music*, de los grandes hoteles, los aeropuertos, los centros urbanos o los servicios de información que todas las ciudades pueden ofrecer al resto del mundo, es decir, una sensación de equivalencia, casi de uniformación por la generalización de formas culturales”.³⁸

La tendencia mencionada anteriormente, impulsa la pérdida de identidad, provocando la incertidumbre y el resurgimiento del nacionalismo, así como conflictos entre diversas civilizaciones como lo dice *Huntington* en el Choque de Civilizaciones.

Por último, otra tendencia importante es la falta de cooperación y responsabilidad entre los diversos actores del sistema internacional, para lograr que todos obtengan beneficios claros del proceso de la globalización.

³⁸ Zaki Laïdi. *Op. cit.* p. 17.

En esta dinámica se observa que la globalización no se puede evitar ni podemos aislarnos, por ello, se hace indispensable que se tengan los elementos suficientes para enfrentar la apertura del mundo de la mejor manera posible, sobre todo en el ámbito cultural, ya que el punto de partida para tratar con empresarios de otros países es comprender su cultura y no juzgarlos, sino por el contrario, tratar de buscar similitudes y sobre éstas desarrollar las relaciones de negocios deseadas.

2.1.5 Globalización y cultura

La globalización y la cultura tienen una amplia relación, iniciando porque la globalización reduce la distancia cultural, con los mercados globales se observa una convergencia de preferencias y deseos de los consumidores, que van minando la distancia cultural que pudiera existir.

Por otra parte los medios y las redes de comunicación globales están creando una red mundial cultural donde los habitantes de diferentes países ven los mismos programas y los mismos canales de televisión por ejemplo *MTV* que tiene presencia en casi todo el mundo muchos jóvenes ven su programación. O por ejemplo también crean productos globales como el *McDonalds* que encontramos tanto en Tokyo como en Estados Unidos, un producto Sony que podemos comprar en cualquier país de Europa como en países de América Latina. Con esto se da cierta uniformidad de identidades, hay personas que pueden tener determinada nacionalidad, pero que se sienten más identificados con personas de otras nacionalidades porque gustan de los mismos conceptos que se exponen en los medios de comunicación, que con gente que comparte su misma nacionalidad.

Sin embargo, no todo es convergencia de gustos y tendencias, también quedan algunas diferencias culturales nacionales importantes que no se pueden ignorar, preferencias del consumidor que a pesar de formar parte del mercado mundial, predominan de forma local.

Las practicas de negocios aunque también buscan adaptarse a la globalización, permanecen intactas en otros aspectos y al final determinan el éxito o no de una

empresa en la escena de los negocios internacionales. Cuando se envía a ejecutivos a negociar con sus contrapartes extranjeras, también se dan una serie de dilemas que no siempre son bien resueltos y así como se pueden ganar negocios importantes, se pueden perder oportunidades.

En esta lógica de que no todo es convergencia, también destaca que resurgen los fundamentalismos y la xenofobia; se dan las migraciones a países más desarrollados donde se vuelve un problema tener tantos inmigrantes y se generan conflictos entre los inmigrantes y los nacionales.

Finalmente cabe señalar que el tema de cultura es fundamental en este trabajo, por lo que, lo expresado en este apartado apenas es una pequeña parte de lo que implica la cultura en la globalización y en los negocios internacionales y que se analizará a lo largo de este texto.

2.2 Integración económica

La integración económica en nuestros días también es de suma importancia para los negocios internacionales, ya que de ésta depende en buena medida la realización de negocios entre empresarios de diversos países. Por ello es importante tener en este marco teórico su definición y lo que implica para continuar con los negocios internacionales.

Se entiende por integración económica el grado en que las economías se integran y disminuyen las barreras al comercio entre mercados. Esta integración puede tener diversas formas ya sea desde acuerdos simples en los que se liberan algunos elementos para facilitar el comercio entre dos o más países y aquellos en los que ya se habla hasta de liberar el tránsito de personas, coordinar políticas macroeconómicas y llegar a la unidad monetaria.

Estos grados de integración se alcanzan en la medida en que las partes estén dispuestas a comprometerse y asumir hasta cierto punto un grado de interdependencia económica. Los grados de integración se clasifican en:

1. Zona preferencial de comercio.
2. Zona de libre comercio.
3. Unión aduanera.
4. Mercado común.
5. Unión económica y monetaria.
6. Integración económica completa.

2.2.1 Zona preferencial de comercio

Es la forma de integración más básica en donde se garantiza establecer aranceles preferenciales entre los países que pertenezcan a la zona. Es decir que los aranceles que se apliquen serán inferiores a los que se aplican a productos que procedan de países no miembros. Un ejemplo de este tipo de integración es la Asociación Latinoamericana de Libre Intercambio (ALADI).

2.2.2 Zona de libre comercio

En este nivel de integración dos o más países reducen a cero sus aranceles y restricciones cuantitativas para el comercio que establecen entre sí y mantienen sus niveles de protección con el resto del mundo. Básicamente se trata de reducir las barreras arancelarias y no arancelarias que afectan el comercio entre ellos. Cabe destacar que se pueden excluir algunos productos sensibles, pero al menos deben considerarse el 80% de los bienes comercializados para que sea realmente una zona de libre comercio y la idea es que poco a poco se vaya eliminando el arancel hasta en los productos sensibles para lograr la desgravación comercial amplia. Un punto importante en este tipo de integración es que se pueden establecer normas de origen para los productos considerados en el libre comercio y con esto evitar que productos provenientes de países no miembros se vean también beneficiados de libre comercio. Un ejemplo de este tipo de integración lo constituye el Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN).

2.2.3 Unión aduanera

En este tipo de integración los miembros establecen un arancel externo común, es decir que todos los miembros aplicaran el mismo arancel a las importaciones que no vengan del área que comprende la unión aduanera. Así el beneficio es que el comercio intrazonal no está gravado y aplican los mismos aranceles para lo que provenga del exterior. Ejemplo de este es el Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

2.2.4 Mercado común

“La diferencia fundamental entre la unión aduanera y el mercado común es que en la primera está asegurada apenas la libre circulación de bienes, mientras que en la segunda, además de las mercancías, circulan libremente los servicios financieros, los factores de la producción y la mano de obra. Adicionalmente el mercado común presupone la coordinación de políticas macroeconómicas [...]”³⁹. Entonces el punto importante en este tipo de integración es la coordinación de políticas macroeconómicas, lo que implica un mayor nivel de compromiso entre los miembros, así como también la libre circulación de servicios, personas y capitales.

2.2.5 Unión económica y monetaria

Se considera que este tipo de integración es de los más avanzados, pues para este nivel ya se establece una moneda única y por lo tanto se ejecuta también una política monetaria única, lo que lleva también a establecer un Banco Central Comunitario que será el encargado de realizar las funciones que realizaban anteriormente los bancos centrales estatales. Un ejemplo de esto es el euro que se estableció como moneda única en los países miembros de la Unión Europea. “Tras la incorporación de Grecia, el 1 de enero de 2001, de Eslovenia, el 1 de enero de 2007, y de Chipre y Malta un año después, quince Estados miembros participan en la tercera fase de la UEM. Los bancos centrales de dichos países

³⁹ Javier Orozco Alvarado, Ma. Teresa Orozco López y Olivia Ortiz Alvis, *Globalización e integración económica mundial*, p.17

forman parte del Eurosistema desde el día de su incorporación a la zona del euro”⁴⁰.

2.2.6 Integración económica completa

En este tipo de integración además de la unión económica y monetaria se habla de la unión política que ya implica la adopción de políticas comunitarias entre los miembros. Es el último nivel en el proceso de integración y se dice que la Unión Europea es el bloque económico más próximo a este tipo de integración, aunque para lograrlo debe aún resolver una serie de cuestiones importantes en donde sus propios miembros aún no se han puesto de acuerdo y además “las diferencias culturales y las barreras idiomáticas obstaculizan la evolución hacia la Unión Política [...] los argumentos económicos exigen la integración continental; sin embargo esto no significa el abandono de las identidades nacionales”⁴¹.

Una vez que ya se han entendido los niveles de integración económica, se pueden relacionar con lo que son los negocios internacionales, ya que estos se beneficiarían en una parte de los acuerdos de libre comercio existente y de los esfuerzos de integración que se realizan entre los diversos países.

2.3 Definición de negocios internacionales

Michel Czinkota expresa que “los negocios internacionales consisten de transacciones diseñadas y realizadas entre fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de individuos, compañías y organizaciones. Dichas transacciones toman varias formas, a menudo se interrelacionan. Las formas básicas de los negocios internacionales son el comercio de importaciones y exportaciones y la inversión extranjera directa. Esta última se realiza de diversas formas, incluyendo subsidiarias de propiedad total e inversiones conjuntas (*joint ventures*).

⁴⁰ Banco Central Europeo, “Unión Económica y Monetaria (UEM)”, <http://www.ecb.int/ecb/history/emu/html/index.es.html> (16 julio 2008).

⁴¹ Sergio Plaza Cerezo, *Los bloques comerciales en la economía mundial*, p. 72.

Adicionalmente existen otros tipos de negocios internacionales como son el otorgamiento de licencias, franquicias y contratos de administración”.⁴² Esta definición se enfoca en las transacciones, por lo que da la idea de movimiento para obtener cierta satisfacción que no se obtendría si se realizaran los mismos negocios a nivel nacional o local. Al enfrentarse a dichas transacciones a nivel internacional los ejecutivos internacionales se encuentran con una complejidad diferente a la que existe cuando hacen transacciones a nivel local.

John Daniels entiende por negocios internacionales “toda transacción comercial, privada o gubernamental, entre dos o más países. Las empresas privadas llevan a cabo dichas transacciones para obtener utilidades; los gobiernos pueden o no hacer lo mismo en sus transacciones. Entre estas operaciones están las ventas, las inversiones y el transporte”.⁴³ Esta es una definición importante ya que menciona una parte que no siempre se contempla, el hecho de que las empresas gubernamentales también están involucradas en negocios internacionales, generalmente cuando se habla de negocios se piensa en empresas privadas, sin embargo esta definición si tiene el cuidado de llamar la atención sobre este punto.

Daniels también habla sobre los modos de realizar negocios internacionales y dice que son: exportaciones e importaciones de mercancías, exportaciones e importaciones de servicios, inversión directa e inversión de cartera.

La definición de *Margaret Woods* dice “*International business is concerned with the purchase and sale of goods and services across national boundaries. As such, the volume and direction of business transactions impacts directly upon world statistics for international trade and foreign direct investment (FDI). The pattern of international trade and investment is constantly changing and evolving, both in terms of the type of products trades and the countries involved in investment*

⁴² Michael R. Czinkota, Ilka A. Rkainen y Michael H. Moffett, *Negocios internacionales*, p. 5.

⁴³ John D. Daniels, Lee H. Radebaugh y Daniel Sullivan, *Negocios internacionales ambientes y operaciones*, p. 3.

inflows and outflows".⁴⁴ Esta definición resulta interesante porque no solo menciona que la venta y compra de bienes y servicios, constituyen a los negocios internacionales, sino que también les concede el carácter de internacionales cuando inciden en las estadísticas mundiales, además de caracterizarlos como algo evolutivo de acuerdo a los productos y a los países involucrados. Por lo tanto brinda flexibilidad, ya que no nombra actividades como tal, por ejemplo en lugar de decir importaciones y exportaciones, dice compra y venta de bienes y servicios, inversiones, etc., y esto proporciona cierta libertad para que en el futuro, si se llega a concebir otro modo de negocio internacional, se pueda adaptar a esta definición sin problemas de conceptualización, de alguna manera se va a la base de las transacciones sin llamarlas de esta manera.

James Tagart y Michel Mc Dermott definen a los negocios internacionales como "aquellas actividades que comprenden el cruce de fronteras nacionales, éstas incluyen:

- Importación y exportación de mercancías y bienes manufacturados.
- Inversión de capital en bienes de manufactura, extractivos, agrícolas, de transportación y de comunicación.
- Supervisión de empleados en diferentes países.
- Inversión en servicios internacionales como banca, publicidad, turismo, ventas al menudeo y construcción.
- Transacciones que comprenden derechos de autor, patentes, marcas registradas y tecnología del proceso.

Todas estas actividades pueden tener lugar entre individuos, empresas y otros cuerpos públicos y privados".⁴⁵ Esta definición da un panorama amplio de lo que

⁴⁴ Margaret Woods, *International Business. An introduction*, p. 27. Traducción de la autora: Negocios internacionales están relacionados con la compra y venta de bienes y servicios a través de las fronteras nacionales. En tanto el volumen y las direcciones de las transacciones de negocios impactan directamente sobre las estadísticas mundiales del comercio internacional y de la inversión extranjera directa (IED). El modelo de comercio internacional y de inversión están en constante cambio y evolucionando, ambos en términos del tipo de productos que se comercian y los países involucrados en la entras y salida de inversión.

⁴⁵ James Tagart H. y Michel Mc Dermott, *La esencia de los negocios internacionales*, p. 4.

se puede considerar negocio internacional, así como también de sus participantes, y sobre todo, enuncia ciertos tipos de transacciones que en otras definiciones no se manejan y que son también importantes en los negocios por ejemplo involucra recursos humanos, tecnología de procesos, marcas, patentes, que son elementos que en otras definiciones no se encuentran y que sin embargo, también se enmarcan en las actividades de negocios a nivel internacional.

2.3.1 Negocios internacionales y cultura

Gary Ferraro expresa que tanto los antropólogos como los administradores de negocios internacionales, se ven unos a otros como profesionistas sin relevancia, moralmente cuestionables o triviales, sin embargo no debe ser así. Ilustra este punto mencionando un estudio que se realizó a 127 empresas en Estados Unidos con operaciones a nivel internacional, los entrevistados mostraron poco conocimiento de la dimensión cultural de los negocios internacionales y cuando les cuestionaron si esta dimensión debía incluirse en la educación de las personas de negocios internacionales, mencionaron casi sin excepción que sólo en cursos técnicos. Fue en otras palabras poco el interés mostrado en lenguaje, cultura o historia de los socios con los que se relacionan en los negocios internacionales. Sin embargo, esto no debería ser así, ya que en un mundo globalizado para tener éxito hay que prepararse en todas las dimensiones y no sólo en lo económico o en lo comercial, sino también en lo cultural.

Ferraro argumenta que las personas interesadas en el área de negocios deben estar conscientes de la influencia de la cultura en los negocios internacionales, *“inattention to the cultural context can result in some costly blunders in marketing and management, it also can affect seriously the success of international business negotiations. Time, effort, reputation, and even contracts can be lost because of*

cultural ignorance".⁴⁶ Y esto sólo se logra a través de una competencia internacional, entendiendo por competencia la habilidad para entender el contexto cultural que subyace en los negocios internacionales. Así *Ferraro* argumenta que esta competencia está formada por conocimiento especializado de otras culturas, incluyendo también habilidad profesional para dominar otros idiomas y un entendimiento de las variables políticas, económicas y sociales que afectan la conducta de las relaciones internacionales e interculturales.

Además "para operar dentro del ambiente externo de una empresa, sus gerentes no sólo deben tener conocimientos de las operaciones de negocios, sino también un conocimiento básico de las ciencias sociales fundamentales: política, leyes, antropología, sociología, psicología, economía y geografía".⁴⁷

Un punto importante para prepararse en conocimientos culturales es buscar materiales que permitan aprender de manera fácil y práctica, por ejemplo existen dos manuales llamados *The Outline of World Cultures (OWC)* y *The Outline of Cultural Materials (OCM)*, desarrollados por *George Peter Murdock* en el Instituto de Relaciones Internacionales de la Universidad de Yale. Ambos manuales ponen a nuestra disposición en cuestión de minutos toda la información cultural que necesitamos de un grupo en particular a través de categorías diversas.

Otro recurso lo constituyen los *cultugramas*, que es una base de datos en la que se tiene acceso a perfiles de diferentes países (<http://www.culturegrams.com>), publicados por el Centro para Estudios Internacionales y de Áreas de la Universidad *Brigham Young*.

También existen agencias de publicidad, bancos, empresas consultoras entre otros, que brindan antecedentes de los mercados donde tienen a sus clientes. Por

⁴⁶ Gary P. Ferraro, *The cultural dimension of International Business*, p. 8. Traducción de la autora: Descuidar el contexto cultural puede resultar en algún error costoso en marketing y en administración, también puede afectar seriamente el éxito de las negociaciones de los negocios internacionales. Tiempo, esfuerzo, reputación y aún contratos pueden ser perdidos a causa de la ignorancia cultural.

⁴⁷ John D. Daniels, Lee H. Radebaugh y Daniel Sullivan, *Op. Cit.*, p. 24.

ejemplo las *Business Profiles Series* de la *Hong Kong and Shanghai Banking* que dan reportes de 22 países de la región Asia – Pacífico.

Además de estos recursos también se puede acudir a los libros o guías para viajes de negocios, a materiales de noticias y eventos actuales que sucedan dentro de la cultura sobre la cual se desea profundizar, libros de prácticas de negocios y protocolo empresarial, personas que ya han negociado con otras a nivel internacional, en instituciones académicas que estén realizando estudios de la cultura que nos interesa comprender, oficinas de comercio exterior, consultores del sector privado, entre otros.

La idea es saber que existen diversas fuentes de información que aportan los elementos necesarios para profundizar en los conocimientos culturales, que como se ha venido mencionando, no son detalles mínimos como se piensa a veces, sino que por el contrario pueden ser determinantes del éxito o fracaso de un negocio a nivel internacional.

“Él éxito de los negocios internacionales requiere no sólo una recopilación de hechos amplia y gran preparación, sino también la habilidad de comprender y apreciar a plenitud los matices de diferentes costumbres y patrones extranjeros. Ganar este conocimiento interpretativo requiere ‘mojarse los pies’ durante un lapso de tiempo suficiente. A la larga, la cultura puede convertirse en un factor del éxito general de la empresa”.⁴⁸

Siguiendo esta lógica *Woods* dice “*cross-cultural understanding is a vital ingredient of success in international business, and that culture affects the core functions of business, namely marketing, human resource management, operations management and finance. [...] Understanding the cultural characteristics of*

⁴⁸ Michael R. Czinkota, Ilka A. Rkainen y Michael H. Moffett, *Op. Cit.*, p. 55.

different countries is useful to multinational companies because they can use the information when managing their business”.⁴⁹

De modo tal que en este apartado se observó como cada autor le da a la cultura una importancia enorme dentro de los negocios internacionales, ésta puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso de cualquier proyecto internacional. “Las diferencias culturales internacionales son el cementerio de muchas empresas extranjeras nuevas lanzadas con optimismo. La educación cultural y la preparación en la sensibilidad son un requisito para los administradores del país de origen”.⁵⁰

2.3.2 El choque cultural y los negocios internacionales

Cuando las personas tienen que establecer relaciones de negocios a nivel internacional el estrés puede incrementarse más allá de que fuera un negocio local, ya que no sólo habrá que enfrentarse al éxito o fracaso del negocio en sí mismo, sino que también habrá que encarar el cambio cultural que se va a vivir. Este cambio se produce cuando una persona por motivos de negocios debe ir a vivir y trabajar en un ambiente cultural diferente al suyo, y puede provocar desde bajos niveles de ansiedad hasta ataques de pánico o crisis.

Robert Kohls menciona los siguientes síntomas que se experimentan cuando se sufre el choque cultural:

- 1) Nostalgia
- 2) Aburrimiento
- 3) Retraimiento
- 4) Necesidad de dormir mucho
- 5) Comer compulsivamente

⁴⁹ Margaret Woods, *Op. Cit.*, p. 27. Traducción de la autora: el entendimiento intercultural es un ingrediente vital del éxito en los negocios internacionales, y esa cultura afecta el centro de las funciones de negocios, concretamente mercadotecnia, administración de recursos humanos, administración de operaciones y finanzas. Entender las características culturales de diferentes países es útil para las empresas multinacionales porque así pueden usar la información cuando administran sus negocios.

⁵⁰ James Tagart H. y Michel Mc Dermott, *Op. Cit.*, p. 45.

- 6) Tomar compulsivamente
- 7) Irritabilidad
- 8) Exceso de limpieza
- 9) Tensión familiar y conflictos
- 10)Estereotipar a los anfitriones nacionales
- 11)Hostilidad hacia los anfitriones.
- 12)Perdida de la habilidad de trabajar efectivamente
- 13)Inexplicables ataques de llanto
- 14)Enfermedades psicosomáticas

Cuando una persona experimenta estos síntomas se dice que está bajo un choque cultural y algunos individuos son incapaces de soportarlo, por lo que muchas veces regresan a su lugar de origen, sin que esto sea por que no fueran capaces de desempeñar su trabajo, sino porque la diferencia cultural es más fuerte y no pueden adaptarse a ella.

Para evitar esos choques culturales, algunos especialistas en el tema proponen desarrollar habilidades culturales como tolerar la ambigüedad, mostrar empatía, resolver problemas sin atormentarse, personalizar las observaciones de los anfitriones para no juzgarlos de forma general, mostrar respeto por la cultura anfitriona, no descalificarla, desarrollar el sentido del humor, evitar aislarse o encerrarse, tener cierto espíritu aventurero para experimentar el ambiente de la nueva cultura, manejar el estrés, involucrar a la familia y tomar precauciones para estar sanos y que alguna enfermedad no vaya a manifestarse en este tiempo, ser realistas y no sobre dimensionar los problemas, salir de casa y reunirse con otras personas, entre otros.

Se dice que hay dos problemas principales del choque cultural en los negocios internacionales y surgen cuando una empresa implanta prácticas que funcionan peor a lo esperado o cuando los empleados de la empresa se sienten perturbados porque no pueden aceptar o adaptarse a los comportamientos de los extranjeros. Por lo tanto “una empresa internacional debe ser sensible a estas diferencias

culturales para pronosticar y controlar sus relaciones y operaciones. Además debe darse cuenta de que su forma acostumbrada de hacer negocios puede no ser la única o la mejor”.⁵¹ Hay que entender que las personas esperan que los demás respondan de la misma manera que la gente de su cultura y si no se tiene esa sensibilidad cultural, puede haber problemas serios que afecten hasta las operaciones de una empresa, de ahí la importancia de tener una capacitación cultural como administradores de negocios internacionales. Aunque también cabe resaltar que no todas las empresas necesitan tener el mismo grado de conciencia cultural, esto dependerá de su tamaño y de sus relaciones y ubicaciones en el extranjero.

Dentro de las orientaciones empresariales y gerenciales que señala *Daniels* al hablar de los ambientes culturales que enfrentan las empresas, existe un punto que puede disminuir o incrementar el choque cultural:

- a) Una empresa policentrista, tiene un control descentralizado y sus unidades en el mundo tienen autonomía de las oficinas centrales, por lo que puede actuar de manera más similar a las empresas locales, en este caso el choque cultural en caso de existir, sería mínimo.
- b) Una empresa etnocentrista, refiere una empresa que cree que lo que funciona en su país funcionará en el extranjero, ignorando las diferencias ambientales. Este tipo de empresa puede ignorar los factores culturales del extranjero y hacer más grande el choque cultural.
- c) Una empresa geocentrista, combina las operaciones domésticas con las del país anfitrión, y puede cuestionarse si imponer sus propias prácticas o adecuar la empresa a las condiciones del país anfitrión. Este tipo de empresa es el que menos resultaría en un choque cultural, ya que busca mediar entre los ambientes y hacer las relaciones más fáciles para todos.

⁵¹ John D. Daniels, Lee H. Radebaugh y Daniel Sullivan, *Op. Cit.*, p. 46.

Donald Ball y H McCulloch Wendell, para prevenir en cierto grado los choques culturales manejan cinco reglas que consideran básicas para negociar con otras culturas:

- 1) Estar preparado. Antes de acercarse a cualquier mercado extranjero hay que tener un asesor y leer sobre etiqueta social y comercial, historia, costumbres, temas de actualidad, valores culturales, geografía, símbolos de orgullo nacional, religión predominante, estructuras políticas, moneda, usos horarios, horas hábiles, etc.
- 2) Tomarlo con calma. Hay que tener paciencia y entender el concepto del tiempo en cada cultura, no todos tienen un sentido de puntualidad, mientras para unos el tiempo debe respetarse, para otros, el tiempo transcurre y no hay prisa.
- 3) Identificar el tipo de relación de negocios deseada. Para algunas culturas negociar debe ser preciso, claro y rápido, tomando en cuenta la calidad de los productos, precios y contratos. Para otros vale más la confianza personal que se desarrolla, la relación a largo plazo, la dignidad del negocio, etc.
- 4) Conocer el idioma. Además de tratar de hablar el idioma seleccionado, hay que tener un traductor con fluidez, que pueda entender las connotaciones de las palabras en ambos idiomas.
- 5) Respetar la cultura. El ejecutivo internacional será un huésped en el país destino, por lo que debe respetar las reglas del lugar al que va y no tratar de que los demás cambien para adaptarse a él.⁵²

Por otra parte, *Endel-Jakob Kolde* plantea la existencia de la cultura de administración cosmopolita, esto es, que comienzan a estandarizarse modos de tomar decisiones y algunas políticas, para eliminar los dilemas de los administradores que son comunes en los negocios internacionales. *Kolde* expresa “*from the shared experiences is emerging a new international code of managerial values and behavioural norms, a **cosmopolitan management culture**, which may be visualized as a functionally oriented superstructure bridging the national*

⁵² Donald A Ball y H-McCulloch Wendell, *Negocios internacionales. Introducción y aspectos esenciales*. p. 299.

cultures of different countries."⁵³ Sin embargo, esto parece que no se ha incrementado y los problemas causados por desconocimiento de la cultura de las contrapartes, aún se siguen presentando y cada ejecutivo se enfrenta a ellos de manera diferente, con las pocas o muchas herramientas que le brinda su experiencia en los negocios.

Una vez que se analizó por qué la cultura, las diferencias culturales, la globalización, la integración económica y los negocios internacionales son importantes para realizar esta investigación surgen otros conceptos también básicos para entender por qué las diferencias culturales pueden significar un punto importante en el éxito de los negocios internacionales. Dichos conceptos son los de comunicación y protocolo que se abordarán en el tercer capítulo de este trabajo.

2.4 Definición de plan de negocios

En la actualidad existen muchas instituciones en las que se enseña a hacer planes de negocios. Por lo que se necesita tener bien definido el concepto, ya que en ocasiones más que planes de negocios son sólo planes que no se ajustan a lo que realmente se necesita para evaluar la viabilidad y efectividad de un negocio.

De manera general se entiende por plan de negocios un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales, de marketing y financieros de una empresa. Se puede ver en dicho documento lo que es el negocio, su proyección a futuro y la situación que vive en el momento en que se realiza. Es la base que permite a las empresas direccionar su actuar, además de conocer si su proyecto es factible o no. Pero sobre todo, sirve para la búsqueda de financiamientos, respaldo de solicitudes de crédito o para buscar inversionistas.

⁵³ Endel-Jacob Kolde, *Environment of International Business*, p. 440. Traducción de la autora: de las experiencias compartidas está emergiendo un nuevo código internacional de valores de administración y normas de comportamiento, una cultura cosmopolita de administración, la cual puede visualizarse como una súper estructura funcionalmente orientada a construir un puente a las culturas nacionales de diferentes países.

En la búsqueda de las definiciones de plan de negocios se observó un énfasis de los autores en determinados aspectos del plan, algunos se enfocan en la parte financiera, otros en el marketing y algunos más en la operación, pero todos tienen en común la idea de organizar o sistematizar la información necesaria para realizar un negocio.

Susan Ward, es una consultora de tecnologías de información para negocios, ha escrito sobre negocios desde 1990 y sus trabajos se han utilizado en diversos *websites*, revistas, guías de estudio, etc., en el sitio *Small business: Canada*, ofrece la siguiente definición de plan de negocios:

*“A business plan is a document that summarizes the operational and financial objectives of a business and contains the detailed plans and budgets showing how the objectives are to be realized”*⁵⁴.

En esta definición se observa cierta inclinación al ámbito financiero, ya que habla del plan de negocios como una herramienta para tener en cuenta la parte de presupuestos y los objetivos financieros.

Entrepreneur define al plan de negocios como:

*“A written document describing the nature of the business, the sales and marketing strategy, and the financial background, and containing a projected profit and loss statement. A business plan is also a road map that provides directions so a business can plan its future and helps it avoid bumps in the road”*⁵⁵.

⁵⁴ Susan Ward, “Business plan” en *Small business: Canada*, <http://sbinfoCanada.about.com/cs/startup/g/businessplan.htm> (14 enero 2010). Traducción de la autora: Un plan de negocios es un documento que resume los objetivos operacional y financiero de un negocio, y contiene planes y presupuestos detallados, mostrando como se van a lograr los objetivos.

⁵⁵ *Entrepreneur*, “Business Plan” en *Enciclopedia Entrepreneur*, <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/term/82322.html> (14 enero 2010). Traducción de la autora: Un documento escrito que describe la naturaleza de los negocios, las ventas, la estrategia de mercadotecnia y el fondo financiero, y proyecta un estado de ganancia y de pérdida. Un plan de negocios es también un mapa carretero que provee direcciones para que un negocio pueda planear su futuro y ayuda a evitar que se desvíe en el camino.

La definición anterior parece más amplia ya que abarca tanto la parte financiera como la de mercadotecnia, además de enfocar al plan como una herramienta útil al no permitir desviaciones en el negocio; ya que algunos se pierden en el desarrollo del proyecto sino tienen un plan concreto, de ahí la utilidad del mismo.

Por su parte, *Vern Terpstra* y *David Kenneth* definen al plan de negocios como *“the combination of a business strategy (product or service, technology, and marketing strategy) and an organization to implement the business strategy. A business plan may be likened to a message sent by a firm to its environment. In international business, the receivers of the message are, first, the host country government; second, foreign business collaborators (partners, managers and workers, suppliers, and distributors); and third, consumers or clients. Each category of business relationship should be analyzed to discern how much a firm should adapt and how much it can impose its own business practices”*.⁵⁶ El contenido de esta definición es completo, ya que incluye ideas de negocios, tomando en cuenta a las organizaciones, a los participantes del plan de negocios internacional, que es algo que no muchos autores enfatizan, aún va más allá, al considerar a los consumidores o clientes y la posibilidad de tener que realizar adaptaciones a sus prácticas regulares para tener éxito con el plan. Sin duda es una de las definiciones más completas y lleva implícito el contexto cultural que debe tomarse en cuenta en todo plan de negocios y más cuando se trata de un plan a nivel internacional.

Rafael Muñoz, docente del área Internacional de la Universidad Autónoma de Occidente, en Colombia, define al plan de negocios como “una herramienta de

⁵⁶ Vern Terpstra y Kenneth David, *The cultural environment of international business*, p. 27. Traducción de la autora: la combinación de una estrategia de negocios (producto o servicio, tecnología, y estrategia de mercadotecnia) y una organización que implemente la estrategia de negocios. Un plan de negocios puede ligarse al mensaje enviado por una compañía a su medio ambiente. En negocios internacionales, los receptores del mensaje son, primero, el gobierno del país anfitrión; segundo, colaboradores de negocios internacionales (socios, administradores, trabajadores, proveedores y distribuidores); y tercero, consumidores o clientes. Cada categoría de relación de negocios debe ser analizada para saber qué tanto, una empresa debe adaptarse y cuánto debe imponer sus propias prácticas.

trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción. Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse”.⁵⁷ Esta definición aporta la idea de que el plan de negocios no sólo sirve para buscar recursos financieros, sino también para evaluar la empresa y las condiciones en las que se desempeña, lo que convierte al plan de negocios en una herramienta teórica para entender la magnitud del negocio que se planea iniciar o expandir.

Muñoz plantea el siguiente esquema para ver el desarrollo de un plan de negocios, en el cual se observa de manera clara el proceso (Fig. 2.1):

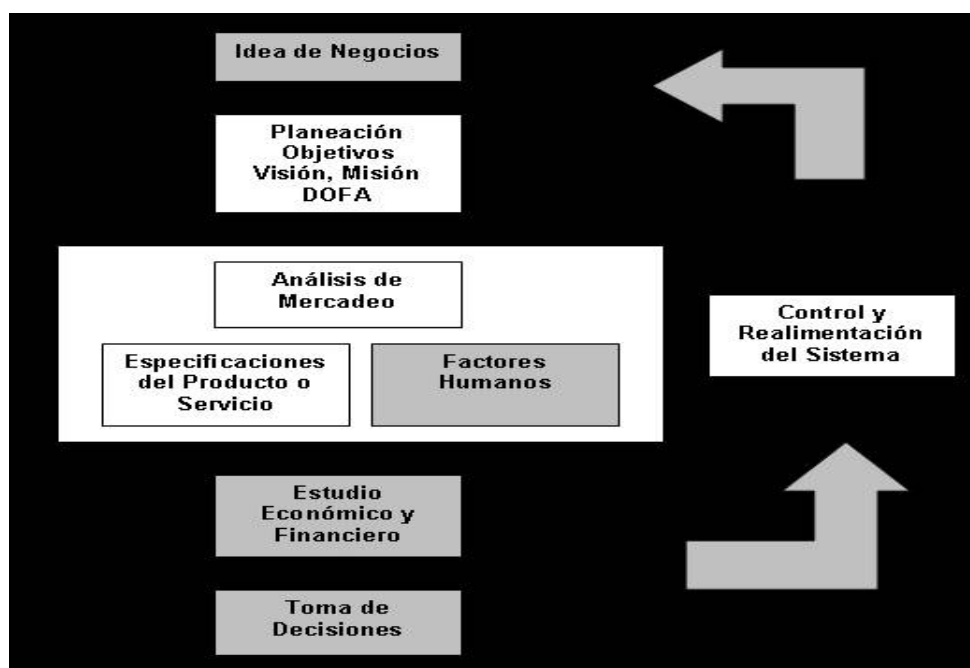


Fig. 2.1 Vista global del desarrollo de un plan de negocios, según Rafael Muñoz.

2.4.1 Modelos de plan de negocios

⁵⁷ Rafael Antonio Muñoz Aguilar, “Los planes de negocios internacionales, una realidad en Colombia”, *El poder del marketing. Revista digital desprograma de mercadeo y negocios internacionales*, en <http://www.elpoderdelmarketing.com/edicion04/art-07-planes-negocios-colombia-realidad.html>, (8 mayo 2010).

Hay varias formas para elaborar un plan de negocios, cada autor o institución tiene su forma, por lo que no hay una “receta” exacta para realizarlo, sin embargo cada corriente tiene su propio esquema de cómo elaborar un Plan de Negocios. Tomando en consideración que cada empresa tendrá sus especificidades a continuación se plantean algunos modelos de planes de negocios.

2.4.1.1 Modelo de la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa. *Small Business Administration* (SBA)

Esta agencia estadounidense, cuenta con asesores de negocios capacitados en diferentes temas de administración de negocios, por lo que ofrecen también apoyo para desarrollar planes de negocios a las pequeñas empresas.

La SBA define al plan de negocios como “el plan administrativo y financiero de una compañía nueva y sirve para la operación exitosa de una alianza empresarial. Explica en forma específica cómo va a funcionar un negocio y los detalle sobre cómo capitalizar, dirigir y hacer publicidad a un negocio”.⁵⁸ Con base en esto proponen el siguiente modelo:

1. Descripción del negocio

Proporcionar una descripción detallada del negocio preguntándose “¿En qué negocio estoy?” Hay que describir los productos, servicios y mercado incluyendo lo que distingue al negocio de otros. También hay que identificar en forma clara las metas y objetivos. Deberá explicar por qué tiene o va a tener este negocio.

2. Productos y servicios

En este apartado se describe lo que se va a vender, lo que hace, por qué beneficiará al cliente y lo que lo hace especial o único. Se busca describir los beneficios de los productos y servicios desde la perspectiva del cliente. Entendiendo que el cliente es lo más importante para ganarse la satisfacción del mismo y para obtener ganancias.

⁵⁸ SBA Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa. *El plan de negocios*, en http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html, (9 mayo 2010).

3. Ventas y mercadeo

Identificar a los clientes, sus gustos, disgustos, necesidades y expectativas para desarrollar una estrategia de ventas que permita entender y satisfacer sus necesidades.

Identificar a la competencia considerando sus estrategias de ventas y precios. Planificar la estrategia de precios y establecer una política, con precios más caros o más baratos que la competencia. Después se pueden hacer los ajustes necesarios para garantizar una ganancia.

4. Requisitos de operación

Explicar la forma en que se maneja la empresa día a día. Requisitos legales que deben cumplirse, y requisitos operativos para hacer funcionar la empresa. Incluir el equipo necesario para fabricar el producto o brindar el servicio. Describir el proceso de producción y entrega de los productos y / o servicios.

5. Administración financiera

Contemplar un presupuesto sólido y realista determinando la cantidad de dinero real que se necesitar para operar el negocio. En esta sección se incluye una proyección de ventas, de flujo de efectivo, declaración de ingresos, análisis de punto de equilibrio y una hoja de balance.

6. Perfil del personal administrativo

En este apartado se identifica a los dueños y a los empleados clave. Explicando las habilidades y experiencia que aportan al negocio.⁵⁹

Resalta en este modelo el énfasis que hacen en varios apartados, donde indican que hay que destacar el producto o servicio que se desea exportar en

⁵⁹ *Idem.*

comparación con lo que ya existe, para hacer saber porque nuestro producto es mejor y diferente a lo que ya se vende en el mercado.

2.4.1.2 Modelo de Rafael Antonio Muñoz Aguilar

Para Rafael Muñoz el plan de negocios debe de presentar los siguientes puntos:

1. Resumen ejecutivo.
2. Concepto del negocio.
3. Bien o servicio que se va producir o a vender.
4. Factores fundamentales de diferenciación.
5. Enfoque específico para producir o vender.
6. La nueva empresa en su sector.
7. El producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados
8. Tecnología.
9. Plan de investigación y desarrollo, aspectos tecnológicos que desarrolla y aspectos que se comparan, calendario y presupuesto.
10. Plan de investigación y desarrollo, motivación y retención.
11. Principales contingencias tecnológicas y sus coberturas.
12. El mercado y la competencia.
13. Plan comercial.
14. Plan de producción.
15. Comprar frente a fabricar, proveedores
16. Sus contratistas.
17. Personal, plan de incorporación de personas, perfiles, motivación y retención.
18. Aspectos económicos, rentabilidad.
19. Financiación, necesidades financieras de la nueva empresa.
20. Fuentes de fondos para financiar capital, deudas.
21. Accionistas y sus derechos y obligaciones.

22. Gestión de la empresa, responsabilidad de cada actividad y medios de control.

23. Plan detallado de lanzamiento de la empresa, contingencias principales coberturas.⁶⁰

Como se puede observar es un modelo completo, ya que abarca en detalle varios aspectos tanto financieros, del producto, organizacionales, producción, marketing, etc., de forma tal que tenemos un plan completo y fácil de seguir.

2.5 Planes de negocios de exportación.

En este apartado cabe señalar que un plan de negocios de exportación no asegura el éxito por sí solo pero sí minimiza los riesgos y optimiza los resultados de la operación. Es sabido que un plan de negocios no tiene una estructura predeterminada ya que varía en función de los productos, servicios y características particulares de cada empresa como lo vimos en los modelos expuestos anteriormente. Sin embargo, hay modelos ya desarrollados que permiten adaptarlos a nuestras necesidades como administradores de negocios internacionales y que además permiten organizar la información de una manera adecuada para presentarla ante instituciones, inversionistas, interesados a nivel internacional en nuestro negocio.

Lo que se busca con un plan de un negocio de exportación es penetrar permanente y sistemáticamente un producto o servicio en los mercados internacionales maximizando la eficiencia y la rentabilidad. Lo que se traduce en tener continuidad de nuestras exportaciones con menores costos, mayores ganancias y optimizando el negocio.

Un plan de negocios de exportación no es más que plasmar en un papel: qué se va a exportar, a dónde se va a exportar, cómo se va a hacer y qué recursos se contemplan para lograrlo. Sin embargo hay que hacerlo de una manera detallada y lo más apegado a la realidad posible.

⁶⁰ Rafael Antonio Muñoz Aguilar, *Op. cit.*

Por la naturaleza de este trabajo, sólo se abordan algunos modelos de plan de negocios de exportación, de manera general para tener el concepto y la utilidad de estos para los administradores de negocios internacionales. Pero existe un manual detallado para elaborar un plan de negocios de este tipo, desarrollado por el *Massachusetts Export Center*, llamado *International Business Plan Workbook*, en el que se incluyen hojas de trabajo por cada apartado del plan, los interesados pueden ir contestando las preguntas y al final terminar su plan de negocios de exportación muy bien elaborado y de una manera sencilla.

2.5.1 Modelo de plan de negocios internacionales de exportación Pro México

La estructuración de un plan de negocios para las organizaciones y para los emprendedores conlleva a un margen sustancial de asertividad en la búsqueda de nuevos mercados dado que es lo que se pretende es conocer los elementos diferenciales como los gustos y las preferencias del consumidor.

El mercado potencial en cada uno de los países consumidores se encuentra a cada paso, pero es importante saber definir cómo llegar a conquistar un nicho de mercado en cualquier lugar del mundo.

Pro México propone el siguiente modelo de plan de negocios internacional de exportación:

1. Resumen ejecutivo

Deberá incluir el perfil de la empresa, la naturaleza del producto o servicio ofrecido, resaltando las ventajas competitivas, identifica los mercados objetivo, tanto domésticos como del exterior. Dimensiona su tamaño, crecimiento y tendencias del mercado objetivo. Prepara un perfil de las capacidades del equipo de dirección, que incluya la descripción de las habilidades individuales. Menciona el financiamiento requerido. Resalta las proyecciones clave (ejemplo: ventas, ganancias netas, ingresos netos, otros).

2. Descripción del negocio

Describir el negocio en operación, explicando a qué sector pertenece el tipo de producto o servicio, describir el producto y o servicio, conceptos tales como la misión y visión de la empresa. Los antecedentes históricos detrás de la idea o del actual negocio. Define el tipo de constitución legal de la empresa, o la propuesta para su creación. Describe como se propone la estrategia de entrada al negocio y el mercado. Se describe al producto o servicio inicial (incluyendo cualquier ventaja competitiva por anticipado). Se menciona si habrá actividades de investigación y desarrollo del producto o del mercado y su frecuencia.

3. Análisis del mercado

Se incluye información del sector industrial al que pertenece la empresa y o producto, desarrollar una descripción de la región y/o país donde se desarrollarán las actividades de empresa, describir el mercado objetivo, así como el plasmar la información de la investigación de mercado desarrollada, la competencia a enfrentar y las barreras potenciales de entrada de los productos al mercado meta.

4. Equipo de dirección

Contempla la estructura de la organización, respaldando las responsabilidades del equipo de dirección, así como se plasman los organigramas, se mencionan a las personas integrantes; consejeros, inversionistas, especialistas en comercio exterior, se menciona la proporción de la propiedad del negocio de parte de los socios si estos existen.

5. Operaciones / Estrategias de entrada

Incluye la información al respecto de actividades internacionales para el desarrollo de mercados la logística y transportación, los documentos para la exportación, los contactos del exterior y las relaciones personales, las estrategias de mercadotecnia tales como la comunicación internacional y la entrega de productos o servicios para los mercados seleccionados y la mezcla de mercadotecnia de

producto, precio, promoción y plaza, considerando al descriptivo de la estructura de los canales de distribución.

En lo que respecta al plan de producción la obtención y transformación de las materias primas y de los recursos estratégicos, los elementos internos y externos de producción, la planeación de la proveeduría, los recursos humanos, la capacitación, los ajustes de *lay out* y procesos que pueden plasmarse en un cronograma de eventos y/o de programación del plan de producción.

Otro punto importante es el personal de la empresa plasmado en el organigrama, el tipo de contratación y entrenamiento y capacitación. El soporte al cliente desarrollo de cartera de clientes, su atención y satisfacción, seguimiento y cumplimiento en los objetivos y metas de ventas.

Por último el tema de la planeación de la empresa en investigación y desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados, procesos, innovaciones, etc.

6. Riesgos críticos

Contemplar situaciones que derivan en riesgos tanto internos como externos.

Riesgos externos: están relacionados con violaciones de patentes, cambios en la tecnología, cambios en las regulaciones gubernamentales o legislación proteccionista, condiciones económicas adversas, cambios en los mercados, inestabilidad bancaria, financiera, transportación, sistemas de distribución, efectos potenciales sobre planes financieros.

Riesgos internos: pérdida de empleados clave, capital de trabajo inadecuado, actividades improductivas de investigación y desarrollo (I&D), paros de planta y equipo, cuellos de botella en los canales de distribución, factores no cubiertos por pólizas de seguros, etc.

También incluir algún plan o planes de contingencia y las probabilidades en caso de que se presenten, así como el poder ubicar la previsión de seguros contra fuego, responsabilidades o compromisos, personal clave, compensaciones, equipo y maquinaria.

7. Proyecciones Financieras

Incluir toda la operación pero en números, para observar el comportamiento financiero proyectado indicando las adquisiciones, la ubicación de planta, el retorno sobre la inversión, el manejo de efectivo. Las proyecciones de empresas en función deberán indicarse en sus datos históricos financieros, proyecciones financieras por mes, hoja de balance, balance de ingresos, cuenta de flujo de efectivo o cuenta de resultados, proyecciones trimestrales del segundo año, pronósticos anuales hasta cinco años, análisis de punto de equilibrio y análisis de razones financieras básicas.

Finalmente también hay que incluir los siguientes apartados:

- Apéndices y anexos / documentos de soporte.
- Conclusiones y recomendaciones
- Bibliografía, fuentes de información.⁶¹

2.5.2 Modelo de plan de negocios de exportación Dr. Carlos Morales Troncoso

El Dr. Morales Troncoso escribió el libro *Manual práctico para la elaboración de un plan de exportación*, en el que asiste a los interesados en realizar un plan de una forma clara y sencilla. Manifiesta que tiene como propósito “servir de guía para que los empresarios puedan (ellos mismos, y sin recurrir a consultores externos ni tener que hacer mayores inversiones), comprender lo fundamental de estas cuestiones y elaborar su plan de exportación, llevándolos de la mano por medio de algunos ejemplos y listas de comprobación para que, paso a paso, vayan

⁶¹ Cfr., Pro México, *Plan de Negocios Internacional de Exportación*, p. 29-45.

comprendiendo el proceso integral y puedan ir avanzando en la estructuración de su propio plan”.⁶²

Dicho libro está dividido en 8 capítulos que son los siguientes:

1. Evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Contiene información de la empresa, su situación, antecedentes, portafolio de negocios, descripción del producto a exportar, la cadena de valor, las fortalezas y debilidades.

2. El producto que se desea exportar.

Contiene la clasificación arancelaria, productos competidores, productos vendidos en la actualidad, normas y certificaciones respectivas, controles de calidad, investigación y desarrollo, mantenimiento y respaldo al producto, costo de fabricación, valor para el cliente y ventajas competitivas del producto. Es básicamente una descripción detallada y amplia del producto a exportar.

3. Selección del país meta.

Situación actual de la industria o sector a nivel mundial y a nivel doméstico, y el método para selección del país meta. Este capítulo permite seleccionar un país meta para seguir con la elaboración del plan, pero ya enfocados a un mercado determinado.

4. Estudio de mercado del país meta.

Aspectos cuantitativos del mercado, tendencias de consumo o de importación en valor y en volumen en los últimos años. Aspectos cualitativos del mercado, características y segmentación del mercado. Barreras arancelarias y no

⁶² Carlos Morales Troncoso y Jorge Alberto Moreno Castellanos, *Manual de exportación: elabore usted mismo su plan de negocios*, p. 15.

arancelarias. Competencia doméstica e internacional. Situación de precios, canales y promoción. Análisis del macro-entorno y detección de oportunidades y amenazas. Todo esto para conocer a fondo el mercado al que se va a dirigir la exportación y no perder de vista los detalles importantes tanto cualitativos como cuantitativos.

5. Aspectos operacionales.

Definición de objetivos y metas en el mercado seleccionado, mezcla de marketing adecuada, estrategia de entrada al mercado, precios, costos y cotizaciones. Aspectos de logística. Contratos y formas de pago. Programa de actividades a corto plazo. Se definen con estos elementos los objetivos a alcanzar, así como la forma en que se va a realizar.

6. Sistema legal de comercio exterior y operación aduanera.

Ley de comercio exterior, regulaciones y restricciones no arancelarias, infracciones y sanciones aduaneras de acuerdo a las regulaciones existentes. Ley aduanera. Documentación aduanera y de comercio exterior. Regímenes aduaneros. Se busca tener un conocimiento de manera general de las regulaciones que están relacionadas con el producto que se va a exportar, tanto a nivel local como internacional.

7. Aspectos financieros.

Recursos e inversiones requeridas, formas de financiamiento, estados financieros pro forma, flujos de efectivo, razones financieras, determinación del punto de equilibrio. La idea básica aquí es analizar la viabilidad financiera del negocio.

8. Resumen de alto nivel.

Contiene la descripción del negocio propuesto, la empresa y el personal clave, el producto, el mercado y el plan de mercadotecnia y los aspectos financieros. La

clave de este capítulo es ofrecer una visión panorámica del negocio propuesto de una manera breve y clara.⁶³

Así este modelo de plan de negocios de exportación, brinda una excelente herramienta teórica para elaborar un plan de negocios, ya que al finalizarlo se conocerá a detalle tanto la situación de la empresa como de la industria donde se localiza a nivel nacional e internacional. Esto dota a los administradores de negocios internacionales y a todos aquellos interesados, de una herramienta fácil de emplear, para elaborar con éxito planes de negocios de exportación.

2.5.3 Modelo de plan de negocios de exportación ExportaPymes - Centro para la Internacionalización de las PYMES, Argentina.

Todo plan debe contar por lo menos con los siguientes puntos claves:

1. Descripción del negocio

Información detallada acerca de la empresa. Definir en este punto las fortalezas y debilidades de la empresa, los objetivos a largo y corto plazo, si hay antecedentes de un plan de negocios de exportación, la estrategia de inserción al mercado meta, la descripción del producto o servicio.

Este último punto debe abarcar desde las clasificaciones arancelarias, descripción del consumo y segmentos de mercado, principales productos competidores, tecnologías, normas de calidad, adaptaciones del producto, costos y precios para el cliente hasta investigaciones y desarrollo de nuevos productos.

2. Análisis del mercado meta

⁶³ Cfr., ⁶³ Carlos Morales Troncoso, *Op. Cit.*, p. 7-288.

Se deberá incluir a dónde se quiere exportar y qué características tiene dicho mercado. La descripción del país seleccionado incluyendo aspectos políticos, legales, económicos y socioculturales, la descripción de la industria en el mercado meta, la segmentación de dicho mercado, características del mismo, el análisis de la competencia y barreras arancelarias y para arancelarias.

3. Recursos humanos

Análisis del capital humano con los que cuenta la empresa para enfrentar el proyecto de exportación. Su experiencia y competitividad en los diferentes aspectos del comercio internacional, la estructura organizacional de la empresa y del área internacional. Los asesores externos que pueden llegar a contratar para el área internacional como así también las alianzas estratégicas.

4. Operación

Es el cuerpo principal del plan de exportación, donde se define la estrategia de penetración al mercado meta congruente con los objetivos de largo plazo y factible de llevar a cabo desde el punto de vista productivo, técnico, administrativo, comercial y financiero. Incluye lo inherente a los aspectos internacionales como también a la producción:

a) Aspectos Internacionales:

- Actividades de desarrollo del mercado.
- Logística internacional; requisitos formales para exportar/importar, barreras arancelarias y no arancelarias; cotizaciones (INCOTERMS), transporte, envase/embalaje, seguros, etc.
- Contratos, formas de pago, negociaciones
- Contactos en el extranjero
- Producto
- Precio de exportación
- Promoción

- Distribución

b) Producción (capacidad, instalaciones, localización, mano de obra, materias primas, subcontratación, proveedores, tecnología, calidad, normas, inventarios, etc.).

5. Riesgos

Identificación de problemas potenciales que afectan negativamente en el proyecto, así como los planes de contingencia para contrarrestarlos. En este punto los seguros juegan un papel protagónico.

6. Proyecciones financieras

Con qué recursos contamos para llegar a cabo el proyecto de exportación, información histórica financiera, flujo efectivo, estados financieros, principales razones financieras de liquidez, de actividad y de rentabilidad.

7. Sumario del plan de negocios

Un resumen del proyecto de exportación. Su finalidad es tener una visión rápida de la situación y del nuevo negocio. Debe incluir el perfil de la empresa, una descripción precisa de qué consiste el negocio, descripción del producto o servicio que se ofrece, incluyendo sus ventajas competitivas, del mercado meta (incluyendo el tamaño y tendencia de crecimiento) y requerimientos financieros.⁶⁴

2.5.4 Plan de negocios internacionales y cultura

Cuando se piensa en un plan de negocios por lo regular se entiende que éste sólo sirve para la búsqueda de financiamiento. El primer objetivo debe ser para definir de manera precisa y objetiva la factibilidad del proyecto o empresa. Una vez que esto se ha definido entonces es posible dar el siguiente paso y buscar a nivel internacional nuevos socios o inversionistas. Conseguir una licencia o una

⁶⁴ Natalia Pantalani, "Como armar un plan de negocios de exportación", *ExportaPymes - Centro para la Internacionalización de las PYMES* en <http://www.exportapymes.com/article4396-Como-armar-un-plan-de-negocios-de-exportacion.html>, (03 junio 2009).

franquicia de una compañía local o extranjera; entre otras opciones. Pero para hacerlo se debe conocer la cultura de negocios, los protocolos empresariales y la comunicación internacional de negocios que se manejan en el país de destino o de origen de los ejecutivos internacionales a los que se les va a presentar, ya que ni siquiera la forma de redactar un e-mail es uniforme y presentar el plan de negocios de exportación de una manera errónea puede hacer que un negocio viable, se pierda por la poca habilidad de presentarlo conforme al contexto cultural de los interesados en invertir o en apoyar el plan.

Otro punto importante es que al elaborar el plan de negocios y contemplar los aspectos socioculturales que facilitan u obstruyen la entrada de nuestros productos o servicios a determinados mercados, evita el cometer errores y pérdida de tiempo en introducir productos que tal vez no sean bien recibidos o ni siquiera sean de interés para los mercados internacionales que se pretenden alcanzar.

Cabe resaltar que también al enviar un plan de negocios se debe hacer de preferencia en el idioma que manejen aquellos que lo van a leer, ya que esto facilita su entendimiento, pero hay que hacer que sea revisado por varios traductores antes de enviar la versión final, para asegurar así que la versión a enviar será una versión correcta, ya que esforzarse por escribir en otro idioma es un buen esfuerzo y se valora por los ejecutivos que lo reciben, sin embargo si encuentran faltas de ortografía o errores de traducción se puede perder el interés o se proyecta una imagen de poca seriedad que le resta posibilidades de éxito al negocio presentado.

De tal forma que los planes de negocios de exportación y la cultura se relacionan ampliamente y como administradores de negocios internacionales hay que estar al pendiente de estas situaciones para evitar que se pierdan oportunidades de negocios en los mercados internacionales.

Capítulo III. El nivel macro – subjetivo en la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales

En este capítulo se plantean conceptos de cultura, diferencias culturales en los negocios internacionales, comunicación intercultural en los negocios internacionales y protocolo empresarial. A lo largo de este capítulo se revisan los conceptos y teorías que permiten situar y cimentar la dimensión cultural de los negocios internacionales en el cuadrante macro subjetivo planteado por el enfoque metateórico con el que se realiza esta investigación.

3.1 Concepto de cultura

En primer lugar es necesario definir el término cultura, ya que es una palabra que está presente en nuestra vida diaria ya sea en la escuela, en los periódicos, en los medios de comunicación, etc., sin embargo en cada ámbito podría tener una interpretación diferente y quizá hasta contradictoria.

A lo largo de los años diversos especialistas, han intentado definirla, por ello existen definiciones en el ámbito sociológico, antropológico, filosófico, semiótico, psicoanalítico, etc., sería casi otro trabajo pretender abarcar todas las definiciones en esta investigación. Por lo tanto se abordaran en este capítulo los conceptos o teorías más representativos en el ámbito de la antropología y de la sociología que permiten el acercamiento al concepto de cultura, teniendo en cuenta que no son las únicas corrientes y representantes, pero sí las que más se relacionan con el enfoque de esta investigación, ya que abarcar la totalidad de enfoques sería poco funcional dado que no todos van hacia el camino que se sigue en esta investigación.

Por otra parte aún los mismos especialistas no han delineado un concepto de cultura que sea universalmente aceptado, como bien apunta la Dra. Camarena “la cultura, sin embargo, sigue siendo un camino espinoso y de difícil acceso, lo que

aquí se puede dar son ideas para abordarla y, tal vez, algunas herramientas, sin embargo la ciencia social aún se encuentra alejada de su explicación”⁶⁵.

3.1.1 Raíz etimológica y evolución del concepto

El término cultura deriva del verbo latino *colere* que significaba cultivar y que tenía que ver con la agricultura. Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, el término proviene del latín *cultūra* y tiene cuatro acepciones:

1. f. Cultivo.
2. f. Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico.
3. f. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.
4. f. ant. Culto religioso.⁶⁶

En un primer acercamiento para efectos de esta investigación se toma como un concepto apropiado la tercera acepción que hace referencia a los modos de vida de grupos sociales en épocas determinadas. Más adelante se profundizará en el concepto en disciplinas tales como la antropología y la sociología.

Es importante mencionar que el concepto ha evolucionado a lo largo de la historia, en un primer momento se le relacionó con la idea de cultivo, cultivo referente a lo humano, a aquello que hace diferente al ser humano de los otros seres vivos. Se interpretaba entonces que si un hombre estaba educado era como un campo cultivado, sin embargo sino contaba con educación se podría considerar como un campo no cultivado. De ahí la idea del cultivo asociada a la cultura. En seguimiento a esa idea, en la antigua Roma se entendía a la cultura como la crianza de los niños, aunque no era llamado cultura sino *paideia*. Es en estos umbrales de la historia cuando se relacionó al término en estudio con la idea de cultivo en relación a lo humano, más allá del ámbito inicial del término que hacía

⁶⁵ María Elena Camarena Adame, *La cultura vista desde diversos enfoques analíticos*, p. 28.

⁶⁶ Real Academia Española, “Cultura”, *Diccionario de la Lengua Española*, <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura> (20 junio 2008).

referencia a la agricultura, y así alguien que había estudiado era alguien cultivado, una persona culta.

Tiempo después el término de cultura se utilizó para designar aquellas actividades que realizaban las personas educadas como por ejemplo leer, asistir a exposiciones, conferencias, etc., y quizá hasta en nuestros días algunas veces se hace referencia a la cultura en este sentido. Sin embargo este término va mucho más allá de esta definición.

Cuando comenzó a surgir la preocupación por establecer una definición más acorde a la realidad se utilizó el término para dividir lo que era propio de la naturaleza y se definió a la cultura como aquello que era producto de la intervención del hombre. “Cicerón concibe la filosofía como ciencia de la vida, y usa la voz ‘cultura’ simbólicamente, para dar cuenta de todos los quehaceres que realiza el hombre transformando las cosas que no están originariamente en la naturaleza”⁶⁷ Heródoto también hacía referencia a la cultura sobre todo cuando observaba a otros pueblos y entendía que había diferencias de comportamiento para enfrentar su entorno, es quizá de los primeros antecedentes que registran las diferencias culturales.

En otro momento se argumentaba que las decisiones del hombre sobre la naturaleza eran lo que provocaba la culturización de la naturaleza y surgían entonces los hechos históricos. De tal forma que “la dimensión cultural de la existencia social no sólo está presente en todo momento como factor que actúa de manera sobre determinante en los comportamientos colectivos e individuales del mundo social, sino que también puede intervenir de manera decisiva en la marcha misma de la historia”⁶⁸.

⁶⁷ Jorge Warley, *La cultura versiones y definiciones*, p. 52.

⁶⁸ Bolívar Echeverría, *Definición de la cultura*, p. 26.

Posteriormente el concepto se redefine en el siglo XVIII sobre todo en Alemania, en donde se había dado por entendido que cultura tenía un sentido barroco de las cortes francesas e inglesas. Los intelectuales de la época que eran más que nada pequeño-burgueses, miraban por encima del hombro a los burgueses y afirmaban que la superioridad que ellos tenían y lo que realmente significaba cultura era la comprensión efectiva del universo, de desarrollar la ciencia y sobre todo comprender que el hombre tenía la capacidad para modificar esa naturaleza según lo requirieran sus necesidades.

Para el siglo XIX en la misma Alemania el concepto evoluciona y se va a entender como aquello que resulta de la actividad que realizaban los genios creadores, los que innovaban en técnicas y en lo social. Además los románticos decían que “el único agente de la creación de cultura efectiva es el pueblo y que las otras capas, la burguesía y la nobleza, lo único que hacen es, cuando no lo traicionan, aprovechar y refinar los esbozos de obras que él les entrega”⁶⁹. Esto dota a la cultura entonces de una base popular, donde ya no serían los burgueses los que van a crear la cultura, sino que simplemente van a asimilar lo que el pueblo crea día con día.

Será en las décadas de 1960 y 1970 cuando se da un auge en los estudios culturalistas sobre todo en la antropología y la sociología, de ahí que para el presente trabajo se están tomando estas disciplinas como base teórica de la definición del término cultura. A continuación se expondrán algunos de los autores más importantes que abordaron el término cultura, para profundizar en lo expuesto hasta el momento.

3.1.2 El concepto cultura en los siglos XVII y XVIII

En el siglo XVII uno de los representantes más importantes es *John Locke*, filósofo inglés, su importancia radica en que él sentó las bases sobre las que después los antropólogos construyeron la definición de la cultura. En su obra *An essay*

⁶⁹ *Ibíd.*, p. 34.

concerning human understanding se establece la relación entre el medio condicionante y las ideas y acciones humanas. Así él ve a la mente humana como un “gabinete vacío” al momento de nacer y el cual se irá llenando con ideas conforme vayan pasando los días. De tal forma que para él las ideas innatas no existen, todo se va adquiriendo conforme el individuo va viviendo.

En 1750 *Anne Robert Jacques Turgot* en su *Plan de dos discursos sobre la historia universal* habla del término cultura no como tal, pero sí menciona que el hombre es capaz de asegurar la conservación de las ideas que ha adquirido y que puede por consiguiente comunicarlas a otros hombres y así mismo también a sus sucesores como una herencia, es lo que vendría a ser una herencia social que va en crecimiento conforme pasa el tiempo.

Básicamente en el siglo XVII se dio importancia al medio ambiente como un condicionante para que el hombre actuara de tal o cual modo y en función de cómo se adaptaba a ese medio era su nivel de cultura. Para 1774 *James Burnet* llegó a decir que los monos superiores eran en realidad seres humanos que carecían de cultura, lo que enfatizaba el poder que tenía la educación, pues a través de ésta, se podía lograr una transición de mono a hombre. Se observa entonces como la idea de educación se relacionaba con cultura, un hombre educado era entonces un hombre culto.

Para el siglo XVIII se desarrollaron ideas donde se esbozaba el concepto de cultura como aquello que da pauta para cierta conducta de una población determinada, por procesos de aprendizaje y no por procesos genéticos. Sin embargo *Alfred Kroeber* y *Clyde Kluckhohn* establecen en *Nature of Culture* que no existía un concepto de cultura entendido como “un conjunto de atributos y productos de las sociedades humanas y, en consecuencia, de la humanidad, que son extrasomáticos y transmisibles por mecanismos distintos de la herencia biológica”⁷⁰

⁷⁰ Marvin Harris, *El desarrollo de la teoría antropológica. Historia de las teorías de la cultura*, p. 8.

Se hablaba en ese tiempo de que el hombre había salido de su estado de naturaleza por el poder de su pensamiento, el cual le permitía crear instituciones e irse adaptando a su medio a través de costumbres, tal vez el nivel de raciocinio variaría y sería lo que establecería diferencias entre un grupo y otro pero básicamente el pensamiento era el que provocaba la evolución. En resumen se le daba peso importante al raciocinio para explicar la evolución del hombre, sin embargo fueron los primeros esbozos de estudios de la cultura de ahí la importancia de mencionarlos.

3.1.3 El concepto cultura en el siglo XIX

El siglo XIX tuvo importantes aportes al concepto de cultura. Fue en dicho siglo cuando se desarrollaron varios estudios interesados en definir a la cultura y abordar lo que ésta implica para los seres humanos. Se conformaron en esos años varias teorías antropológicas que intentaban estudiar la cultura.

En un primer momento se dieron las teorías teológicas donde se aceptaba el evolucionismo del hombre pero se refutaba la idea de que el hombre evolucionaba por su raciocinio y que por medio de éste había salido de la barbarie para llegar a la civilización. Para los seguidores de esta concepción, Dios era el que actuaba en todas las cosas y por su mano es que se daba la evolución, no por los pensamientos del hombre. Entre sus principales representantes se pueden mencionar a *Joseph De Maistre* y *Louis de Bonald*.

3.1.3.1 Evolucionismo lineal

En ese mismo siglo se da la respuesta a esas posiciones teológicas para defender la idea de que el hombre podía decidir por sí mismo, sin influencias divinas, por lo tanto se defendía la posibilidad de que existiera una ciencia del hombre y estudiar como es que se desarrollaba ésta. Así la cultura podía rescatarse como algo que el hombre iba desarrollando a lo largo de su vida. Surge entonces la teoría del evolucionismo lineal donde se piensa que todas las sociedades han pasado o pasarán por idénticas fases de desarrollo en una misma escala evolutiva:

- Salvajismo (caza y recolección)
- Barbarie (agricultura y metalurgia)
- Civilización (cultural de carácter urbano y conocimiento de la escritura).

Así se puede establecer una jerarquía de las culturas, de la menos desarrollada a la más desarrollada. Esto es, que se establece un desarrollo lineal y progresivo en donde muchas sociedades no logran alcanzar un nivel y se quedan estancadas en etapas atrasadas respecto a otras que se pueden considerar como en una cresta de progreso.

Uno de sus principales representantes es *Edward Tylor* con su obra *Primitive culture*. Su principal aporte es que para él los sistemas de comportamiento y pensamiento no son aleatorios sino que obedecen a leyes naturales y pueden estudiarse científicamente. Por ello estudia las creencias y el comportamiento del hombre y dice que éstos no se adquieren por herencia biológica sino porque la gente se desarrolla en una sociedad concreta donde queda expuesta a tradiciones culturales específicas. Así ofrece la siguiente definición de cultura “es ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, la costumbre y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”.⁷¹

Siguiendo el pensamiento de *Edward Tylor*, *Jorge Warley* dice que se puede entender el término cultura desde una definición descriptiva donde se concibe como “todos los conocimientos, capacidades, hábitos y técnicas adquiridos o ‘heredados’ socialmente, es decir, que no provienen de la herencia biológica, [...] considera cultura todo aquello producido en sociedad, y tiende a concebirla como un todo continuo”⁷². Se reconoce también que el ser humano tiene muchas maneras de reaccionar en las distintas sociedades existentes y por lo tanto habrá

⁷¹ Conrad Phillip Kottak, *Espejo para la humanidad. Introducción a la antropología cultural*, p. 21.

⁷² Jorge Warley *Op. Cit.*, p. 71.

variedad de comportamientos que son igualmente válidos si se toman en cuenta las condiciones naturales en las que se van desarrollando.

Otro representante importante de esta teoría es *Lewis Henry Morgan* con su obra *Primitive culture*, en donde su idea base es que todas las razas al evolucionar pasan por diferentes estadios bioculturales similares, en un estadio similar la condición mental innata de los descendientes de cualquier rama de la especie humana sería similar, y así se iría pasando del salvajismo a la civilización, sin embargo no todos pasan por esas etapas al mismo tiempo y esa es la razón de que existan razas superiores e inferiores, así su grado dependerá de la evolución biológica y cultural que atraviesen.

3.1.4 El concepto cultura en el siglo XX

En el siglo XX es cuando se va a dar la mayor aportación de los estudios culturales para acuñar un concepto del término cultura apegado a lo que se desea tomar como base para esta investigación. Es un siglo en el que tanto antropólogos como sociólogos se esforzaron para obtener un concepto de cultura que permitiera explicar eso que hace que los grupos sociales se mantengan unidos y que actúen de determinada forma. Así como también para entender por qué no todos actúan y creen en lo mismo, derivándose el estudio de las diferencias culturales.

3.1.4.1 El particularismo histórico

En esta teoría se dice que no existen regularidades en la evolución de las culturas, sino que cada cultura es única. Si hay contactos entre culturas, los rasgos culturales prestados se modifican para amoldarse a las condiciones locales. Por ello, cada cultura es fruto de una adaptación singular al contexto. Esta teoría no establece jerarquías y considera que las distintas culturas tienen igual valor.

Su principal representante es *Franz Boas* un antropólogo estadounidense quien se acerca a la psicología social para explicar la cultura. En un primer momento la define como “la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que

caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente, en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo. También incluye los productos de estas actividades y su función en la vida de los grupos”.⁷³

Además habla de que al haber contactos entre las diferentes culturas habrá rasgos que se modifiquen para adaptarse a una cultura y otros que se mantengan tal cual, esto es relevante para esta investigación ya que constituye de alguna forma una base para hablar de las diferencias culturales y el contacto que se da entre diversas culturas en el mundo. Por lo tanto *Boas* dice: “al ocuparnos de la difusión de los valores culturales hemos demostrado que no hay ningún pueblo que esté enteramente libre de influencias foráneas, sino que cada uno de ellos ha copiado de sus vecinos y asimilado inventos e ideas”.⁷⁴

Aunado a esto también se promueve la idea de que existen grupos sociales con diferentes creencias y conductas lo que sirve principalmente para promover la tolerancia y la aceptación de las diferencias culturales que existen en el mundo. Al respecto *Boas* reconoce lo siguiente:

“Nos resulta bastante difícil reconocer que el valor que atribuimos a nuestra civilización se debe al hecho de nuestra participación en ella, y que controló todas nuestras acciones desde el instante en que nacimos; pero es ciertamente concebible que pueda haber otras civilizaciones, basadas quizá en tradiciones diferentes y en un diferente equilibrio de emoción y razón, que no tengan menos valor que la nuestra, aunque quizá nos sea imposible apreciar sus valores sin haber crecido bajo su influencia”.⁷⁵

Esto es sin duda una invitación a la tolerancia de la diversidad cultural que es en parte el tema de este trabajo, pues la relación que se establece entre empresarios

⁷³ Franz Boas, *Cuestiones fundamentales de antropología cultural*, p. 174.

⁷⁴ *Ibid.* p. 202.

⁷⁵ *Ibid.* p. 226.

de diferentes culturas tiene por principio, que partir de la tolerancia y del reconocimiento de la diferencia, para de ahí comprender a la contraparte y buscar la mejor relación en aras de obtener beneficios mutuos.

3.1.4.2 El difusionismo

La corriente difusionista se expresa a través de dos escuelas, una británica y otra alemana, intenta explicar la diversidad cultural, no tanto por el propio desarrollo de cada cultura, sino por la historia de los contactos que cada cultura ha tenido a lo largo del tiempo. Estas escuelas distinguen entre las culturas que han difundido pautas culturales o culturas emisoras y las culturas que han recibido las influencias de las emisoras o culturas receptoras.

La escuela británica concibe como núcleo civilizador a Egipto, y establece que los elementos civilizadores se fueron extendiendo en oleadas sucesivas de emigrantes y comerciantes al resto de pueblos. Por el contrario la escuela alemana, propone varios núcleos o “círculos culturales” a partir de los cuales se expandía la cultura gracias a las migraciones y medios de transporte. También mantenía que han existido diversas épocas de expansión.

Un aporte importante de esta teoría es que se elaboró el concepto de áreas culturales entendidas éstas como unidades geográficas pequeñas que se basan en la distribución contigua de elementos culturales. Surgió más que nada de la investigación etnográfica norteamericana que necesitaba representar cartográficamente los grupos tribales de Norteamérica y Sudamérica.

Entre sus principales representantes está *Clark Wissler* quien decía que desde un punto central se habían extendido los rasgos culturales a la periferia. Ese punto central era concebido como un centro cultural. Así la proximidad geográfica e histórica juegan un papel importante para predecir los rasgos culturales en determinados lugares.

3.1.4.3 El funcionalismo

En esta corriente a diferencia de las anteriores que ponían interés en el desarrollo histórico de las culturas, se dice que el pasado no es tan importante. Para el funcionalismo, la cultura es una respuesta que satisface las necesidades biológicas y psicológicas humanas; por ello explica la diversidad cultural como diferentes formas de respuesta.

Su representante más importante es *Bronislaw Malinowski* quien consideró que las culturas eran sistemas sociales cuyas variables se interrelacionan y forman un todo funcionando. Define a la cultura como “el conjunto de tradiciones y objetos materiales mediante los que el grupo social organizado mantiene su integración y el individuo, como organismo psicobiológico, es moldeado”.⁷⁶ En esta lógica la cultura tiene una serie de principios organizativos que *Malinowski* identifica como función y así se dice que actúa a través de tres ámbitos: en el de la relación entre las costumbres y las instituciones, en el de los efectos de las costumbres y en el de la conjunción de todas las prácticas para preservar el sistema social. De tal forma *R. Firth* dice que “*Malinowski* parece haber creído que la cultura ha de mantenerse como un todo, y una de sus definiciones de la función de una costumbre o de una institución la presenta como el papel que desempeña en relación con la cultura como un todo”.⁷⁷

Así podemos observar que para el funcionalismo la cultura va a ser un todo que responde de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando en un grupo social y que por lo tanto moldea al individuo que está dentro de él.

3.1.4.4 El estructuralismo.

Esta corriente sostiene que las diferencias culturales son manifestaciones de unas estructuras mentales inconsistentes que subyacen en todas las culturas. Por ejemplo, la estructura básica del parentesco, que tienen todas las culturas,

⁷⁶ Ángel Espina Barrio, *Manual de antropología cultural*, p. 122.

⁷⁷ R. Firth et. al., *Hombre y cultura. La obra de Malinowski*, p. 21.

presenta diversas manifestaciones: en unas culturas la poligamia y en otras la monogamia. Su objetivo, está en encontrar esas estructuras del pensamiento sobre las que se configuran las diversas costumbres y así entender los signos de la vida social.

El padre del estructuralismo, *Claude Lévi-Strauss*, realizó su estudio principal en relación al parentesco. Para él, el instinto sexual es importante ya que éste provoca que se unan dos sujetos, pero como no lo pueden hacer libremente se ciñen a la regulación de ese orden natural que será a través del matrimonio. Esto hace que se pase de un orden natural a la cultura, en donde se establecen pautas de conducta que se aceptan por todos los miembros de un grupo en beneficio del mismo.

Así para *Lévi-Strauss* lo importante es descubrir el sustrato mental del que la vida social es encarnación material, es decir, que los componentes relevantes son las estructuras de pensamiento y no las del sentimiento, las categorías lógicas que se construyen por propensión de la mente humana. Considera la cultura un sistema de comunicación simbólica que se ha de investigar con métodos que otros han utilizado más en relación con la literatura, la política, los deportes o la filmografía, la clave para él estaría en organizar datos sencillos del modo más simple.

Su idea entonces es descomponer la cultura en sus unidades básicas y comprender las reglas mediante las cuales se combinan, eso sería lo que él hace para entender el significado de la cultura. En resumen este es el método estructural. Sin embargo esas reglas no son producto de la invención humana, sino que *Lévi-Strauss* las atribuye a pautas genéticas, a procesos mentales que provienen del cerebro humano y de la manera en que éste funciona. De tal forma que se le reconoce como un antropólogo que aplicó el análisis del sistema cultural en términos de relaciones estructurales entre diversos elementos.

Por otra parte destaca también *Emile Durkheim*, aunque ni él ni sus seguidores se ocupan exclusiva ni principalmente de la cultura como objeto de estudio, sino de hechos sociales. Planteaba que la sociedad está compuesta por entidades que tienen una función específica, integradas en un sistema análogo al de los seres vivos, donde cada órgano está especializado en el cumplimiento de una función vital. Del mismo modo en que los órganos del cuerpo son susceptibles a la enfermedad, las instituciones y costumbres, las creencias y las relaciones sociales también pueden caer en un estado de anomia. Se habla así de la fundación de una ciencia de la cultura que podía explicar los fenómenos socioculturales sin recurrir a la causación tecno-económica. Él entiende a la cultura como organismo colectivo cuyos órganos serían las instituciones.

3.1.4.5 El materialismo cultural

Esta corriente es apoyada tanto en la antropología como en la sociología y considera que los factores demográficos, tecnológicos, económicos y ambientales, explican la diversidad cultural. La evolución de cada cultura está totalmente determinada por esos elementos materiales. De tal forma que analiza la evolución y configuración de las sociedades a partir de sus condiciones materiales, en donde dichas condiciones determinan los patrones culturales y la organización de una cultura. “Lo esencial del materialismo cultural es que centra su atención en la interacción entre la conducta y el entorno físico, establecida a través del organismo humano y de su aparato cultural. Al proceder así se ajusta a la expectativa de que la estructura del grupo y la ideología guardan correspondencia con esas clases de condiciones materiales”.⁷⁸

Su principal exponente es *Marvin Harris*, un antropólogo estadounidense. Él utilizó principalmente los términos *emic* y *etic*, en donde *emic* hace referencia a las explicaciones que una comunidad considera válidas sobre sus actos y *etic* a las explicaciones científicas que un observador externo da a esos mismos actos. Habla también de tres distinciones importantes:

⁷⁸ Marvin Harris, *Op. Cit.*, p. 571.

- La infraestructura: constituye el conjunto de técnicas destinadas a la obtención de los medios de subsistencia (modo de producción) y al control del tamaño de la población (modo de reproducción).
- La estructura: es la forma en que la sociedad distribuye e intercambia los bienes e incluye la economía doméstica y la economía política.
- La superestructura: hace referencia a contenidos culturales como el arte, la música, las creencias, los rituales, etc.

Con base en esto la tesis fundamental de *Marvin Harris* es que la infraestructura es el factor que tiene más peso en el desarrollo sociocultural. Esta tesis, llamada *principio de la primacía de la infraestructura*, afirma que las innovaciones infraestructurales más eficaces son las que tienen más probabilidades de ser socialmente seleccionadas.

Harris muestra entonces cómo muchas de nuestras prácticas, creencias y ritos están enraizadas en necesidades naturales. La cultura no nos saca de la naturaleza, sino que nos mete más en ella, nos ayuda a seguir sus normas, entre otras, la de la supervivencia. En el hombre, naturaleza y cultura están unidas: no hay hecho natural que no esté mediado por la cultura (desde los horarios a las comidas) y tampoco hay hecho cultural que no tenga el sello de la naturaleza. Y esto es precisamente lo que señala *Harris*.

El trabajo de *Harris* se basó en gran medida en las teorías de *Thomas Malthus* y *Karl Marx*, combinando las ideas de *Malthus* sobre la influencia del crecimiento de la población en la formación de instituciones sociales con las de *Marx* acerca del efecto de los medios de producción en el mismo sentido.

A este respecto parece adecuado incluir la aportación de *Marx* al estudio de la cultura. *Harris* dice que “aunque inicialmente *Marx* y *Engels* descuidaran los datos etnográficos, su formulación de los principios de evolución cultural quiso ser una contribución al análisis de las similitudes y de las diferencias culturales válida para

todos los tipos culturales.⁷⁹ Así su aporte principal es un esquema evolutivo basado en tres tipos de variables que explican el cambio cultural. Dichas variables son: formas de propiedad, modos de producción y estructuración social. Ángel B. Espina comenta que “la disección de los sistemas socio-culturales en tres partes: base tecno-económica, organización e ideología; la importancia dada a la base tecno-económica sobre el resto; la prominencia de los factores culturales sobre los biológicos de raza y una primera formulación sistémica y funcionalista de la cultura son los principales avances teóricos que debemos a Marx y Engels”.⁸⁰

3.1.4.6 Otras definiciones de cultura

Además de las corrientes y autores abordados hasta el momento, existen otras definiciones que se exponen a continuación, con el fin de abarcar en la medida de lo posible los elementos que permitan elegir las definiciones más adecuadas para el presente estudio.

Thomas Stearns Eliot escribió en *Notas para la definición de la cultura* que hay tres aspectos que engloban en el término. El primero es la cultura del individuo, luego la cultura de clase o grupo y finalmente la cultura de una sociedad y cada uno de estos aspectos se contiene en el siguiente. Es decir funciona como un sistema que contiene desde el individuo hasta el grupo y que nos deja ver a través de cada aspecto los elementos culturales que destacan en cada uno de ellos. Es como observar la cultura en diferentes niveles, pero sin embargo, todos ellos guardan relación e interactúan.

Margaret Mead define a la cultura como “el conjunto de formas adquiridas de comportamiento, formas que ponen de manifiesto juicios de valor sobre las condiciones de la vida, que un grupo humano de tradición común transmite mediante procedimientos simbólicos (lenguaje, mito, saber) de generación en generación”⁸¹. En esta definición se observa que se hace énfasis en el aspecto

⁷⁹ *Ibíd.* p. 199.

⁸⁰ Ángel Espina Barrio, *Op. Cit.*, p. 85

⁸¹ Bolívar Echeverría, *Op. Cit.*, p. 36

simbólico del actuar humano y como se va transmitiendo ese significado simbólico a otras generaciones y a otros grupos humanos, lo que recuerda en cierta forma la corriente difusionista donde se hablaba como su nombre lo dice, de la difusión de la cultura de un grupo humano a otro.

A. L. Kroeber y Clyde Kluckhohn definen la cultura como “pautas implícitas y explícitas de y para la conducta, adquiridas y transmitidas mediante símbolos exclusivos del grupo humano y que incluyen su materialización en la forma de utensilios, aunque el núcleo principal de las mismas son las ideas tradicionales (es decir, obtenidas y seleccionadas históricamente) y los valores que implican”⁸². Estos autores, según Jorge Warley, examinaron alrededor de 500 definiciones y sintetizaron las mismas en esta definición que se enfoca sobre todo en los valores y también en la importancia de los símbolos y la tradición que estos implican para determinados grupos humanos.

Clifford Geertz define a la cultura como “ideas basadas en el aprendizaje cultural y en símbolos. Las culturas son conjuntos de mecanismos de control, planos, recetas, reglas, construcciones, lo que los técnicos llaman programas para regir el comportamiento”.⁸³ De tal forma que la función de la cultura es dotar de sentido al mundo y hacerlo comprensible. Y esto se hace a través de los símbolos, por lo tanto vemos una asociación entre lo que hace el hombre para comprender el mundo y la simbología que le atribuye a ese entorno para comprenderlo.

En la Escuela de Estudios Culturales de Birmingham, *Raymond Williams* busca primordialmente construir teorías generales que articulen diferentes dominios de la vida. Busca una visión global de la cultura en donde se comprenda la vida material, la vida intelectual, y otras expresiones simbólicas. Es decir una visión totalizadora. “Los estudios culturales consideran aspectos como la diversidad, que es una categoría sociocultural de comparación (además de sistema de reconocimiento de

⁸² Jorge Warley *Op. Cit.*, p 73

⁸³ Conrad Phillip Kottak, *Op. Cit.*, p. 22.

contenidos culturales y costumbres propias de un grupo social), y la diferencia (entendida como proceso de enunciación de una cultura, con lo cual ésta deviene conocible y adecuada a la creación de sistemas de identificación cultural), pero también a la conformación de sistemas de significación, mediante los cuales se atribuyen sentidos y significados, acción que también incluye la reproducción de prejuicios y estereotipos”⁸⁴.

Leslie White considerado como un neoevolucionista “afirmaba que el producto de la lucha del hombre con el medio ambiente era precisamente la cultura”.⁸⁵ Para él, el medio tenía gran influencia en la estructuración de las sociedades humanas. Una vez más se observa a la cultura entendida como el producto que el hombre obtiene al tratar de adaptarse y lidiar con el medio que lo rodea.

Bolívar Echeverría catedrático de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM en su curso “Introducción a la filosofía de la cultura” hace un recorrido por diversas ciencias sociales y trata de conectarlas para obtener una definición acorde a su época (año 2001), de tal forma que dice lo siguiente: “La cultura es el momento autocrítico de la reproducción que un grupo humano determinado, en una circunstancia histórica, determinada, hace de su singularidad concreta, es el momento dialéctico del cultivo de su identidad”⁸⁶. Se ofrece entonces una visión de la cultura como algo que es una dimensión de la vida humana y que como tal está a su lado en todo modo y momento de su realización. Por lo tanto la cultura no requiere un tiempo o espacio propio, sino que sigue a la actividad rutinaria del ser humano y dependiendo de la circunstancia histórica es como se va a ir desarrollando en cada momento de la vida humana.

Para los antropólogos culturales se define a la cultura como “la suma integrada de las características aprendidas de conducta que son manifestadas y compartidas por los miembros de un determinada sociedad. Por lo tanto la cultura se aprende,

⁸⁴ José Manuel Valenzuela Arce, *Los estudios culturales en México*, p. 24

⁸⁵ Ángel Espina Barrio, *Op. Cit.*, p. 52.

⁸⁶ Bolívar Echeverría, *Op. Cit.*, p. 187.

no se hereda a través de los genes de los progenitores”.⁸⁷ Este también es un punto importante pues la cultura es algo que se aprende y por ello será diferente dependiendo del grupo humano donde se desarrolle cada individuo.

Después de hacer este recorrido por corrientes, representantes y definiciones, se tienen las bases teóricas para tratar de establecer un concepto de la cultura que sea el que se va a manejar a lo largo de esta investigación.

De tal forma que se hará referencia aquí al término cultura entendido como una dimensión de la existencia social, con todos sus aspectos y funciones, que no se hereda, sino que es una cuestión de aprendizaje, que surge cuando un grupo humano intenta adaptarse al medio ambiente que le rodea a través de herramientas, valores, símbolos, ideas, etc. y cuyo resultado de dicha adaptación se transmite a los descendientes de ese grupo, e influye quizá hasta en otros grupos humanos, dependiendo el grado de interacción que exista entre ellos.

3.1.5 Elementos de la cultura

El Dr. Carlos Hidalgo quien tiene más de veinte años de experiencia como consultor de organismos y empresas internacionales, funcionarios, administrador y profesor universitario, expresa que se pueden considerar elementos de la cultura los siguientes: la cultura material, el idioma, la estética, la educación, la religión, las actitudes y la organización social.

3.1.5.1 La cultura material

La cultura material entendida como la forma en que una sociedad organiza sus actividades económicas. Este elemento ayuda a segmentar los mercados si se utiliza el grado de industrialización. Se relaciona con la infraestructura económica, social y financiera y por lo mismo tiene impacto en las decisiones que se toman en los negocios.

⁸⁷ Carlos F. Hidalgo, *Introducción a los negocios internacionales*, p. 357.

“La infraestructura económica básica consiste de sistemas de transportación, energía y comunicaciones. La infraestructura social se refiere a los sistemas de vivienda, salud y educación prevalecientes en el país de interés. Las infraestructuras financiera y de marketing proporcionan las agencias de facilidad para la operación de una empresa internacional en un mercado determinado, en términos por ejemplo, de bancos y empresas de investigación”.⁸⁸

3.1.5.2 El idioma

El idioma es un elemento porque refleja los valores de una cultura, refleja los intereses o necesidades de la gente que utiliza dicho idioma. El idioma hablado es el que refleja la cultura de la gente, pues es ahí donde se expresa naturalmente, sin tanto cuidado como cuando se redacta algún texto. En el caso de los negocios internacionales “las diferencias de idioma pueden ser un problema para el ejecutivo internacional incluso en países que usen el mismo idioma. Por ejemplo el Reino Unido y los EE.UU., o España y Latinoamérica. Estos países tienen comunidad lingüística escrita, aunque no existe esa misma comunidad lingüística en el lenguaje hablado”⁸⁹.

Las funciones del idioma en los negocios internacionales son recopilar información sin depender de la opinión de otros, tener acceso a la sociedad local, comunicarse a todos niveles de las empresas y finalmente entender contextos y no sólo comunicarse.

Gary Ferraro señala “*the understanding of linguistic differences in international business can be further complicated by the fact that people frequently speak several different languages or different forms of the same language, depending on the social situation*”.⁹⁰ Lo que se relaciona con que algunas veces se habla de una

⁸⁸ Michael Czinkota, Ilka A. Ronkainen y Michael H. Moffett, *Op. Cit.*, p. 50.

⁸⁹ Carlos F. Hidalgo, *Op. Cit.*, p. 359.

⁹⁰ Gary Ferraro, *Op. Cit.*, p. 54. Traducción de la autora: el entendimiento de las diferencias lingüísticas en los negocios internacionales puede ser aún más complicado por el hecho de que la gente frecuentemente habla de diferentes maneras el mismo idioma, dependiendo de la situación social en la que se desenvuelva.

manera en el trabajo, de otra en la casa y de otra en los negocios aunque sea en el mismo idioma.

3.1.5.3 La estética

La estética también es un elemento importante ya que permite conocer ciertos sentimientos de las culturas. Por ejemplo los conceptos de belleza varían de oriente a occidente, sin embargo permiten identificar aquellos valores importantes en cada país, en función del grado de belleza que les asignan. Así cada cultura tiene una manifestación de lo que consideran buen gusto, por lo tanto determinan lo que es aceptable y lo que no, y de esto dependerá en gran medida como se vende en algún país. Por ejemplo el sexo es utilizado para vender en muchos lugares, pero en Japón, los anunciantes recurren a modelos extranjeras y “preservan” la pureza de la feminidad japonesa.

También el color es importante, ya que permite conocer los sentimientos que las personas les asignan por ejemplo el color blanco en Japón significa luto mientras que en México se utiliza el color negro para expresar el mismo sentimiento. Esto también define los colores que se pueden utilizar en la publicidad, así como en los mismos productos.

3.1.5.4 La educación

La educación resulta también importante dado que permite conocer el grado de avance de las economías, así como la infraestructura que han desarrollado. Además la educación transmite a las personas valores, ideas, actitudes y formación que hacen ser a determinadas poblaciones de tal o cual manera en interacción con su entorno.

“Los niveles de educación tendrán impacto en diversas funciones empresariales. Por ejemplo un alto nivel de analfabetismo sugiere el uso de ayudas visuales, más

que manuales impresos. El reclutamiento para puestos de ventas se verá afectado por la disponibilidad de personal debidamente entrenado”.⁹¹

3.1.5.5 La religión

Finalmente “la religión es también una serie de creencias compartidas, así como también ideas y acciones que se relacionan con una realidad y que, aunque no se pueden verificar empíricamente, afectan al curso de eventos naturales y humanos”⁹². En el mundo hay diferentes religiones y cada una de ellas hace que sus seguidores tengan comportamientos y reacciones distintas.

“La religión tiene un impacto en los negocios internacionales que es considerado en los valores y actitudes de una cultura hacia el medio empresarial, el consumo y la organización social. El impacto variará dependiendo de la fortaleza de los principios religiosos dominantes”⁹³.

En función de la religión se pueden conocer los valores que se tienen respecto a los profesionistas por ejemplo en los protestantes se comenta que se le da mucha importancia al respeto profesional, los católicos sienten mas relevancia por la madurez y los años profesionales y finalmente las sociedades budistas o confucionistas veneran la vejez y las jerarquías.

Esto ofrece un panorama importante cuando se trata de hacer negocios en diferentes partes del mundo, tanto para comprender sus ideas y actitudes, como para saber cuales son sus calendarios festivos, religiosos y con base a ellos tomar decisiones importantes al momento de hacer negocios y programar operaciones de la empresa.

“In summary, the International manager may take religión as part of the cultural landscape. When assigned abroad, the manager should study the religions of the

⁹¹ Michael Czinkota, Ilka A. Ronkainen y Michael H. Moffett, *Op. Cit.*, p. 52.

⁹² *Ibid.*, p. 361.

⁹³ *Ibid.*, p. 44.

host country to note the impact of religion on business culture, political instability, and specific effects on the planning of production and marketing strategy”.⁹⁴

3.1.5.6 Los valores y actitudes

“Los valores son creencias compartidas o normas del grupo que el individuo ha vuelto internas. Las actitudes son evaluaciones alternativas basadas en estos valores”.⁹⁵ Estos valores y actitudes deben acomodarse para usarse en la administración de las funciones de negocios. Se dice que cuanto más arraigados están, hay que moverse con mayor cautela. Por ejemplo en el caso de Japón se erige un muro invisible contra los *gaijin* (extranjeros), muchos japoneses piensan que comprar productos extranjeros no es patriótico. Mientras que los japoneses jóvenes tienen actitudes positivas hacia los bienes occidentales.

Michael Czinkota dice que en la actualidad los administradores de negocios internacionales deben tener en cuenta los valores hacia el tiempo, el trabajo, la riqueza y los logros y hacia el cambio, ya que estos determinan si los negocios son aceptados o no y si se pueden realizar o no los planes hechos.

3.2 Las diferencias culturales en los negocios internacionales

Una vez que se ha delineado un concepto de cultura es necesario entender de qué hablamos cuando se dice que hay diferencias culturales. Esto para poder identificar que es lo que puede hacer diferentes o similares a los grupos humanos, con tal propósito se abordarán aquí algunas teorías al respecto, que sirven para tener un referente de cómo se han medido esas diferencias por los especialistas en el tema. Cabe señalar que no se hablará en esta investigación desde un punto etnocentrista, sino más bien se busca objetividad en la medida de lo posible al hablar de una cultura y otra, de ahí que se aborde el tema de las diferencias

⁹⁴ Vern Terpstra y Kenneth David, *Op. Cit.*, p. 100. Traducción de la autora: En resumen el administrador internacional puede tomar la religión como parte del panorama cultural. Cuando es enviado al extranjero, debe estudiar las religiones del país anfitrión para ver el impacto de la religión en la cultura de negocios, la inestabilidad política, y los efectos específicos en la planeación de la producción y la estrategia de mercadotecnia.

⁹⁵ Michael Czinkota, Ilka A. Ronkainen y Michael H. Moffett, *Op. Cit.*, p. 47.

culturales, entendiendo éstas como la diversidad que puede haber en el mundo y no intentando juzgarlas.

3.2.1 El relativismo cultural

En el relativismo cultural se dice que todas las culturas son iguales y que por lo tanto valen lo mismo. Cada cultura es absoluta y no se puede comparar con otra, porque cada una de ellas tiene sus valores propios. Por lo tanto al intentar estudiarlas se debe tratar de entenderlas desde sus propios valores y concepciones, no desde nuestra propia cultura, ya que eso sería como medirla o abordarla con parámetros diferentes a aquellos en los que se desenvuelve cotidianamente.

Alrededor de esta corriente sus críticos argumentan que no es lo ideal entender a cada cultura desde sus propios valores pues básicamente se dice que se podrían violar algunos derechos humanos al realizar sus prácticas o costumbres y por lo tanto argumentan que es una corriente que puede en determinado momento apoyar la violación de esos derechos. Por ejemplo *Kerby Anderson* plantea que “la debilidad fundamental del relativismo cultural es su renuencia a evaluar otra cultura. Esto podría parecer satisfactorio cuando se habla de idiomas, costumbres y aun formas de adoración. Pero este esquema mental que se abstiene de emitir juicio se viene abajo cuando es confrontado por males reales como la esclavitud o el genocidio”⁹⁶.

Sin embargo en este trabajo se toma al relativismo cultural como punto de partida para entender que hay diversidad cultural en el mundo y que no podemos juzgarla desde nuestra concepción, sin que por ello se trate de justificar o pasar por alto algunas prácticas o costumbres de otras culturas.

⁹⁶ Kerby Anderson, *Relativismo cultural*, http://www.observatorioinfancia.unal.edu.co/pdf/relativismo_cultural.pdf

Uno de los representantes de esta corriente es *Melville Herskovits*, quien plantea que cada cultura es un mundo cerrado sobre sí mismo con su propia razón de ser y su orden ético particular. “Todos los aspectos de la cultura son por lo tanto, atributos de todos los grupos humanos, sin embargo, las manifestaciones de la cultura asumen caracteres específicos diversos en cada pueblo.”⁹⁷ Es decir concibe que todos los grupos humanos tienen cultura, sin embargo ésta es diferente dependiendo de características o circunstancias particulares, que es el sentido que se sigue en esta investigación.

3.2.2 Las 5 dimensiones culturales de Geert Hofstede

Uno de los máximos representantes al hablar de diferencias culturales es *Geert Hofstede*, un experto holandés que ha estudiado las relaciones entre culturas nacionales y entre culturas dentro de las organizaciones. Para ello realizó un estudio entre 1967 y 1973 en más de 70 países, entrevistando a 116,000 empleados de IBM ubicados en diferentes países. Les hizo preguntas sobre sus preferencias en estilos de administración y valores de trabajo y relacionó las respuestas al origen nacional de dichas personas.

Con los resultados obtenidos de dicho estudio desarrolló un modelo que es conocido actualmente como las cinco dimensiones de *Hofstede* y que será uno de los modelos utilizados para conocer como se establece la relación de negocios entre empresarios de diferentes países. A continuación se describe cada una de las dimensiones del modelo *Hofstede*⁹⁸.

1.- Distancia del poder

Los miembros de un grupo social inferior en una sociedad, advierten diferencias en los niveles de poder, es decir esperan que unos tengan mayor poder que otros. Mide básicamente el grado de desigualdad entre la gente y que esa desigualdad

⁹⁷ Jorge Warley *Op. Cit.*, p. 80

⁹⁸ Información tomada de: Geert Hofstede, “A summary of my ideas about national culture differences”, *Geert Hofstede's Homepage*, <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page3.htm> (19 julio 2008).

se acepta con normalidad hasta determinado punto. Si el puntaje en la escala de *Hofstede* es alto, significa que ese país acepta que algunos tendrán mayor poder, por el contrario un puntaje bajo refleja que se prefiere la igualdad de derechos.

2.- Individualismo vs. colectivismo

El grado en que los individuos actúan por sí mismos o cuando deciden actuar en grupo y para beneficio de todos. Tiene que ver también con el grado en que un individuo siente que debe cuidarse a sí mismo o que debe ser cuidado por la organización a la que pertenece, el dilema es valerse por sí mismo o sentirse parte de un grupo y actuar como tal.

3.- Masculinidad vs. feminidad

Se hace referencia al valor de los roles asignados tradicionalmente, por ejemplo en un grupo donde predomina la masculinidad se cree que son los hombres lo que se deben dedicar a trabajos lucrativos, acumulación de riqueza, competitividad, etc., mientras que la mujer no debe trabajar e incluso tampoco estudiar. Por el contrario cuando es un grupo de feminidad, se observa a mujeres desempeñándose en carreras tradicionalmente de hombres.

4.- Evasión de la incertidumbre

Refleja la disposición que tienen las diferentes culturas para tomar riesgos o manejar la incertidumbre. Tiene que ver con la preferencia de situaciones estructuradas sobre aquellas que no lo están. Es decir se valora el riesgo y se evita, o se cae en una situación de incertidumbre. Si se obtiene un puntaje alto en la escala de *Hofstede* quiere decir que es un país que evita tomar riesgos.

5.- Orientación a largo plazo vs. orientación a corto plazo

En esta última dimensión *Hofstede* plantea la percepción que se tiene de resolver las preocupaciones de inmediato y de la planeación de vida en el largo plazo. Así pues algunos grupos manifiestan mayor planeación a futuro que otros. También se relaciona con los valores en donde una orientación a largo plazo fomentará

valores que tienen que ver con el futuro como es por ejemplo el ahorro, en cambio a corto plazo son aquellos que dan mayor importancia a valores basados en el pasado y presente como podría ser el respeto a las tradiciones.

Hofstede graficó los resultados de cada país, y en este caso se toma el resultado obtenido por México como ejemplo. Los datos provienen de la página Web de *Hofstede*, en donde se pueden ver los puntajes de cada país.

En la dimensión distancia de poder México tiene 81 puntos, significando que hay una desigualdad considerable en la distribución del poder. De hecho fue un número más alto que el de sus vecinos latinoamericanos, quienes obtuvieron 70 puntos en promedio.

En relación al individualismo y colectivismo el puntaje es de 30 lo que habla de una sociedad colectiva, en donde pertenecer a un grupo es más importante que destacar individualmente. Así mismo se busca que estos grupos en los que se siente pertenencia, cuiden del individuo y no que el individuo se valga por sí mismo. De ahí que la sociedad mexicana tienda a dejar que las instituciones sean responsables y no busque hacer las cosas por sí misma.

Con respecto a la masculinidad y feminidad, México tiene 69 puntos, uno de los puntajes más altos en Latinoamérica. Esto significa que los roles de acuerdo al sexo están muy marcados. Los hombres dominan una gran parte de la sociedad y de las estructuras de poder.

En la dimensión de evasión a la incertidumbre se obtuvieron 82 puntos los que indica que el país en general crea regulaciones y normas para evitar los riesgos, así como también es difícil que acepte los cambios.

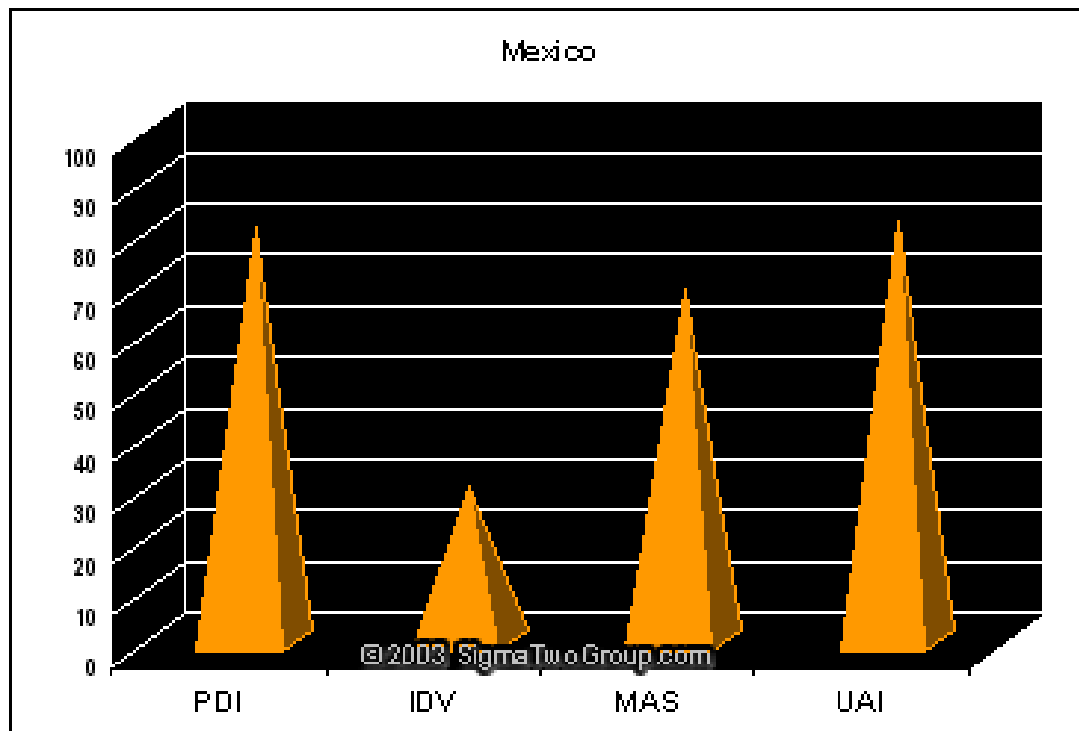


Fig. 3.1 Resultado de México en las dimensiones de Hofstede.
 Fuente: Geert Hofstede Cultural Dimensions Web Site.

La importancia del modelo *Hofstede* en esta investigación radica en que permitirá observar las diferencias culturales de una manera más clara y objetiva, ya que las diferencias se establecen a partir de los valores que les asignó Hofstede y así se pueden localizar fácilmente las características de determinado país cuando nos interese hacerlo. Algunos ejemplos de las puntuaciones que obtuvo cada país se pueden observar en la siguiente tabla (tabla 3.1):

	Power distance	Individualism	Masculinity	Uncertainty avoidance
USA	40	91	62	46
UK	35	87	65	65
Germany	35	87	65	65
Australia	35	90	61	51
Canada	39	80	32	46
Sweden	31	71	5	29
Denmark	18	74	16	23
France	66	71	66	65
Italy	50	75	70	75
Spain	37	51	42	86
Japan	54	40	95	92
Indonesia	78	14	46	48
India	77	45	56	40
Thailand	64	20	34	64
Hong Kong	40	25	57	29
Taiwan	58	17	45	69
Singapore	74	20	42	0
Korea	104	26	50	86
Brazil	69	30	49	76
Mexico	81	30	69	82
Arab Countries	80	38	53	68

Note: Scores are obtained from statistical factor.

Tabla 3.1 Valores de países en las dimensiones culturales de *Hofstede*. Fuente: *Philippe Lasserre, Global strategic management*, p. 291.

3.2.3 Las orientaciones de valores de *Fons Trompenaars*

Otro autor importante en el tema de las diferencias culturales es *Fons Trompenaars* el habla de siete dimensiones de la cultura, aproximadamente por un período de 10 años realizó una investigación con 15,000 administradores de 28 países y para definir las dimensiones se baso en las respuestas de al menos 500 entrevistados. Las dimensiones que obtuvo de los resultados de dicho estudio se describen a continuación.

1. *Universalismo vs. particularismo*

El universalismo se refiere a la capacidad de que algo que sea bueno y verdadero se puede aplicar en cualquier lugar, mientras que el particularismo aplica sólo en ciertas circunstancias y relaciones donde habrá que considerar lo que es bueno y cierto más allá de las reglas abstractas. Puede decirse entonces que el universalismo trata de encontrar reglas abstractas o la mejor regla cuando no hay una que sea por completo adecuada. Por su parte el particularismo encontrará las excepciones a esas reglas y se analizarán los detalles de cada caso.

2. Relaciones neutras vs. relaciones afectivas

Se refiere al contexto en donde las culturas expresan sus emociones. Las culturas afectivas expresan sus emociones de forma abierta, natural, en contraste las culturas neutras creen en mantener las emociones reprimidas para evitar dar una imagen de estar fuera de control. Así el dilema consiste en saber si se deben expresar las emociones en las relaciones de negocios o no, ya que puede ser considerado como poco profesional para ciertas culturas, mientras que para otras el no expresarlas puede tomarse como falso o hasta hipócrita.

3. Individualismo vs. colectivismo

Se refiere a la forma en que los individuos se conciben como parte de un grupo o como entidades individuales. La forma en como defienden sus propios derechos o en el colectivismo como se busca defender los derechos del grupo y se ve a aquellos que no comulgan con esa idea como individuos egoístas, prevalece en el colectivismo el sentido de pertenencia a un grupo, organización, familia, etc. Se dice que las áreas más afectadas de los negocios por esta dimensión se tienen en las negociaciones, la toma de decisiones y la motivación.⁹⁹

4. Relaciones específicas vs. relaciones difusas

Aquí se involucra el grado en el que los individuos se sienten cómodos para tratar con otras personas. Por ejemplo involucra el manejo el espacio público y el espacio privado entre los individuos, para unas culturas el acercamiento es normal, mientras que para otras lo correcto es mantener una cierta distancia. En las culturas de relaciones difusas el espacio privado es mas accesible que en las culturas de relaciones específicas, esto es por ejemplo en una relación difusa de negocios la contraparte puede enterarse de nuestra vida privada, de lo que pensamos, quienes son nuestros amigos, que pensamos de la política, de la vida, que música nos gusta, etc., mientras que en una cultura de relaciones específicas la relación de negocios se mantiene aparte de la vida privada.

⁹⁹ Cfr. Lisa Hoeklin, *Managing cultural differences. Strategies for competitive advantage*, p. 42.

5. Tiempo como secuencia vs. tiempo como sincronización

El tiempo como secuencia se refiere a ver a los eventos como partes separadas pero que llevan un orden en un tiempo determinado, por lo que uno sucede después del otro. Por su parte entender el tiempo como sincronización ve a cada evento en forma paralela, es algo coordinado, un todo organizado y sincronizado.

6. Estatus ganado vs. estatus atribuido

El estatus ganado es aquel que se obtiene a través del trabajo realizado día con día, mientras que el estatus atribuido es aquel que se adquiere más por derecho o por otras causas que por el desempeño diario. Así en las culturas de estatus ganado se valora a las personas por su desempeño, en las culturas de estatus atribuido se toman en cuenta detalles tales como la edad de la persona, si es hombre, en general no se compara al individuo con otro como lo hace la cultura de estatus ganado.

7. Igualdad vs jerarquía

La igualdad la identifica donde todas las personas tienen los mismos derechos sin distinciones, mientras que la jerarquía se localiza donde hay personas superiores a otras y que estas otras deben obedecerlas.

Trompenaars encuentra que hay diferencias significativas en los grupos nacionales, la mayoría de las culturas asiáticas por ejemplo, difieren de las culturas occidentales en todas las dimensiones.

En la siguiente tabla (tabla 3.2) se pueden observar algunas características de estas dimensiones, así como su correspondencia con diversas culturas. Se observa que en la orientación de valores en las que aparecen países asiáticos no aparecen países occidentales por lo que según estas orientaciones ambas culturas son muy diferentes y para negociar entre sí habría que tomar estos puntos en cuenta para evitar malentendidos y contratiempos.

Value orientation	Description	Examples
Universalism vs Particularism	Rule-based behaviour; general application	Nordic countries
Individualism vs Communitarism	Circumstance, relation-based behaviour; specific application	South East Asia, China, African countries
	Individual rights are supreme; Individual performances are valued	Western countries
Specificity vs Diffusion	Group's rights are supreme; Harmony and cohesion are valued	Asian countries
	Objective, analytical, reductionist reasoning	Germany, France
Achieved status vs Ascribed status	Holistic, synthetic reasoning	Middle East, Asia
	Status and respect achieved by 'doing'	United States
Inner direction vs Outer direction	Status and respect achieved by 'being'	Malaysia, China
	Knowledge of 'right' and 'wrong' lies inside the individual ('guilt culture')	Protestant countries
Sequential time vs Synchronous time	Knowledge of 'right' and 'wrong' comes from society ('shame' culture)	Confucian societies
	Time is an arrow, is consumed in one direction	Western
	Time is a circle	Arabic, African, Asian countries

Tabla 3.2 La orientación de valores según Trompenaars. Fuente: *Philippe Lasserre, Global strategic management*, p. 292.

Además de estas siete dimensiones, actualmente Trompenaars trabaja con Charles Hampden-Turner y juntos ofrecen consultoría a personas que desean realizar negocios internacionales, para brindarles el servicio han desarrollado la filosofía de las 4R's de la cultura en los negocios, que son las siguientes:

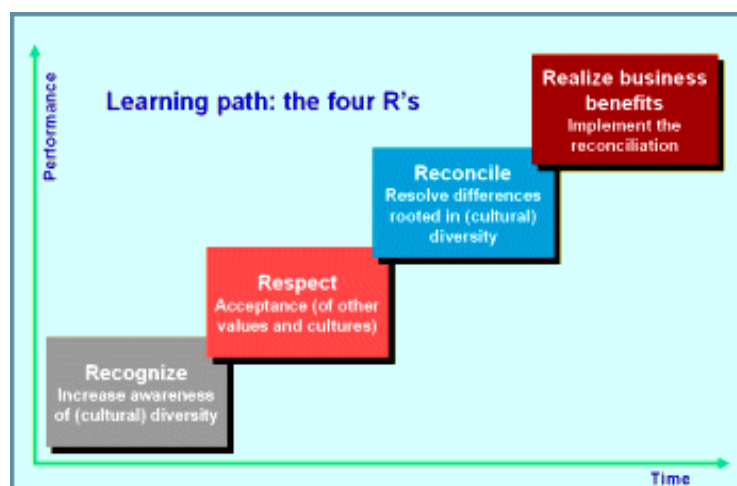


Fig. 3.2 Las 4R's de la cultura de negocios. Fuente: *Trompenaars Hampden-Turner* <http://www.thtconsulting.com/welcome/index.htm>

- Reconocimiento de las diferencias.
- Respeto a diferentes puntos de vista de otras culturas.
- Resolver el choque cultural.
- Realizar negocios exitosos en base a la comprensión de la diversidad cultural¹⁰⁰

A través de éstas intenta explicar como se establece la comunicación intercultural al momento de realizar negocios y como debe utilizarse de la mejor forma, entendiendo que existen diferencias y que en lugar de señalarlas o enfatizar en ellas como desventaja, se debe tratar de entender y adaptarse a las concepciones existentes en otras culturas.

Este modelo de las 4R's aunado a las 7 dimensiones permite tener más elementos para evaluar el tipo de relación que se puede establecer entre empresarios de diferentes partes del mundo. Si bien algunas de las dimensiones pueden encontrar cierta correspondencia con el modelo de *Hofstede*, algunas otras no la tienen y es donde se puede profundizar el análisis a realizar para detallar más el tipo de relación de negocios que se establece entre los empresarios mencionados.

3.2.4 Las actitudes hacia el tiempo *Edward T. Hall y Hall*

Hall y Hall sugiere que las diferencias culturales nacionales pueden clasificarse en términos de actitudes hacia el tiempo y el uso de los idiomas. Las actitudes que identificó son las siguientes:

1. Naciones mono crónicas. El tiempo es visto como un recurso valioso. Se localizan en esta categoría naciones del norte de Europa y Estados Unidos.
2. Naciones poli crónicas. El tiempo es visto como algo poco significativo, porque puede ser expandido para acomodarse a las actividades que sean

¹⁰⁰Información tomada de *Trompenaars y Hamped-Turner Consulting*, "How we do it?" *Culture for business* <<http://www.thtconsulting.com/welcome/index.htm>> (31 Octubre 2007).

necesarias. Se encuentran en esta categoría a europeos del sur, africanos y árabes.

3. Culturas de alto contexto. El estatus de las personas tiene gran importancia, así como las relaciones a largo plazo. La confianza se basa en las relaciones de negocios, más que en las formalidades legales. Los periodos de negociación son más importantes que el contrato en sí mismo. Los países del Medio Oriente y Japón se ubican en esta categoría. En resumen lo que no se dice puede tener más significado que lo que se expresa.
4. Culturas de bajo contexto. Las relaciones en este tipo de culturas no se ubican tanto en lo que rodea a la negociación y en las relaciones de largo plazo, sino que son más bien de negociaciones rápidas y sin fijarse en el estatus por ejemplo de los negociadores. Lo que cuenta es lo que se dice explícitamente con las palabras. Los estadounidenses se localizarían en esta categoría.

3.2.5 Diferencias de administración asumidas de *André Laurent*

André Laurent realizó preguntas específicas a ejecutivos internacionales de varias nacionalidades acerca de problemas relacionados con las organizaciones y su administración. Así encontró un modelo sistemático de diferencias nacionales que es el siguiente:

1. La mayor parte de los ejecutivos se motivan más por obtener poder que por alcanzar los objetivos (Latinos, europeos en especial italianos, franceses y españoles están de acuerdo con esto, mientras que los daneses, suizos o noruegos están en desacuerdo).
2. Es importante para los ejecutivos tener respuestas precisas para la mayoría de las preguntas que les hagan sus subordinados sobre su trabajo (los asiáticos y latinos apoyan esta idea fuertemente, mientras que los anglosajones y los nórdicos no lo hacen).

3. Para tener un trabajo eficiente se busca respetar las líneas jerárquicas, (nórdicos y anglo sajones están de acuerdo mientras que chinos, italianos, españoles o indonesios no lo están). También hay culturas que aceptan tener dos jefes como los americanos o los suizos, mientras que los chinos, italianos, franceses o indonesios rechazan trabajar en este tipo de organizaciones donde deben rendir cuentas a dos jefes.

4. La razón más importante para tener estructuras jerárquicas es que cada quien sepa quien tiene autoridad sobre quien. (Chinos, franceses, japoneses o indonesios apoyan este concepto, mientras que los americanos, suizos o británicos lo rechazan).

*Así “Laurent’s results consistently show that basic managerial and organisational assumptions concerning power, structure, clarity of roles and hierarchy are still deeply embedded in national cultures”.*¹⁰¹

3.2.6 Clasificación de las características nacionales de Lewis

Lewis en su obra “*When cultures collide*” publicada en 1996, habla de tres clasificaciones de las características nacionales en relación a los factores que dominan el pensamiento y el comportamiento de la cultura.

1. *Activo lineal*. Estas culturas ponen énfasis en planear, agendar y asegurarse de que todo esta bien organizado y solo hacen una cosa a la vez. Esta categoría se asemeja con la mono crónica de *Hall y Hall* o con la secuencial de *Trompenaars*. Los suizos y alemanes corresponden a este tipo de culturas.

¹⁰¹ Philippe Lasserre, *Global strategic management*, p. 293. Traducción de la autora: Los resultados de *Laurent* muestran consistentemente que los supuestos de administración y organizacionales relativos al poder, estructura, claridad de roles y jerarquía, están todavía profundamente arraigados en las culturas nacionales.

2. *Multi-activos*. Hacen muchas cosas a la vez, dan prioridad a las citas con base en el interés o importancia más que en el tiempo. Se ubican aquí los italianos, latinoamericanos y árabes.

3. *Reactivos*. Para estas culturas el respeto y la cortesía son lo más importante. Escuchar y entender los puntos de vista de sus socios es vital para el éxito de los negocios. Se ubican en esta categoría los chinos, japoneses y finlandeses.

Sin embargo estas tres categorías parecen no ser muy aceptadas entre los estudiosos del tema pues se argumenta que las dos primeras no tienen mucha relación con la última que se basa más en la actitud que en el tiempo. Por ejemplo Margaret Woods expresa “*The linear and multi active categories describe attitudes to time, whereas the reactive categorisation is a description of how relationships are managed, which is a very different issue*”.¹⁰²

Comprender las implicaciones de las dimensiones que se han revisado a lo largo de las teorías antes mencionadas, ayuda a las personas involucradas en negocios internacionales a prepararse para los encuentros que pueden tener con ejecutivos de otras culturas. Teniendo esta base, será más fácil entenderlos y tratarlos, en lugar de juzgarlos y cerrarse a negociar con ellos.

3.3 La comunicación y los negocios internacionales

Otro elemento fundamental en los negocios internacionales es la comunicación, ya que sin ésta los negocios internacionales no existirían. Se divide en comunicación verbal y no verbal. A continuación se abordan ambas divisiones para identificar como se relaciona cada una con los negocios internacionales.

¹⁰² Margaret Woods, *Op. Cit.*, p. 79. Traducción de la autora: las categorías lineal y multi activa describen actitudes hacia el tiempo, mientras que la categorización reactiva es una descripción de cómo se administran las relaciones, lo que es un asunto muy diferente.

3.3.1 Comunicación verbal y negocios internacionales

La comunicación es una parte vital en los negocios internacionales y se ubica dentro del contexto cultural de los hombres de negocios. *Ferraro* dice al respecto “*business organizations, like other social systems, require effective communications in order to operate efficiently and meet their objectives. International business organizations require effective communication at a number of levels. The firm must communicate with its work force, customers, suppliers, and host government officials*”.¹⁰³ Si en ocasiones ya es difícil comunicarse en el mismo idioma, cuando se realizan negocios con personas que hablan idiomas diferentes, puede resultars más difícil la comunicación, de ahí la importancia de considerarla como un punto elemental de los negocios internacionales.

Los profesionales en negocios internacionales deben por tanto ser competentes en un segundo idioma, ya que esto les permite prescindir de los interpretes o traductores, entender lo que le dicen en el contexto cultural del idioma en el que se comunica con sus contrapartes y ganar el respeto y apreciación de ellos, ya que lo ven como una muestra de atención e interés por su cultura.

Michael Czinkota identifica cuatro papeles específicos de los idiomas en los negocios internacionales:

- 1) El idioma facilita la recopilación de información, el gerente puede por sí mismo ver y escuchar lo que ocurre.
- 2) El idioma proporciona acceso a la sociedad local, aún hablando inglés, si se domina el idioma local, la diferencia puede ser grande.
- 3) El idioma es importante para comunicarse aún dentro de la misma compañía, sería difícil que por ejemplo un gerente se comunique con sus trabajadores utilizando un intérprete.

¹⁰³ Gary P. Ferraro, *Op. Cit.*, p. 41. Traducción de la autora: organizaciones de negocios, como otros sistemas sociales, requieren de comunicaciones efectivas con el fin de operar eficientemente y alcanzar sus objetivos. Organizaciones de negocios internacionales requieren comunicación efectiva en varios niveles. La empresa debe comunicarse con su fuerza de trabajo, clientes, proveedores y funcionarios de los gobiernos anfitriones.

- 4) El idioma va más allá de la comunicación, puede interpretar contextos que influyen en las operaciones del negocio.¹⁰⁴

De tal forma que *“the international manager should learn not only which major languages are spoken in the country and the percentage of the population speaking each language, but also more specific information on the purposes of each language: which language is spoken by whom on what occasions. An international manager must exercise care in this situations”*.¹⁰⁵

3.3.2 Comunicación no verbal y negocios internacionales

Así como la comunicación verbal es importante en los negocios internacionales, la comunicación no verbal también es vital en esta área. No sólo porque a causa de la cultura algunas personas pueden expresarse mayormente con el cuerpo, sino porque también hay códigos que permiten descifrar la actitud ante los negocios que reflejan las contrapartes con las que se interactúa. “Los gerentes deben analizar y familiarizarse con el idioma oculto de las culturas extranjeras. Cinco temas clave – tiempo, espacio, posesiones materiales, patrones de amistad y acuerdos de negocios- ofrecen un punto de partida del cual los gerentes pueden empezar a adquirir la comprensión necesaria para hacer negocios con países extranjeros¹⁰⁶ .

Sobre todo hay que poner énfasis en estos aspectos del lenguaje no verbal, ya que pueden causar malos entendidos hasta en el movimiento corporal o en los gestos y señas. Por ejemplo, la siguiente figura muestra como una seña tiene diversos significados dependiendo del país donde se realice.

¹⁰⁴ Michael R. Czinkota, Ilka A. Rkainen y Michael H. Moffett, *Op. Cit.*, p. 41.

¹⁰⁵ Vern Terpstra y Kenneth David, *Op. Cit.*, p. 27. Traducción de la autora: El administrador internacional debe aprender no solo los idiomas que son hablados mayormente en el país y el porcentaje de personas que habla cada idioma, sino también información más específica de los propósitos de cada idioma: qué idioma es hablado por quién y en qué ocasiones. Un administrador internacional debe tener cuidado en estas situaciones.

¹⁰⁶ Michael R. Czinkota, Ilka A. Rkainen y Michael H. Moffett, *Op. Cit.*, p. 43.



Fig. 3.3 Gesto común con diferentes connotaciones a nivel internacional. Fuente: John Daniels, Lee H. Radebaugh y Daniel Sullivan, *Negocios internacionales, ambientes y operaciones*, p. 66.

A través de la literatura revisada para este trabajo se destacaron los siguientes puntos referentes a la comunicación no verbal:

- 1) La comunicación no verbal es aprendida o transmitida culturalmente, como la manera de reírse, de expresar las emociones, de parpadear, etc.
- 2) No existe un diccionario que traduzca la comunicación no verbal de otras culturas, por lo que los mensajes no verbales son difíciles de entender sino se tiene un antecedente cultural de las personas con las que nos comunicamos al realizar negocios internacionales.
- 3) La comunicación no verbal puede dejar saber más de lo que la otra parte quiere que se sepa, ya que por ejemplo a veces una persona puede sonreír aunque no lo desee, pero cuando se ruboriza al sentir vergüenza, suda cuando está nerviosa o se dilata la pupila cuando siente miedo, eso no se puede ocultar. De ahí que la comunicación no verbal sea un punto a tener presente cuando se interactúa con personas de otras culturas.
- 4) El lenguaje corporal también permite detectar cuando una persona está mintiendo, ya que quizá en palabras está enviando un mensaje, pero con el cuerpo puede expresar lo contrario.
- 5) La comunicación corporal no permite pedir detalles como cuando nos comunicamos oralmente. No se le puede pedir a alguien que explique por qué apenas si sonríe, o por qué se mueve de tal o cual manera, o por qué el contacto visual es mínimo o fijo, etc.

- 6) *Gary Ferraro* dice que las mujeres son más capaces de leer los mensajes no verbales que los hombres, por lo que la comunicación que se establece con ellas puede ser más productiva en los negocios internacionales que cuando se hace entre hombres, sin minimizar la capacidad de ellos para negociar, solamente es como darle un punto a favor a las mujeres en este apartado, sin minar la capacidad masculina.
- 7) La forma de tocar y a quien tocar también es un punto de suma importancia al momento de realizar negocios internacionales. Cada cultura define como se pueden tocar sus integrantes, bajo que circunstancias sociales y quien puede tocar a quien. En algunas culturas sus integrantes consideran el tocarse como algo normal y amigable, mientras que en otras culturas el tocarse es casi nulo o prohibido. Dentro de las culturas en donde tocarse es algo normal estarían las culturas del Mediterráneo, los árabes, los judíos, y los europeos del este, por el contrario las culturas donde el contacto es poco están los ingleses, alemanes, europeos del norte y muchas culturas asiáticas.
- 8) La proximidad también es relevante, ya que dependiendo de la cultura, será la distancia física que exista entre las personas que se están comunicando. Se dice que hay 4 tipos de distancias: la distancia íntima, la distancia personal, la distancia social y la distancia pública. Este tipo de distancias sino se conocen pueden provocar ciertos roles al negociar. Por ejemplo los árabes buscan estar cerca de las personas al negociar, se van acercando si la otra persona está algo alejada de ellos, ya que ese alejamiento para ellos significa reserva, poca confianza o superioridad. Sin embargo un estadounidense por ejemplo buscaría apartarse del árabe, pues se sentiría agredido e incluso podría considerar ese acercamiento como agresivo.
- 9) Comprender las diferencias nacionales y culturales en el concepto de tiempo es crítico para un gerente de negocios internacional, en algunos lugares el tiempo es flexible, las personas llegan tarde o no se presentan, mientras que en otros el tiempo es limitado y se establecen horas exactas que se respetan sin excusa.

Después de analizar los dos tipos de comunicación se puede decir como lo menciona Gary Ferraro “to really know another culture we must first learn the language, and then we must be able to hear the silent message and read the invisible words”.¹⁰⁷

3.3.3 Comunicación intercultural en los negocios

Un ejecutivo internacional, además de conocer sobre la comunicación verbal y la comunicación no verbal, es necesario que conozca la comunicación intercultural en los negocios, ya que es ésta la que influye aún más en el área en la que se va a desempeñar.

La comunicación intercultural en los negocios tiene que ver básicamente con la cultura, la comunicación y los negocios, son tres conceptos que se ligan y le dan un contenido especial, dependiendo del país o región a los que pertenezcan las personas con las que se vaya a interactuar.

En la administración de los negocios internacionales resulta importante ya que cada ambiente de negocios es diferente y si a ello se le suma la comunicación entre individuos con diferentes perfiles culturales, se tiene como resultado que la comunicación intercultural de negocios será una variable importante para determinar la participación exitosa de los administradores en los mercados internacionales.

3.3.3.1 Modelo de comunicación intercultural de negocios de Iris Varner

Iris Varner, profesora en la Universidad del Estado de Illinois y Vicepresidenta de la *Association for Business Communication* (ABC), propone un modelo conceptual para la comunicación internacional de negocios, en donde habla de tres conceptos básicos que son: la estrategia de negocios, la estrategia intercultural y la estrategia de comunicación.

¹⁰⁷ Gary P. Ferraro, *Op. Cit.*, p. 84. Traducción de la autora: Para conocer realmente otra cultura debemos primero aprender el idioma, y después debemos ser capaces de escuchar el mensaje silencioso y leer las palabras invisibles.

Plantea que las tres estrategias se componen de diferentes variables y que éstas influyen en cada estrategia de diferente manera. Cuando se unen las tres estrategias se obtiene la estrategia para la comunicación intercultural de negocios, que es la que nos va a permitir establecer una relación exitosa en los negocios internacionales. (Fig. 3.4).

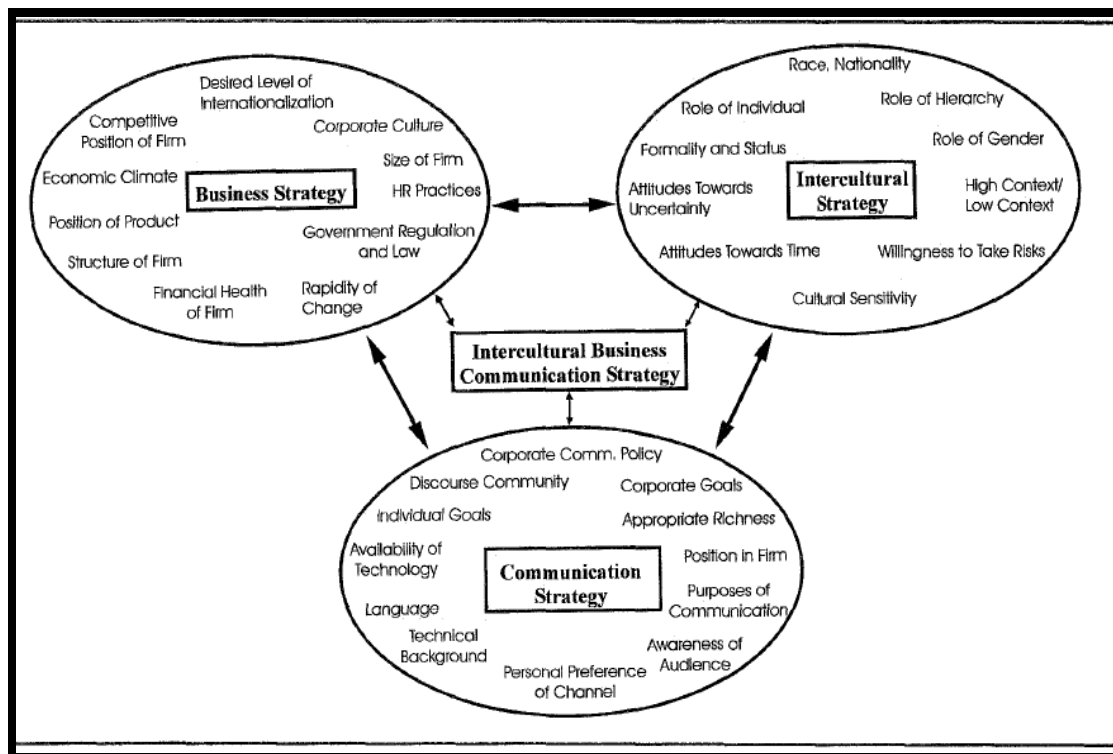


Fig.3.4 Modelo conceptual de la comunicación intercultural de negocios de Iris Varner.

Iris Varner justifica su modelo argumentando que “*in intercultural business communications the business strategies, goals, objectives, and practices become an integral part of the communication process and help create a new environment out of the synergy of culture, communication and business*”.¹⁰⁸ Para *Varner*, tener detalles de costumbres de bodas, de relaciones familiares, etc., no tiene mucha utilidad cuando se establece comunicación en el área de negocios. Ella más bien

¹⁰⁸ Iris Varner, “*The theoretical foundation for intercultural business communications: a conceptual model*” en *The journal of business communication*, p. 44. Traducción de la autora: En las comunicaciones interculturales de negocios las estrategias de negocios, metas, objetivos y prácticas llegan a ser una parte integral del proceso de comunicación y ayudan a crear un nuevo ambiente fuera de la sinergia de cultura, comunicación y negocios.

recomienda tomar en cuenta la cultura nacional, la cultura de negocios de manera general y la cultura de negocios específica de la empresa con la que se planea establecer relaciones.

Varner también plantea que los individuos están inmersos dentro de varias culturas, por ejemplo, la cultura organizacional, la cultura de la industria en la que se desempeñan, la cultura general de negocios, la cultura nacional, etc., y esto hace que en determinado momento no se comporten por ejemplo como lo harían a nivel nacional si esto se contrapone con la cultura organizacional dentro de la que se desenvuelven.

En el modelo de *Varner*, las variables de: estrategia de negocios, estrategia cultural y estrategia de comunicación, están interrelacionadas y por lo tanto dan forma a la estrategia de comunicación intercultural de negocios. Por consecuencia a medida que alguna de ellas se modifique, las otras también lo harán. Pero este modelo va más allá de solo analizar tres estrategias, sino que presenta la posibilidad de analizar la suma de las partes, y sobre esto avanzar en los estudios de comunicación intercultural de negocios, pues comenta la autora que muchos estudios se realizan solo analizando pequeñas partes de la realidad, en lugar de estudiar la realidad como un todo, que es uno de los propósitos de su modelo. También recomienda que se hagan estudios diversos pero siempre tomando en cuenta el contexto de negocios, ya que no siempre los modelos se desarrollan sobre dicha base. Sobre todo en la actualidad hay más tendencia a preocuparse por estudiar los negocios internacionales que antes, y esto está arrojando como resultado, que las herramientas teóricas para analizar los negocios internacionales estén creándose y fortaleciéndose día con día a diferencia de años anteriores.

El conocer acerca de las diferencias culturales puede ayudar a un empresario, pero no es suficiente si no conoce también la cultura de negocios del país al que dirigirá su negociación, así como el ambiente de negocios que se da en el mismo, por lo tanto tiene que estar preparado con conocimientos de cultura, negocios, comunicación, organizaciones, etc., todo esto le ayudará a relacionarse mejor y

por consiguiente a establecer negocios exitosos, que finalmente lleva al beneficio económico. Esto es lo que hace diferente a la comunicación intercultural de negocios de otros tipos de comunicación intercultural, pues en otros tipos el interés puede ser religioso, deportivo, diplomático, pero en los negocios el motivo principal para establecer la comunicación intercultural es obtener el beneficio económico para ambas partes.

Después de revisar las teorías de comunicación, se observó que algunos autores que escriben sobre negocios internacionales no se enfocan a los temas de comunicación, lo que descuida este aspecto y sólo se enfocan a contextos culturales más amplios que no se relacionan del todo con el ambiente de negocios, como puede ser cultura nacional, diferencias de idiomas, etc.

La importancia de este apartado de comunicación intercultural en negocios internacionales radica en que más allá de analizar la comunicación intercultural o las diferencias culturales que puede haber entre empresarios de diferentes países, se pretende analizar esa comunicación en el ámbito de los negocios internacionales para obtener lo que es la comunicación intercultural de negocios entre empresarios y no solamente quedarnos en el nivel de comunicación entre diferente tipo de personas que no necesariamente tienen que ver con los negocios internacionales.

3.4 Definiciones de protocolo

El concepto de protocolo puede ser entendido de diversas maneras, esto se debe a que encuentra aplicación en numerosos ámbitos de estudio. Es por ello, que a continuación se revisará su significado para evitar posibles confusiones y aclarar cuál será su significado en este trabajo.

Etimológicamente la palabra protocolo proviene del "...latín medieval *protocollum* 'acta original o primer ejemplar de un documento', del griego tardío *prōtokollon* 'primera hoja de un rollo de papiro', del griego *prōto* 'primero' + el griego tardío *kollon*, del griego *kóllema* 'rollo de papiro; hojas de papiro juntadas con cola, de

köllema 'lo que está encolado', de *kollán* 'encolar', de *kölla*, cola".¹⁰⁹ Esto hace referencia a que en la antigüedad se acostumbraba pegar al frente de los documentos una hoja y con ello se les otorgaba autenticidad, de ahí que protocolo signifique la "...primera hoja pegada al libro de actas y que era un resumen de este".¹¹⁰

Por otra parte, el Diccionario de la Lengua Española señala que protocolo es una "Ordenada serie de escrituras matrices y otros documentos que un notario o escribano autoriza y custodia con ciertas formalidades. Acta o acuerdo de actas relativas a un acuerdo, conferencia o congreso diplomático y por extensión regla ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o por costumbre".¹¹¹ Es en esta definición donde se puede observar que dependiendo del campo en el que se aborde, el concepto de protocolo varía indudablemente, ya que toma un significado al plantearse en el campo del derecho, para posteriormente transformarse en el ámbito del derecho internacional y terminar con una definición diferente en el ámbito del derecho diplomático.

De acuerdo a la definición previamente señalada, se observa que en el derecho internacional vinculados a los tratados internacionales, existen documentos llamados protocolos, que por lo general son una extensión de los tratados o los completan. Por ello se dice, que el término protocolo "Se utiliza generalmente para designar un instrumento que modifica o complementa un tratado, ya sea éste multilateral o bilateral, pero también se ha usado para designar un tratado autónomo, [...], aunque el uso de este termino para designar un instrumento autónomo es realmente poco frecuente".¹¹² Por lo tanto se puede decir que protocolo en este ámbito hace referencia a documentos complementarios de los tratados internacionales.

¹⁰⁹ Guido Gómez De Silva. *Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Española, 1000 artículos, 1300 familias de palabras*. p. 572.

¹¹⁰ Santiago Rodríguez Castro, *Diccionario Etimológico Griego-Latín del Español*, p. 100.

¹¹¹ Larousse. *Diccionario de la Lengua española*, p. 1193.

¹¹² Jorge Palacios Treviño, *Tratados: legislación y práctica en México*, p. 17.

Otra rama importante comprendida dentro del campo de estudio de las relaciones internacionales la constituye el derecho diplomático, en general las definiciones enunciadas en diferentes diccionarios no hacen referencia a esta área, y como se observó anteriormente, se inclinan hacia la definición en cuanto a derecho y derecho internacional. Sin embargo el Gran Diccionario Usual de la Lengua Española, ofrece una definición más amplia en el campo del Derecho Diplomático y establece que protocolo es el “1 Conjunto de escrituras originales y otros documentos autorizados por un notario y custodiados en su despacho. 2 Acta o cuaderno de actas relativas a un acuerdo o cualquier otro asunto diplomático. 3 Conjunto de reglas para la celebración de ceremonias diplomáticas o de palacio. 4 Conjunto de las reglas de cortesía o de urbanidad establecidas en un lugar o en una actividad”.¹¹³ En esta definición se circunscribe de manera más cercana el concepto de protocolo que se considera en este trabajo, pues aborda el protocolo, haciendo referencia a las reglas establecidas para regir las ceremonias. La definición anterior apoya la conceptualización contenida en el Diccionario de la Lengua Española, donde se considera al protocolo por extensión, una regla ceremonial diplomática o palatina establecida por decreto o por costumbre. Cabe resaltar el significado de diplomática y de palatina, ya que en gran medida estos dos calificativos ayudan a comprender la naturaleza del protocolo.

Se habla del protocolo como regla ceremonial diplomática porque si se toma en cuenta que la diplomacia es “La práctica de mantener relaciones entre los estados mediante representantes oficiales”,¹¹⁴ se obtendrá que las reglas que rigen el desarrollo material de esas relaciones son diplomáticas ya que van enfocadas hacia el ámbito exterior. Es decir, el protocolo en cuanto regla diplomática va a regular los actos que se desarrollen en el ámbito exterior. De ahí que “Quedarían fuera de diplomática las normas aplicadas no sólo a los actos privados externos o internos (celebraciones familiares, religiosas, empresariales, etc.) sino también a los públicos, los actos oficiales en el ámbito interno de los Estados: de la Jefatura

¹¹³ Larousse. *Gran Diccionario Usual de la Lengua Española*, p. 1419.

¹¹⁴ Jack C. Plano. *Diccionario de Relaciones Internacionales*, p. 302.

del Estado, los tres poderes (ejecutivo, legislativo y judicial) y la estructura territorial de la nación”.¹¹⁵ Por lo tanto, se puede decir que el adjetivo de norma ceremonial diplomática marca la condición de exterioridad que posee el protocolo, ésta última entendida como ámbito donde encuentra aplicación para regir los actos en los que participa un Estado en su interacción con otros sujetos del orden mundial.

Prosiguiendo con la definición que ofrece el Diccionario de la Lengua Española se habla de que el protocolo puede establecerse por decreto o por costumbre y esto resulta importante ya que de cierta forma toma en consideración algunas de las fuentes del derecho. Al decir que el protocolo puede establecerse por decreto, se enfatiza la fuerza de la ley ya que al dictarse una regla y al quedar registrada se vuelve obligatoria y debe respetarse. De ahí que la ley interna de cada Estado sea una fuente importante tanto en el ámbito nacional como en el internacional, para dar soporte al protocolo. Esto sería como en el campo del derecho internacional en donde una de las fuentes son los tratados internacionales, que una vez en vigor debe respetarse lo establecido en ellos.

Puede decirse que protocolo es: el conjunto de normas que encuentran aplicación en el ámbito diplomático o supranacional, en el intraestatal y en el privado; que pueden ser establecidas de forma escrita y ahí obtienen su obligatoriedad, por costumbre o tradición, siendo esta última una forma que además les imprime un carácter de temporalidad y cambio, ya que conforme la tradición vaya modificándose, dichas normas lo harán también. Se encargarán de ordenar y planear los actos a desarrollar, así como también ordenarán símbolos, tratamientos a personas, funciones, vestimenta, comportamiento y comunicación, con el fin de garantizar la armonía en las relaciones a entablar.

¹¹⁵ María Teresa Otero Alvarado, *Teoría y Estructura del Ceremonial y el Protocolo*, p. 28.

3.4.1 Principios del protocolo

El Protocolo tiene principios fundamentales que le permiten encontrar el marco base para su conformación y desarrollo. Básicamente se pueden enumerar tres grandes principios que son: el orden, el conocimiento de la jerarquía y el honor o realce de los actos desarrollados por los individuos.

El principio básico será el orden. Dicho elemento es el más importante, ya que se constituye como la piedra angular que da soporte a la existencia del protocolo. Esto debido a que en la práctica se buscará por medio de la aplicación de las normas protocolarias ordenar actos, personas y símbolos. En la literatura existente sobre el tema, se señala al orden como principio esencial, sin embargo no se hace una referencia específica sobre lo que se debe ordenar. *Francisco Marín Calahorro* ahonda en el tema y asevera que “El principio esencial, y pilar sobre el que se construye toda la arquitectura del protocolo, es ordenar el desarrollo de los actos oficiales, según su clase, naturaleza y fines. Ordenación jerárquica temporal, espacial y de las personas”.¹¹⁶ Es decir, que el orden a tomar en cuenta por el protocolo será el que se refiera a los actos a desempeñar, los tiempos a respetar, las personas, los símbolos, los lugares, etc.

Obviamente para poder ordenar, será necesario tener una referencia aceptable y reconocida por todos, de tal forma, la jerarquía se va a convertir en el segundo principio del protocolo, ya que ésta, ayudará a definir el orden a seguir. Como en la sociedad cada persona ocupa un lugar ya sea por sus méritos o por la función que desempeña, resulta vital reconocer la existencia de cierta jerarquía que permita aplicar un orden, logrando así, que cada persona reciba las consideraciones pertinentes de acuerdo a su posición. Si bien como plantea *Francisco López-Nieto* todas las personas son iguales, dentro de la sociedad no es factible ubicar a todas por igual, ya que sería difícil plantear un orden. De ahí la consideración de la jerarquía como un principio de gran importancia en el protocolo. Por otra parte, la jerarquía que da base al protocolo, no sólo se

¹¹⁶ *Francisco Marín Calahorro. Fundamentos del Protocolo en la comunicación institucional, p. 28.*

reconoce en las personas. También se toma en cuenta una jerarquía temporal y una espacial. La jerarquía temporal de acuerdo con lo que maneja *Calahorro* va encaminada a resaltar un momento clave en algún acto. Por ejemplo, en una toma de posesión, habrá momentos previos y posteriores que no tendrán la relevancia que posee la realización del juramento para tomar el cargo. En cuanto a la jerarquía espacial, puede decirse que ésta, va a regir lo relacionado con la posición que ocuparán los símbolos, las presidencias, los lugares preferentes, etc. Es decir, se va a ordenar el espacio de acuerdo a la situación dominante de ciertos símbolos o protagonistas.¹¹⁷

Finalmente el tercer principio del protocolo se refiere al realce que adquieren los eventos realizados, derivado de la correcta aplicación de los dos principios mencionados anteriormente. El beneficio de tomar en cuenta el orden y la jerarquía será la grandeza de las situaciones, ya que no se habrá dejado lugar a la improvisación. Esta última, provoca malentendidos o situaciones tensas que perjudican el desarrollo armónico de los actos, lo cual es incomodo y atenta contra el respeto que merece la sociedad. Por ello, al aplicar el orden y la jerarquía, el tercer principio queda implícito, ya que es la consecuencia de estos.

3.4.2 Clasificación del protocolo

El protocolo ha sido clasificado de diversas maneras: según su esfera de aplicación, según las personas que pueden aplicarlo, etc. A continuación se analizan las principales clasificaciones.

Jesús Corbacho hace la primera división del protocolo, diferenciándolo del ceremonial y marca que puede dividirse en 3 tipos:

- 1) De Corte: este tipo de protocolo dependerá de los soberanos, los cuales podrán modificarlo y aplicarlo de acuerdo a su voluntad.
- 2) De Estado: aquí, va a ser el poder Ejecutivo el que tenga la capacidad tanto de aplicarlo como de modificarlo cuando se tengan que realizar diversos actos o

¹¹⁷ Cfr. *Idem*.

ceremonias oficiales. De ahí que sea usual que en la legislación local se reglamenten esas prácticas y cada gobierno le otorgue una interpretación determinada de acuerdo a su particular visión.

- 3) Internacional: este tipo de protocolo tendrá su base en los acuerdos que establezcan los Estados para regir su convivencia, así como para el desarrollo de actos y ceremonias internacionales. Se marca una característica que lo diferencia de los dos tipos anteriores, ya que éste no puede ser modificado fácilmente, sino que para hacerlo, debe existir el acuerdo de todos los Estados que pudieran ser afectados por causa de las modificaciones.

Esta clasificación se basa principalmente en la entidad que puede aplicar el protocolo marcando dos niveles claves: el interno y el internacional. De tal forma, Corbacho establece una tipología novedosa, ya que anteriormente no se había clasificado al protocolo como tal, sino que se hacía basándose en el concepto de ceremonial.

Por otra parte, el tipo de protocolo también puede ser determinado de acuerdo al ámbito en el que encuentra aplicación. De ahí que José Pumar señale que “El protocolo puede ser:

- a) Privado: que se refiere a la persona, y
- b) Público, que se refiere al Estado o persona moral vinculada al mismo que ostenta una representación y como tal ejerce legalmente”.¹¹⁸

Siguiendo con la tipología determinada por el campo de aplicación se encuentra la que realiza Francisco *Calahorro*. Para él, el protocolo en la esfera pública contiene los actos dirigidos a un público específico o actos que son de interés general, se divide a su vez en oficial y no oficial. El protocolo oficial será aquel que haga referencia a lo que organicen las instituciones del Estado y su administración, siempre y cuando los eventos se relacionen con el ámbito nacional, regional, provincial o local. El protocolo no oficial, será el que implementen las instituciones,

¹¹⁸ María Teresa Otero Alvarado. *Op. Cit.*, p. 232.

personas u organizaciones que posean relevancia para sectores importantes de la sociedad. Por ejemplo, las iglesias, las empresas, las asociaciones culturales, las instituciones deportivas, etc.

En cuanto a la esfera privada, ésta contiene actividades sociales que sólo importan a determinadas personas. También su práctica será subdividida en formal e informal. El protocolo formal será el que siga ciertas regulaciones, por ejemplo bodas, bautizos, etc. El informal hará referencia a las reuniones que se realizan por lazos afectivos, pero que aún así se rigen por el protocolo. Ejemplo de ello son las comidas entre familias o amigos, reuniones en clubes o asociaciones, etc. Pero la parte más importante de la clasificación que hace *Calahorro* se refiere al reconocimiento de otros tipos de protocolo que han derivado de la aplicación de éste en diversos ámbitos de la estructura social.

Cabe señalar que otros autores como José Antonio de Urbina, también reconocen dicha situación y puede entonces hablarse de protocolo: laico, religioso, civil, militar, del Estado, social, diplomático, empresarial, etc. Volviendo a *Calahorro*, al respecto apunta “Así, sin olvidar que, tradicionalmente, el protocolo ha sido exclusivo de los actos oficiales de Estado o de las administraciones públicas en sus diferentes ámbitos de aplicación –central, regional y local- y de instituciones o corporaciones ligadas a ellas, su concepto ha invadido otros escenarios de la vida cotidiana, en los que se quiere dar relevancia a las actividades más destacadas”.¹¹⁹

3.4.3 Concepto de protocolo de negocios

Actualmente las relaciones económicas, adquieren una importancia inigualable, que los Estados por sí mismos, ya no son capaces de controlar. Si bien, el Estado no ha perdido su importancia y aún tiene una presencia vital, han surgido nuevos actores que participan cada vez más en las relaciones internacionales. Uno de esos actores lo constituyen las empresas, éstas se convierten en protagonistas

¹¹⁹ Francisco Marín Calahorro. *Op. Cit.*, p. 31.

con una posición estratégica para el desarrollo de los Estados. Hoy participan al lado de los mismos tanto en el contexto internacional como en el interno. Esto indudablemente afecta al protocolo, ya que en la actualidad no puede considerarse de uso exclusivo del Estado, sino que su ámbito de aplicación se está extendiendo y penetrando en otras esferas. Así, en la esfera privada, el protocolo adquiere gran relevancia "...debido al peso específico de empresas, instituciones y organismos diferentes que de una parte organizan cada vez más actos públicos con asistencia de autoridades, y de otra tienen una presencia ascendente en la sociedad por sus actividades de responsabilidad social como el patrocinio".¹²⁰

Lo anterior permite ver que el protocolo va evolucionando de acuerdo a las nuevas circunstancias, pero es importante resaltar, que a pesar de su evolución, sus principios esenciales no se alteran. Es decir, el protocolo "...impone unas reglas específicas y precisas, que varían y evolucionan por lo general con el tiempo en sus formalidades externas pero que en su sentido más profundo y sustancial mantienen unos principios generales e innatos sobre prioridades, colocaciones y precedencias con carácter obligatorio y unánime".¹²¹ Así, aunque nuevos actores puedan aplicarlo, y lo adapten a sus necesidades, en esencia siempre tendrá como principio fundamental el orden. Un punto importante, es que esos actores tales como las empresas, están aplicando exitosamente el protocolo, pero, en ciertos momentos tendrán que desarrollar sus propios lineamientos protocolarios, pues existen situaciones que el protocolo de Estado obviamente no regula y que son de vital importancia para éstas.

Resulta entonces, que el protocolo ha evolucionado y encuentra un campo nuevo de aplicación, que poco a poco ha sido reconocido por los especialistas en el tema, los cuales ya hablan de un protocolo aplicado a la empresa. Si bien, "...el término protocolo define tradicionalmente las normas que regulan la organización de actos

¹²⁰ *Ibid.*, p. 217.

¹²¹ José Pumar. *Cit. Pos.*, María Teresa Otero Alvarado. *Op. Cit.*, p. 192.

de carácter oficial, no obstante las reglas que se aplican para ordenar los actos empresariales han pasado a denominarse por extensión “protocolo empresarial”. Dichas reglas al no estar establecidas normativamente, deben extraerse del análisis de los fundamentos y principios del protocolo y aplicarse con flexibilidad y lógica de acuerdo con los criterios sociales del momento y la naturaleza y filosofía propias de cada acto”.¹²² Así, la empresa tendrá que delinear las prácticas protocolarias que requiera para regir sus relaciones. Una vez que lo haya hecho, deberá tomar en cuenta las normas existentes y crear otras que le permitan un desarrollo adecuado de sus actividades en relación con el comportamiento de los actores participantes.

Esto último, es la base para que algunos autores afirmen la inexistencia del protocolo empresarial en sentido estricto. Se reconoce su aplicación en las empresas, pero no se concibe la idea de la existencia como tal del protocolo empresarial, ya que se discute que no tiene bases propias, sino que deriva de lo establecido en el protocolo oficial.

La esperanza de que el protocolo aplicado a la empresa se constituya en protocolo empresarial, yace en los escritos de los especialistas en el tema. Montse Solé por ejemplo, habla de la posibilidad futura de utilizar dicho término, para hacer referencia a todas aquellas normas que regulen las actividades organizadas por las empresas, que sean sus propias normas y no que deriven del protocolo oficial. De tal forma que, “Así como el protocolo de Estado hunde sus raíces en el tiempo, en la tradición, en las disposiciones oficiales y en la historia, la normativa que deben seguir las empresas aún está por definir, si bien es cierto que se apoya en buena medida en el primero. Por ello, no puede hablarse de protocolo empresarial, sino de protocolo aplicado a la empresa”.¹²³ La idea antes mencionada fue manejada en el año de 1998, sin embargo, con la evolución que

¹²² Francisco Marín Calahorra. *Op. Cit.*, p. 79.

¹²³ Montse Solé. *El Protocolo y la empresa*, p. 19.

se ha registrado en el protocolo, es más factible encontrar autores que hagan referencia al protocolo empresarial.

Así, hoy el uso del dicho término, goza de mayor aceptación. Esto no es más que resultado de la aplicación frecuente que se está haciendo del mismo en la esfera privada. También contribuye a esto, el reconocimiento de su utilidad para el desarrollo de determinados eventos que las empresas organizan, de ahí que ahora exista una normativa más adecuada con referencia a los corporativos y se pueda utilizar el término protocolo empresarial. Por ejemplo, su aplicación se ve con mayor frecuencia en la organización de actos en los que participan autoridades estatales, en la realización de exposiciones tanto nacionales como internacionales, congresos, reuniones ejecutivas o lanzamiento de productos por mencionar algunos. Dichos actos, sin lugar a dudas proyectan en gran medida la imagen de las empresas de diferentes países, permitiendo a los ejecutivos, en determinado momento, hacer uso de la misma para relacionarse exitosamente con sus homólogos.

De tal manera que actualmente puede decirse que el protocolo empresarial es “el conjunto de normas, recomendaciones, metodologías y prácticas de cortesía, que contribuirán definitivamente al desarrollo armónico de las relaciones humanas dentro y fuera de la empresa y servirán, para reforzar el estilo propio, el cuidado de los detalles y la personalidad única de la organización”¹²⁴.

3.4.5 El protocolo en los negocios internacionales

“Comprender maneras y costumbres tiene importancia especial en las negociaciones porque interpretaciones basadas en nuestro propio marco de referencia pueden llevar a una conclusión totalmente incorrecta. Para negociar en el extranjero necesitamos interpretar de manera correcta todo tipo de

¹²⁴ Lola García, *Protocolo empresarial: una buena inversión*, http://www.microsoft.com/spain/empresas/rppp/protocolo_empresarial.msp (17 julio 2008).

comunicaciones”.¹²⁵ Es por ello que conocer los protocolos resulta de gran importancia, sobre todo el protocolo empresarial y el protocolo de regalos que son los más utilizados en los negocios internacionales.

Michael Czinkota dice que el área de hacer regalos es una de las más sensibles, ya que siempre hay que saber qué regalar y en qué momento hacerlo. Nos ilustra con la tabla 3.3:

China	India	Japón	México	Arabia Saudita
Año nuevo chino (enero o febrero)	Festival Diwali hindú (octubre o noviembre)	<i>Oseibo</i> (1 enero)	Navidad/Año nuevo	<i>Id al-Fitr</i> (diciembre o enero)
✓ Regalos modestos como libros para mesa del café, corbatas, plumas.	✓ Dulces, nueces y frutas; labrados de elefantes; candelabros.	✓ Escocés, brandy, americana, frutas redondas como melones	✓ Relojes de escritorio, plumas finas, encendedores de oro.	✓ Brújulas finas para determinar la dirección para la oración, cachemira.
* Relojes, cualquier cosa de Taiwan	* Objetos de piel, imágenes de serpientes	* Objetos que vienen en series de cuatro o nueve.	* Artículos de plata Sterling, regalos con logotipo, cestos con fruta.	* Carne y piel de cerdo, licor.
✓ Recomendado				
* Deben evitarse				

Tabla 3.3 Cuándo y qué dar como regalos según *Michael Czinkota*.

Las costumbres y tradiciones culturales priman en las negociaciones internacionales. Con estadounidenses prevalecen, por ejemplo, la competencia, los resultados a corto plazo y no cultivan las relaciones personales. Lo contrario sucede con los japoneses, quienes toman decisiones en grupo con resultados a largo plazo; para ellos es indispensable desarrollar la amistad antes de negociar.

El protocolo se relaciona en este aspecto con los rituales que toman lugar cuando las personas se comunican en los intentos por establecer negocios. También tiene relación con la forma en que se dan las relaciones de negocios, más allá de lo legal o técnico. En la tabla 3.4 se observan algunas diferencias que se registran en las prácticas de negocios de diversos países.

¹²⁵ Michael R. Czinkota, Ilka A. Rkainen y Michael H. Moffett, *Op. Cit.*, p. 49.

Practice		Example
Etiquette		
Addressing	How to name the other person	<ul style="list-style-type: none"> 1. In Malaysia, multiple titles are the proper form of address (Mr/Ms, Sir, etc.) 2. In France, people are addressed by their title (Monsieur/M. or Madame) 3. In the United States, the first name is normal 4. In Japan, the exchange of business cards is critical
Gesturing	How to position oneself and how to make body language	<ul style="list-style-type: none"> 1. Showing the sole of the foot offends Arabs 2. Left-hand shaking is not proper in Muslim countries 3. Finger-pointing is considered as highly threatening and impolite in Asia 4. Malaysian businessmen use jacket and tie while in Singapore a long-sleeved shirt is normal business attire
Dressing	Dress code	<ul style="list-style-type: none"> 1. French business transactions usually take place at a lunch or dinner table
Eating	Importance of meals in business dealing	<ul style="list-style-type: none"> 1. Chinese banquets and sometimes drinking punctuate deals
Timing	Behaviour at the table How to control time	<ul style="list-style-type: none"> 1. Signs of impatience are considered improper in many cultures 2. Lengthy preliminaries are usual in the Middle East 3. Silent pauses are the norm in China or Japan
Relations		
Engaging	Importance given to establishing personal relationships in business transactions	<ul style="list-style-type: none"> 1. Most Asian countries privilege the personalisation of contacts before engaging in business transactions
Contracting	Importance given to overall agreements on principles versus details	<ul style="list-style-type: none"> 1. Legal contracting is the norm in the United States while broad-brush agreements are considered satisfactory in Japan
Competing		
Advantages	Product technology versus connections as a source of competitive advantage	<ul style="list-style-type: none"> 1. In China, connections (guanxi) are still a very important lever in competitive advantage
Suppliers	Preferences given to friends and families in supply contracts	<ul style="list-style-type: none"> 1. In Asia the notion of 'extended families' implies that preferential treatment will be given to firm's friends for supply contracts

Tabla 3.4 Diferencias en las prácticas de negocios. Fuente: *Philippe Lasserre, Global strategic management*, p. 302.

En general los efectos del protocolo en los negocios internacionales y en las diferencias culturales se observan en la comunicación con los clientes y la mercadotecnia, los recursos humanos, los tratos con socios proveedores, los equipos multiculturales, las formas de negociar y las prácticas de negocios.

Capítulo IV. Los niveles micro - objetivo y micro – subjetivo en la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales

En los dos capítulos anteriores se analizó cada cuadrante del nivel macro (objetivo y subjetivo) por separado, sin embargo en el presente capítulo se analizarán los dos cuadrantes del nivel micro sin separación. Esto obedece a que a nivel micro es complicado separar dichos cuadrantes, pues están ligados y sería arbitrario separarlos en capítulos diferentes, cuando por su naturaleza se influyen totalmente.

Los dos grandes temas de este capítulo son la cultura organizacional y la identidad cultural. En el caso del primer tema sería poco afortunado dividirlo para su estudio, ya que se ubica tanto en el nivel micro objetivo como en el nivel micro subjetivo y lo que sucede en un cuadrante influye al otro automáticamente. Si bien se intentará marcar la línea divisoria entre ambos cuadrantes, no se separarán en diferentes capítulos pues los productos de la cultura organizacional influyen tanto en los individuos como en las organizaciones.

En el caso de la identidad tanto organizacional como individual sucede lo mismo que con la cultura organizacional, es complicado separar su estudio en dos cuadrantes diferentes por lo que se analizan en este capítulo de manera conjunta.

Así se observarán en este apartado, las herramientas teóricas que permitieron evaluar ambos cuadrantes del nivel micro, en relación a la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales.

4.1. Organización formal de la empresa

Cuando inicia un negocio se deben cumplir ciertos requisitos y normas legales que le dan formalidad a la organización. Deberá de cumplir con los requisitos fiscales y jurídicos que avalen su existencia y que le permitan operar en el mercado. Por ejemplo debe escoger el tipo de sociedad mercantil que va a formar; ante un

notario firmar el acta constitutiva de la empresa; darse de alta en los Ministerios de Hacienda de sus respectivos países; cumplir las disposiciones de la Ley del Trabajo correspondiente; así como todos aquellos aspectos adicionales que se requieran en determinados países que pueden ser reglamentos de determinados sectores económicos, regulaciones fiscales, etc., y esto influye significativamente sobre las creencias y valores de las empresas.

En el caso de México la Ley General de Sociedades Mercantiles, en el artículo 4º establece que “se reputarán mercantiles todas las sociedades que se constituyan en alguna de las formas reconocidas en el artículo 1º de esta Ley”¹²⁶ y dichas formas son:

1. Sociedad en nombre colectivo.
2. Sociedad en comandita simple.
3. Sociedad de responsabilidad limitada.
4. Sociedad anónima.
5. Sociedad en comandita por acciones.
6. Sociedad cooperativa.

La mencionada Ley, también establece el cumplimiento de otros requisitos que habrá que cumplir para considerar legal y formalmente establecida una empresa. Así como esta Ley, existen otras que regulan a las entidades relacionadas con los negocios internacionales, por ejemplo la Ley de Inversión Extranjera, la Ley Federal del Trabajo, entre otras.

Además de las regulaciones que se establecen a nivel legal, también hay otro tipo de normas y regulaciones que dan formalidad a las empresas. Por ejemplo los reglamentos de trabajo, los manuales de operación, las políticas a seguir, las regulaciones y procesos de ciertas certificaciones como la ISO 9000, entre otras.

¹²⁶ *Ley General de Sociedades Mercantiles*, Art. 4º, en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>, p. 2. (10 junio 2010).

Así se observa una parte del nivel micro objetivo, en donde elementos tales como las leyes, normas, políticas y reglamentos de trabajo le dan sentido y orden a las organizaciones de negocios. Aunque dichos elementos también surgen de las necesidades de los miembros de la organización, lo que les confiere un carácter subjetivo que permite relacionarlos con el cuadrante del nivel micro-subjetivo.

Por otra parte, los objetivos, misión, visión, valores, etc., son en gran medida generados por los fundadores de la entidad, también son producto del cumplimiento de las regulaciones jurídicas, de las pautas que marca el sector económico, de las tendencias del mercado, de las certificaciones que ostenta la empresa, de manera tal que tienen una base objetivo - subjetiva, y aunque permiten dar formalidad a la existencia de la empresa como tal, también se ubican en el cuadrante del nivel micro-subjetivo, dado que para su existencia, hace falta tener opiniones, valores, ideas, etc.

Otro elemento muy importante en este cuadrante micro-objetivo, lo constituyen los contratos que realizan las organizaciones, pues en base a éstos se pueden definir ciertos códigos de comportamiento, políticas a seguir dentro de la empresa, relaciones con clientes y proveedores, etc. Primordialmente se establecen las reglas de juego en el mercado, cuya existencia también influye en las costumbres, ideas, valores y procesos de las empresas.

4.1.1 Sistemas de organización de las empresas

Una vez que la empresa ya está constituida formalmente se puede observar el sistema de organización que la rige; dicho sistema se define según la forma en que los gerentes y los empleados se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización.

Los sistemas de organización que destacan son los siguientes:

1. Lineal o militar.
2. Funcional o departamental.

3. Lineal *staff*.

1) El sistema lineal o militar concentra la autoridad en una persona. El jefe toma todas las decisiones y las responsabilidades, es un sistema sencillo y claro, donde no hay conflicto de autoridades, hay rapidez de acción y genera disciplina por lo que es útil para pequeñas empresas.

Sin embargo, se carece de especialización, no hay flexibilidad para futuras expansiones, es difícil capacitar a un jefe para supervisar todos los aspectos que deben coordinar y se propicia la arbitrariedad del jefe porque posee toda la responsabilidad y la autoridad, además de que la organización depende de un solo hombre.

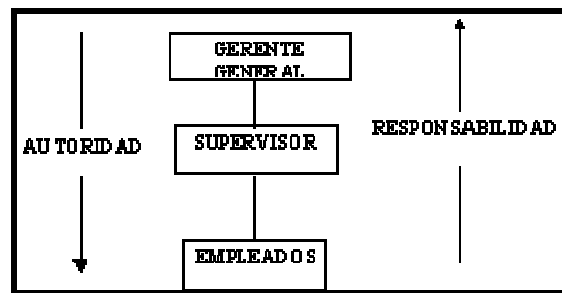


Fig. 4.1 Sistema lineal o militar. Fuente: Instituto Tecnológico de la paz, *Teoría de la organización y tipos* en http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema34_1.htm

2) El sistema funcional o departamental. Es el que se organiza como su nombre lo indica por departamentos, basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa. Coloca cada actividad en manos de un especialista haciendo uso del principio de la división de trabajo.

Algunos aspectos negativos de este tipo de sistema son por ejemplo, que hay dificultades para la delegación de responsabilidades, hay cierta competencia entre los especialistas, provoca tensión y conflictos porque se pierde la visión de conjunto y desarrolla rivalidades entre los miembros de la organización (Fig. 4.2).

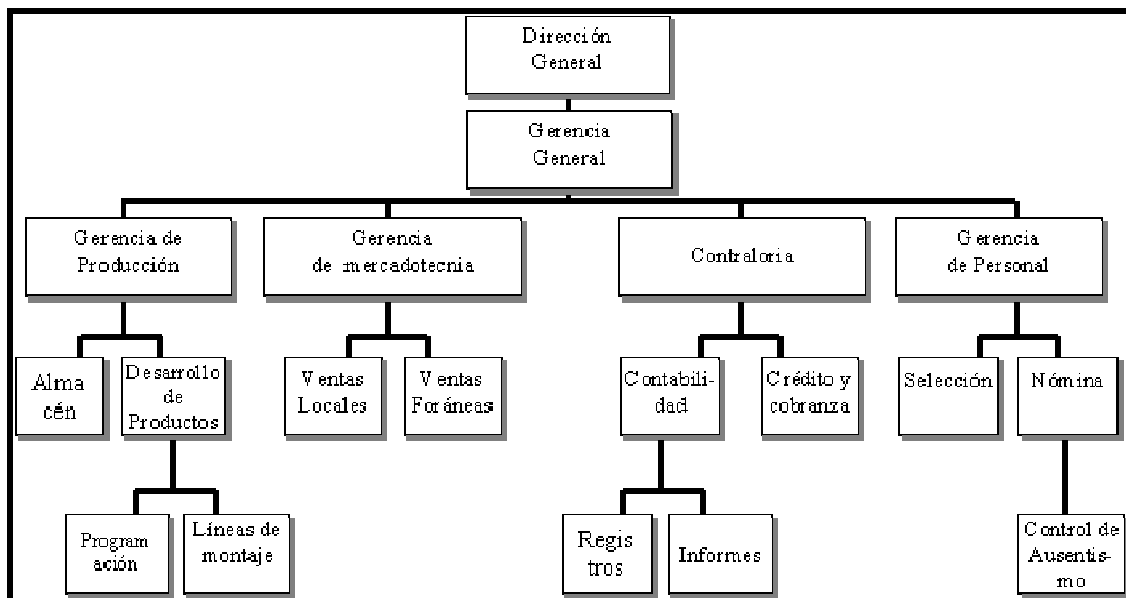


Fig. 4.2 Sistema funcional o departamental. Fuente: Cultura organizacional en http://misenita.blogspot.com/2008_05_01_archive.html, (08 septiembre 2009)

3) El sistema lineal o staff “es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas para formar la llamada organización jerárquica-consultiva”.¹²⁷ Es un derivado del tipo de organización de línea, en cuanto a que cada uno de los trabajadores rinde cuentas a un solo supervisor correspondiente en cada caso y derivado del tipo funcional porque hay asesoramientos y servicios de técnicos o cuerpos especializados para cada función. Este tipo de sistema de organización, consigue una división satisfactoria del trabajo, sin sacrificar demasiados individuos en las operaciones de control.

Sin embargo, deben definirse bien los deberes y responsabilidades en manuales, para no provocar confusiones en la organización. Pueden existir algunos problemas entre departamentos, dada la falta de autoridad para realizar funciones, el asesor de *staff* es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que los hombres de línea se forman en la práctica, por consiguiente en la

¹²⁷ Delaray Minsal Pérez y Yudit Pérez Rodríguez, *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización* en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010, (20 junio 2010).

mayoría de las ocasiones, los asesores tienen mucho conocimiento teórico pero poca experiencia práctica en este tipo de sistema de organización (Fig. 4.3).

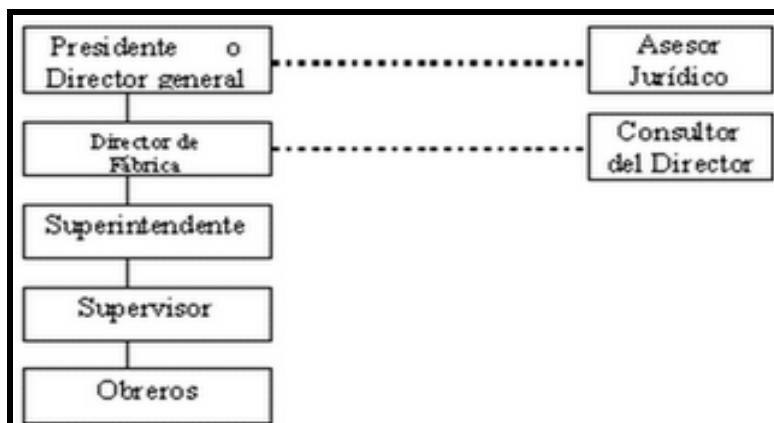


Fig.4.3 Sistema lineal o *staff*. Fuente: *Organizate on line, Recursos para organizar la empresa*, <http://organizaonline.blogspot.com/2009/07/organizacion-staff.html> (6 agosto 2009).

4.2 Definiciones de cultura organizacional

La definición de cultura organizacional puede variar dependiendo de los autores consultados y de los planteamientos que realicen. Su base se encuentra principalmente en ciencias como la antropología y la sociología. Toman en cuenta elementos como los símbolos, significados, ideologías, normas, valores, creencias, mitos, ritos, etc.

Álvaro Zapata cita a *Rocher* y dice que cultura organizacional es “un conjunto unido de formas de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas que eran aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas y que sirven de manera objetiva y simbólica para reunir a las personas en una colectividad particular y distintiva”.¹²⁸ Se puede observar que esta definición hace referencia a una “manera objetiva”, lo que nos lleva a pensar en los productos de esta cultura organizacional, como pueden ser: reglamentos de trabajo, establecimiento de normas, políticas de documentación y todo el producto que se desprenda de una organización de manera objetiva, corresponde esta parte de la definición al cuadrante micro objetivo. Sin embargo también se habla de una “manera

¹²⁸ Álvaro Zapata Domínguez y Alfonso Rodríguez Ramírez, *Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación*, p. 229.

“simbólica” para unir las personas en colectividades, y es cierto, ya que a pesar de que los miembros de una organización puedan tener sus propios valores, creencias, religiones, etc., la organización los une de manera simbólica y se adaptan a los valores y objetivos de ésta. Por lo tanto también esta definición pertenece a ambos cuadrantes micro objetivo y subjetivo.

Álvaro Zapata también cita a *Edgar Schein* y dice que “el concepto de cultura organizacional se asocia a comportamientos observados en forma regular en la relación entre individuos, como son el lenguaje y los rituales, las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, los valores dominantes y las reglas de juego aceptados por una organización, el ambiente o clima que se establece en la distribución física de sus miembros y la forma en que estos se relacionan con terceros”.¹²⁹ Esta definición nos permite observar como la variable cultural influye de forma determinante en las organizaciones y sobre todo cuando deben establecer contacto con terceros, como es el caso de las organizaciones que incursionan en los negocios internacionales. Así vemos que pertenece al cuadrante del micro subjetivo al hablar de valores, rituales, lenguaje, etc.

Para Olga Anzola, investigadora de culturas corporativas y perdurabilidad organizacional, en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia, la cultura organizacional es “el resultado de un contexto social en el que existen numerosos factores culturales nacionales, regionales, locales, sectoriales que aunque externos, afectan la cultura organizacional, y del actuar interrelacionado de quienes se involucran en un colectivo con diversos intereses, posibilidades y formas de ejercer el poder”.¹³⁰

Claudia García Álvarez de la Pontificia Universidad Javeriana define a la cultura organizacional como “el conjunto de creencias y significados que han sido naturalizados por los miembros de la organización (hábitos de pensamiento), en el

¹²⁹ *Ibid.*, p. 230.

¹³⁰ Olga Lucía Anzola Morales, *La cultura organizacional: relaciones fundamentales*, p. 2.

marco de un orden hegemónico, los cuales se convierten en el horizonte simbólico de interpretación y orientadores de conductas y prácticas; en este sentido, el analista cultural desde este enfoque se interesaría por identificar no sólo cómo las personas entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción, sino que trataría de entender cómo los discursos y prácticas que circulan en la organización están inmersos en relaciones de poder en las que se da una lucha por el control de significados”.¹³¹ Como se puede observar esta definición hace énfasis en los elementos culturales, que determinan de alguna manera los comportamientos y las acciones hacia adentro como hacia fuera de cada organización, los que finalmente incidirán en las relaciones que se puedan establecer a través de los negocios internacionales.

Así “la cultura se concibe, como una variable independiente y externa que influye en las organizaciones y es llevada a la organización a través de la membresía; es decir, al entrar a pertenecer a la organización, los empleados que han sido influidos por múltiples instituciones culturales como la familia, iglesia, comunidad, educación, traen estas influencias para nutrir la realidad organizacional”.¹³² Y desde esta perspectiva, al identificar las diferencias y similitudes entre culturas, se han realizado estudios como el de *Hofstede*, quien comparó las filiales internacionales de IBM para examinar la influencia de las culturas nacionales en la organización.

Para *Idalberto Chiavenato* la cultura organizacional es: “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización; una atmósfera psicológica constituida por características que distinguen a una organización de otra y que influyen en el comportamiento de las personas en la organización, y el resultado de aspectos formales e informales de la estructura como los sistemas de control (como el caso de los Gethos en Sudáfrica), las reglas, las normas y las relaciones

¹³¹ Claudía María García Álvarez, “Una aproximación al concepto de cultura organizacional”, en *Univ. Psychol.*, p. 172.

¹³² *Ibid.*, p. 165.

interpersonales”.¹³³ Esta definición marca la diferenciación que hay que tomar en cuenta de una organización a otra, ya que aunque ambas puedan pertenecer a determinada identidad nacional, su identidad y cultura como organización pueden ser muy diferentes a lo que sea la cultura nacional o del sector productivo en el que se desenvuelva.

John Ivancevich dice que “la cultura organizacional comprende el sistema de significados que comparten los miembros y que la distingue de otras organizaciones, la esencia de la cultura de una empresa se manifiesta en su forma de hacer negocios, en la manera en que trata a clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que gozan departamentos y oficinas, y por la lealtad de sus empleados a la compañía”.¹³⁴ Esta definición nos hace comprender la cultura organizacional como esa esencia que se requiere para hacer negocios de una manera determinada, visión que otras definiciones no habían aportado.

Como se ha visto en las definiciones anteriores la cultura organizacional es un elemento importante para entender las diferencias culturales en los negocios internacionales y por lo tanto, debe ser considerada por los administradores cuando realizan negocios fuera del país y aún en el mismo país. Se puede entender como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias y esto es lo que los hace comportarse de determinada manera cuando establecen relaciones con miembros de otras organizaciones internacionales.

4.2.1 Análisis de la cultura organizacional. El modelo Zapata y Rodríguez

Álvaro Zapata y Alfonso Rodríguez son autores colombianos que han desarrollado un modelo de análisis para la cultura organizacional. Esto como respuesta a la necesidad de tener un modelo que permitiera analizar las organizaciones desde

¹³³ Idalberto Chiavenato, *Administración en los nuevos tiempos*, p. 174.

¹³⁴ John Ivancevich, *Administración de recursos humanos*, p. 28.

una perspectiva interdisciplinaria. “Pretendiendo una aproximación a la realidad de las organizaciones teniendo como fundamento el enfoque sistémico, la fenomenología compleja, la interdisciplinariedad, la complementariedad en el conocimiento y la acción, donde las condiciones o factores estudiados se interrelacionan de manera hermenéutica (de interpretación y comprensión), holística (realidad compleja como sistema global) y heurística (procurando concertaciones y conciliaciones), debido a que generalmente los factores internos y externos de la organización no se pueden separar porque tienen como constante sus interacciones o relaciones interpersonales como punto de partida para el estudio de la cultura organizacional” .¹³⁵

Los autores lo presentan como un modelo que permite, a los interesados en utilizarlo, construir sus propios marcos de observación y análisis de la cultura de una organización, dentro de una realidad que es sumamente compleja. Ellos identificaron la ausencia en la literatura empresarial de material aplicado al contexto colombiano sobre cultura organizacional, planteando que no hay una teoría propia que oriente, diferencie e identifique la administración, que dé identidad a las empresas colombianas y que permita entender su relación con problemas sociales, culturales y organizacionales.

Así su modelo “es una aproximación de la realidad, donde se intenta describir un sistema, la organización con sus componentes económico, social y cultural, para de esta manera dar una representación aproximada desde las interacciones sociales hasta lograr la identidad como fenómeno complejo organizacional, donde la constante son los conflictos de intereses e ideas, manifestados en relaciones interpersonales, de poder, de afiliación, estilos de dirección y liderazgo, entre otros”.¹³⁶ (Ver Fig. 4.4.)

¹³⁵ Álvaro Zapata Domínguez, Alfonso Rodríguez Ramírez e Iván Darío Sánchez, Cultura organizacional en empresas colombianas. Estudios de caso. p. 56.

¹³⁶ *Ibid.*, p. 73.

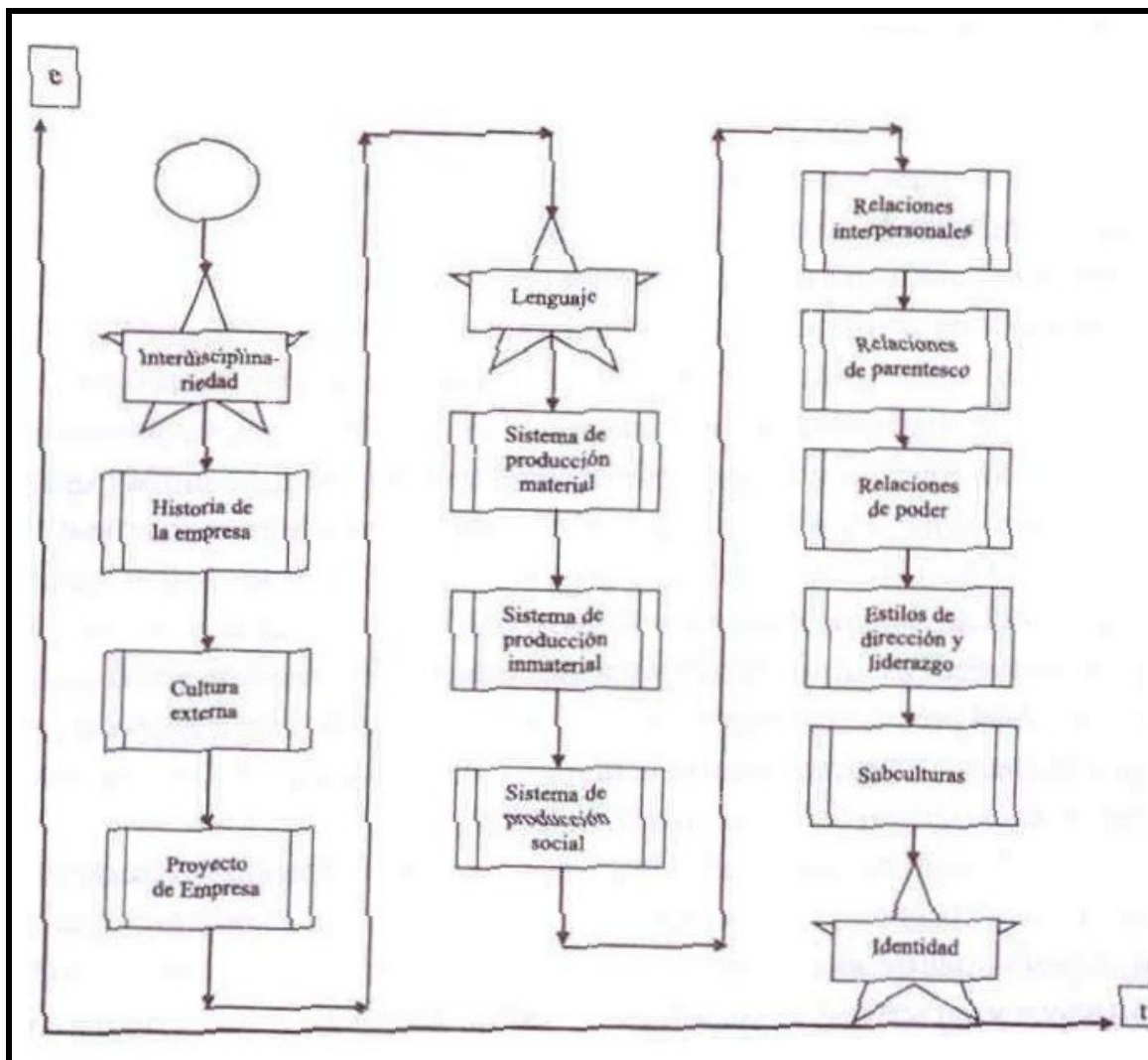


Fig. 4.4 Modelo de análisis de la cultura organizacional. Fuente: Álvaro Zapata Domínguez, Alfonso Rodríguez Ramírez e Iván Darío Sánchez, Cultura organizacional en empresas colombianas.

Los autores de este modelo buscan explicar las situaciones que viven las organizaciones a través de las interrelaciones entre el todo y las partes y viceversa, basados principalmente en la Teoría general de sistemas. Para hacerlo se consideran trece componentes de la cultura organizacional que son los siguientes:

- a) Identificación e historia de la organización.
- b) El entorno social o cultura externa.
- c) El lenguaje y la comunicación.
- d) Proyecto formal de empresa.

- e) El sistema de producción de bienes materiales.
- f) El sistema de producción de bienes inmateriales.
- g) El sistema de producción de bienes sociales.
- h) Las relaciones interpersonales.
- i) Las relaciones de parentesco.
- j) Las relaciones de poder.
- k) Liderazgo y modos de ser de los dirigentes.
- l) Subculturas.
- m) La identidad.

Cada uno de estos componentes tiene sus variables y rasgos, que están comprendidos en la Fig. 4.5:

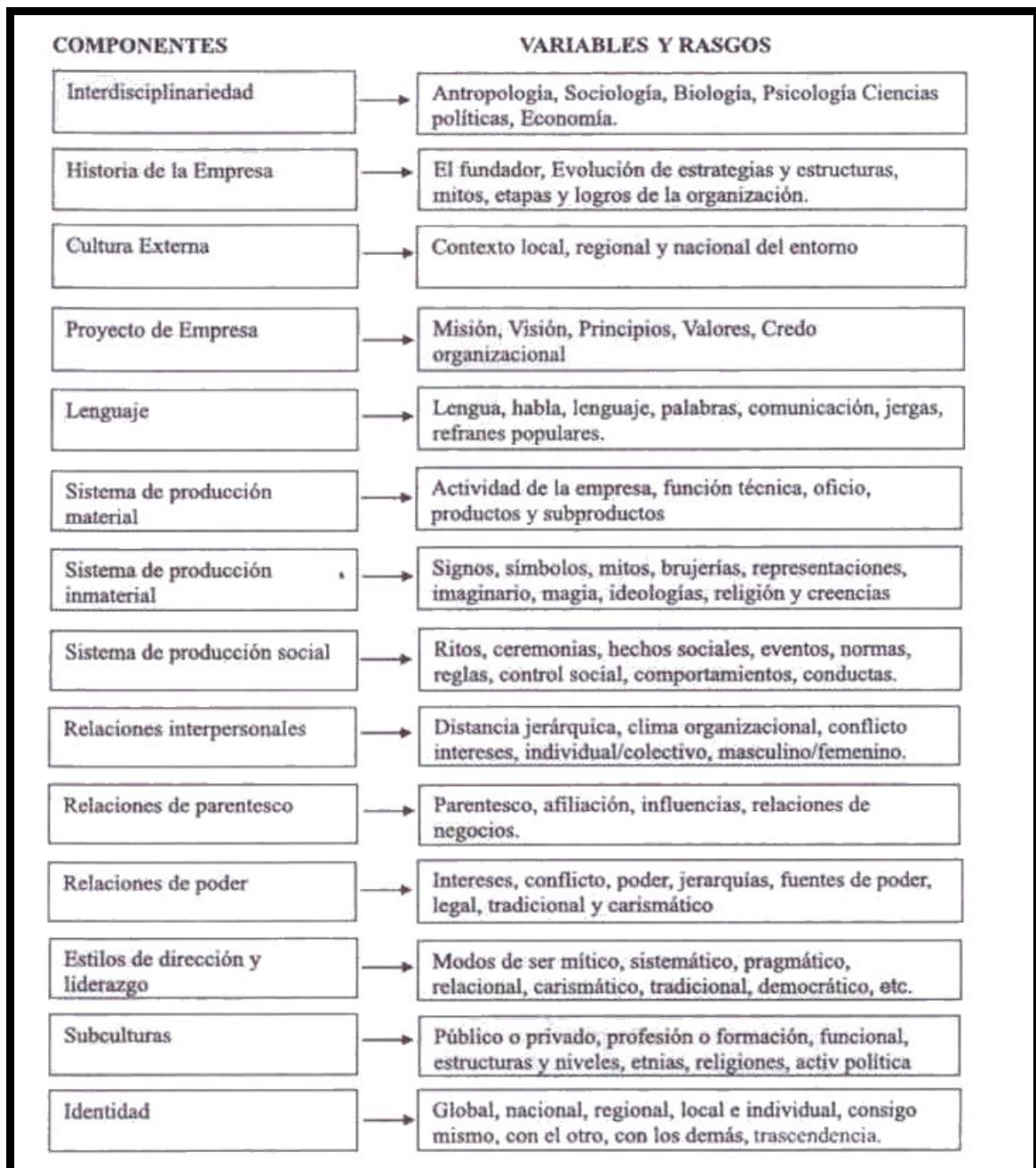


Fig.4.5 Dimensiones o componentes de la cultura organizacional. Fuente: Álvaro Zapata Domínguez, Alfonso Rodríguez Ramírez e Iván Darío Sánchez, Cultura organizacional en empresas colombianas.

Como ya se mencionó los autores detectaron la ausencia de materiales de cultura organizacional aplicados a las empresas colombianas, pero esto no está lejos de la realidad mexicana. En México los trabajos de cultura organizacional pasan por una situación similar a la colombiana, por lo que este modelo aporta una

herramienta teórica de utilidad para analizar la realidad de las empresas mexicanas. De tal manera que al ser un modelo que permite analizar la realidad de diversos países se convierte en un instrumento teórico de gran utilidad para realizar análisis en el cuadrante micro subjetivo propuesto por la metateorización.

La dinámica de este modelo se basa en que las personas aprenden y desarrollan habilidades interpersonales, todo el tiempo que están en una organización. Así desarrollan una mentalidad empresarial acorde con su cultura organizacional. Esta mentalidad empresarial se combina con las representaciones que tiene cada individuo de acuerdo a la forma de pensar y actuar en relación con su ambiente de trabajo, siempre con base en sus valores y principios. Los autores explican que esto sumado a que hay interacciones del hombre con su medio se generan tres tipos de representaciones:

- 1) Sistema de producción de bienes materiales. En este sistema el personal se adapta al entorno con las herramientas que le proporciona la organización y crea productos y servicios para satisfacer a sus clientes. Este sistema de producción de bienes materiales es el enlace entre lo externo que entra a la organización a través de los procesos, estructuras, actividades, insumos y recursos y la transformación que sufre al interior para salir transformados en productos y servicios que finalmente llegan al mercado.
- 2) Sistema de producción de bienes sociales. En este sistema los motivos intrínsecos y extrínsecos de los miembros de una organización dan lugar a que existan relaciones sociales que generan normas, reglas y modos de ser, cuya influencia en las organizaciones es importante, ya que define el estilo y práctica de los estilos de dirección, así como las políticas y estrategias que formulan y ejecutan las organizaciones.

- 3) Sistema de producción de bienes inmateriales. En este sistema se ubica la identidad y la ideología, ya que mueven las acciones de los miembros de la organización. Esto a su vez logra diferenciarlos de otras organizaciones así como crearles un buen o mal nombre en sus relaciones con el entorno. Se generan también el liderazgo, la identidad y la cultura organizacional de las empresas, lo que se constituye como sus bienes inmateriales.

En el siguiente esquema se puede observar la dinámica del modelo descrito (Fig. 4.6):

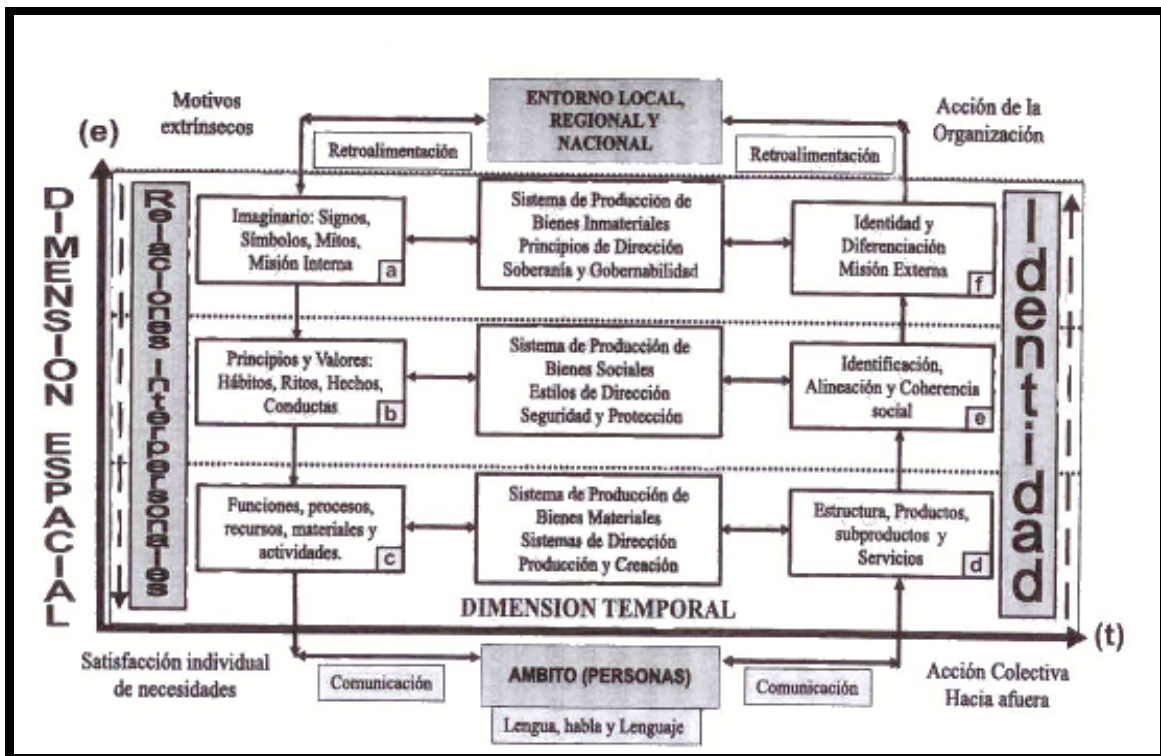


Fig.4.6 Dinámica del modelo Zapata y Rodríguez. Fuente: Álvaro Zapata Domínguez, Alfonso Rodríguez Ramírez e Iván Darío Sánchez, Cultura organizacional en empresas colombianas.

Las aplicaciones del modelo de Zapata y Rodríguez se dan con base en un modelo sistémico. Como se mencionó anteriormente el modelo está fundamentado en la teoría de sistemas. Por tal motivo el desarrollo del modelo también sigue un contexto de la misma base, en donde la primera instancia es que toda organización tiene insumos, procesos y salidas lo que permite analizar la relación

organización-entorno. En segundo lugar hay procesos de interiorización y de exteriorización que hacen que la organización trate de adaptarse a las influencias externas, las asimile y las exteriorice en forma de productos o servicios que reflejan su cultura organizacional, esto es la relación que establece la organización con el entorno a través de sus productos y servicios.

En este modelo “es importante tener en cuenta el aporte de las ciencias sociales y humanas (historia, economía, política, antropología). Esta plantilla nos permite comprender la realidad humana, la construcción de valores, los sistemas significativos, la tonalidad afectiva, la ideología y, en general, la cultura”.¹³⁷

Finalmente cabe señalar que este modelo ha sido aplicado en estudios de caso de cultura organizacional. Donde se analizan las variables del modelo aplicadas a diferentes organizaciones colombianas, desde diversas perspectivas del *Management*. Para probar que el modelo funciona desde diferentes perspectivas y en organizaciones de todos tamaños. Los estudios de caso mencionados se pueden consultar en el libro “Cultura organizacional en empresas colombianas. Estudios de caso”.

Por otra parte cabe señalar que la cultura organizacional también puede contener subculturas, ya que el hecho de que existan propiedades comunes, no significa que en el fondo no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada, ya que en las organizaciones puede haber una cultura dominante y muchas subculturas.

4.2.3 Cultura organizacional y negocios internacionales

Tomar en cuenta la cultura es un enfoque que “surge ante la globalización y la necesidad de un análisis transcultural para entender en qué marco se llevan a cabo los negocios internacionales, sobre todo por el crecimiento de las multinacionales. El papel de las diferencias culturales en una economía tan

¹³⁷ Alvaro Zapata Domínguez, Alfonso Rodríguez Ramírez e Iván Darío Sánchez, *Op. Cit.*, p. 49.

globalizada es relevante, incluso se refleja en aspectos tan intangibles como los estilos de comunicación. En suma, un *Management* internacional supone la confrontación cultural frecuente y la necesidad de un mejor conocimiento de las diferencias y las especificidades locales”.¹³⁸ Para entender estas especificidades locales es importante analizar la cultura organizacional.

La importancia que tiene la cultura organizacional para entender la variable cultura en los negocios internacionales es principalmente que nos aporta datos sobre las relaciones e interacciones entre los miembros de las organizaciones, dando una visión de conjunto e interpretación de lo que sucede con esas relaciones hacia el interior y hacia el exterior de cada unidad de análisis. Por ejemplo los estilos de dirección y liderazgo tienen un papel fundamental en cómo se relacionan los integrantes de la organización con integrantes de otras organizaciones tanto nacionales como internacionales. Nos permite conocer las creencias, valores, políticas, etc., que incorporan los miembros de una organización en su comportamiento y en sus relaciones con otros.

De tal forma que “la mejora de las relaciones transculturales requiere el entendimiento por parte de las organizaciones del alcance competitivo y de los factores de éxito relacionados con la diversidad cultural. Y para lograr ese entendimiento deben tener conciencia de la importancia de los valores, actitudes y de la comunicación como medios de cambio en pro de la multiculturalidad”.¹³⁹

4.3 La identidad en los cuadrantes micro objetivo y micro subjetivo de la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales

La identidad es un elemento importante a considerar cuando se habla de la variable cultura en los negocios internacionales, ya que influye en el comportamiento de los individuos que finalmente son los protagonistas de los

¹³⁸ Rosalinda Gámez Gastélum, *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, en www.eumed.net/libros/2007a/221/. p. 81. (04 abril 2009).

¹³⁹ Isadora Ovalle Donoso y Loreto Marchant, “Diversidad cultural y desarrollo organizacional” en *Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer seminario*, p. 92.

negocios. Quizá se puede conocer la cultura nacional, hasta la cultura organizacional, pero la identidad influye al momento de relacionarse con otras personas y determina las acciones a realizar, por lo que no debe dejarse de lado y tampoco limitarse a que es algo único o exclusivo de la personalidad de los individuos, sino que también señala un nivel de identificación con otros individuos de la sociedad. Por tal motivo se señalan a continuación definiciones del concepto identidad que permitieron analizar la dualidad del concepto y su importancia en los negocios internacionales.

4.3.1 Definiciones de identidad

“El término identidad puede significar la permanencia de las características de uno mismo con relación a sí mismo (suponemos que en momentos diferentes del tiempo); o bien la exacta semejanza de las características de uno con respecto a las de otro (en tiempos o espacios diferentes). En el primer caso la identidad de uno es lo que constituye la diferencias de otros, es decir, lo que otros no comparten; en el segundo, es lo que tienen en común uno y otro u otros, o sea, lo que todos comparten.¹⁴⁰ Ambos tipos de identidad son aceptados en este trabajo ya que tanto la identidad del individuo es importante para determinar sus acciones cuando interactúa con otros, como la nacional que sirve para diferenciar a los individuos provenientes de otros lugares pertenecientes a identidades nacionales diversas.

En el modelo de análisis de la cultura organizacional de Zapata y Rodríguez, se define a la identidad como “el aspecto central de la cultura. Son cuatro las dimensiones y los niveles de la identidad: las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza y nuestra relación con la trascendencia, especialmente con lo sagrado. En este contexto la identidad puede ser global, nacional, regional, local e individual”.¹⁴¹ Dada esta definición la identidad se debería considerar como un elemento básico cuando se analizan las

¹⁴⁰ Álvaro Zapata Domínguez y Alfonso Rodríguez Ramírez, *Op. Cit.*, p. 156.

¹⁴¹ Álvaro Zapata Domínguez, Alfonso Rodríguez Ramírez e Iván Darío Sánchez, *Op. Cit.*, p. 72.

variables culturales en la administración de los negocios internacionales, ya que influye desde el nivel micro hasta el nivel macro, y como se ha visto en este trabajo, todos los niveles son importantes para obtener un análisis completo de la influencia de la cultura en la realización de negocios internacionales.

En esta lógica de que la identidad no es privativa de la personalidad del individuo la Dra. Ma. Elena Camarena Adame, en su tesis de doctorado plantea que “las personas y los grupos sociales no tienen una sola identidad, sino que forman parte de un sistema de identidades con distintos niveles de pertenencia, como la identidad nacional, individual, colectiva, étnica, profesional, ocupacional y de género. Se advierte que dicha pluralidad de pertenencias sólo puede explicarse en el plano simbólico, en tanto que el agente cultural asume diferentes identidades en distintos momentos que no se unifican alrededor de un yo coherente. Es así que en los sujetos existen identidades contradictorias que parten en distintas direcciones, de manera que nuestras identificaciones están constantemente modificándose, lo cual nos lleva a aseverar que la identidad no se hereda por vía genética, sino que necesita ser aprendida para después transmitirse y reconocerse”.¹⁴² Esta definición aporta elementos relevantes para el concepto en estudio, ya que en primer lugar nos aclara que la identidad no es privativa del individuo, sino que ésta cambia de acuerdo al contexto en el que se involucra. Puede tener cierta identidad religiosa por ejemplo, pero hacerla a un lado cuando se encuentra en la organización trabajando o modificarla cuando se celebran fiestas nacionales o votar por determinadas políticas regionales como sería el caso de los habitantes de la Unión Europea.

Otro elemento muy importante que menciona la Dra. Camarena Adame es que la identidad se aprende, se transmite y se reconoce, por lo que brinda un punto clave para los análisis culturales en los negocios internacionales, ya que muestra el camino por donde podemos analizar si se determina por ejemplo, la historia del país, la historia de la organización donde se desempeñan los individuos con los

¹⁴² María Elena Camarena Adame, *Tesis doctoral Dimensiones de la cultura*, p. 236.

que se quiere realizar negocios o comunicarse de una manera más empática, ya que existirá un estudio previo y se conocerán las razones de su comportamiento y hasta se entenderá quizá su forma de negociar, sus patrones de trabajo, su forma de vender, su forma de concebir el mundo, los mercados, etc.

En la misma lógica de que la identidad se aprende Jorge Larraín argumenta que “si la identidad no es una esencia innata dada sino un proceso social de construcción, se requiere establecer los elementos constitutivos a partir de los cuales se construye. Propongo la idea de que estos elementos son tres”¹⁴³. El primero es que los individuos se definen a sí mismos, o se identifican con ciertas cualidades, en términos de ciertas categorías sociales compartidas. Al formar sus identidades personales, los individuos comparten ciertas lealtades grupales o características tales como religión, género, clase, etnia, profesión, sexualidad, nacionalidad, que son culturalmente determinadas y contribuyen a especificar al sujeto y su sentido de identidad. El segundo se refiere a que los objetos materiales se convierten en una extensión de la personalidad de los individuos. La idea es que al producir, poseer, adquirir o modelar cosas materiales los seres humanos proyectan su sí mismo, sus propias cualidades en ellas, se ven a sí mismos en ellas y las ven de acuerdo a su propia imagen. Las cosas materiales hacen pertenecer o dan el sentido de pertenencia en una comunidad deseada. Por último el tercer elemento implica que la construcción del sí mismo necesariamente supone la existencia de "otros" en un doble sentido. Los otros son aquellos cuyas opiniones acerca de nosotros internalizamos. Pero también son aquellos con respecto a los cuales el sí mismo se diferencia, y adquiere su carácter distintivo y específico. La identidad presupone la existencia de otros que tienen modos de vida, valores, costumbres e ideas diferentes. Para definirse a sí mismo se acentúan las diferencias con los otros. La definición del sí mismo siempre envuelve una distinción con los valores, características y modos de vida de otros.

¹⁴³ Jorge Larraín, *Identidad chilena*, http://www.plataforma.uchile.cl/fg/semestre1/_2003/cuento/modulo3/clase1/textos/concepto.htm, (20 mayo 2010).

Por otra parte, la Dra. Camarena Adame plantea que “el concepto de identidad nacional puede aludir a la existencia de símbolos y creencias propagados por grupos de elite o sostenidos por muchos de los miembros de categorías regionales, étnicas o lingüísticas de una población y que implican una comunidad”.¹⁴⁴ Lo que muestra que también puede haber cierta identidad “inducida” por grupos de poder que han propagado y transmitido determinados símbolos de identidad ya sea desde grupos políticos o en la actualidad las grandes transnacionales que buscan vender sus productos en el mundo y crean identidades para que los consumidores busquen pertenecer a la comunidad y compren lo que ofrecen estas empresas.

Hasta aquí he hablado de que la identidad busca la pertenencia a un grupo, sin embargo también existe el peligro de que en afán de conservar la identidad se puedan dar otros fenómenos violentos, y este aspecto también lo menciona la Dra. Camarena Adame cuando advierte que “aunque la idea de la identidad cultural es compartir un marco de vida proyectado, las identidades pueden cohesionar a tal extremo a sus participantes, que éstas pueden ser detonantes de conflicto, debido a que dichas identidades se ven fuertemente comprometidas y reforzadas con el discurso cultural dominante, al grado que el accionar social puede llegar a límites de carácter absurdo como las limpiezas étnicas, racismos, fundamentalismos, etcétera”.¹⁴⁵ Por ello al momento de establecer negocios internacionales se deben tener estos conocimientos presentes, pues quizá las empresas con las que se pretenda establecer relaciones tengan algunos de estos detonantes en sus antecedentes o quizá no la empresa como tal sino sus miembros o negociadores, por lo que es relevante entender que muchas veces los mercados pueden marcar determinadas tendencias u oportunidades, pero si se llega a chocar con algún concepto de identidad un negocio se puede perder y quedarse sin posibilidades de entrar a algún mercado por haber descuidado elementos como la identidad.

¹⁴⁴ Maria Elena Camarena Adame *Op.Cit.*, p. 243.

¹⁴⁵ *Ibid.*, p. 258.

La Dra. Camarena Adame concluye que “la identidad es el conjunto de repertorios culturales interiorizados por medio de representaciones, valores y símbolos, a través de los cuales las personas delimitan sus fronteras y se diferencian de los demás en un contexto determinado en el tiempo y el espacio. Así, la identidad social estaría integrada por las categorías que definen la pertenencia de uno con respecto a varios grupos sociales, como puede ser el sexo, la afinidad política, la religión, la nacionalidad, o bien otro tipo de subculturas. La identidad es esa capacidad individual de hacer propias algunas características de nuestro entorno inmediato, es decir, de la creación de individuos que se sienten afines con determinadas situaciones. Luego entonces, la identidad puede entenderse como la adquisición de símbolos culturales determinados que el sujeto asume como propios. Se trata de una conjunción de condiciones de posibilidad que hacen que los sujetos se asuman como parte de un colectivo y, en consecuencia, actúen como tal”.¹⁴⁶

Las definiciones antes mencionadas permiten comprender que la identidad es un concepto de suma importancia en los negocios internacionales, ya que no sólo influye en los individuos sino también en las organizaciones y en las naciones. Es un concepto dual que presupone al individuo en sí mismo pero al mismo tiempo dicho individuo forma parte de una colectividad que le otorga otra serie de condicionantes para ser considerado dentro de la misma, por lo cual forma otra identidad que puede ser organizacional o nacional dependiendo del nivel en el que se identifique.

Pero aún más importante es que en las definiciones antes analizadas, se observó que la globalización incide en el concepto de identidad y la está reconstruyendo, por lo que no se pueden simplemente pensar en identidades existentes, sino en aquellas identidades que están resultando de los cambios que se han dado en el mundo globalizado. Así como también evaluar aquellos lugares, organizaciones, etc., en donde la identidad se llega a exacerbar y termina en fundamentalismos,

¹⁴⁶ *Ibid.*, p. 259.

limpiezas étnicas, racismo, discriminación, etc., ya que si se pretende realizar negocios en estas condiciones se deberá ser cuidadosos para entender su comportamiento, ideales, razones, motivaciones, etc. para llevar a cabo determinadas acciones en lugar de otras con las que se puede comulgar o no pero de las cuales se debe estar enterados para no provocar choques culturales como los que menciona Samuel Huntington en lo que llama el choque de las civilizaciones, abordado en el cuadrante macro subjetivo de este trabajo.

4.3.2 Modelo de identidad cultural en la comunicación intercultural de negocios de *Daphne Jameson*

Como se ha mencionado antes, tomar en cuenta otros contextos como el ambiente de negocios, la cultura organizacional y la identidad de los individuos, y de las organizaciones es importante al establecer comunicación y negocios internacionales. Pero también hay que agregar la identidad cultural a este punto.

Daphne A. Jameson propone un modelo de identidad cultural que servirá como marco para realizar investigaciones en la comunicación intercultural de negocios. *Jameson* argumenta que la mayoría de las investigaciones no se enfocan en el individuo y que es éste, quien finalmente actúa cuando se relaciona con otras personas que pertenecen a culturas diferentes. Por lo tanto propone un modelo que se enfoque al individuo, es decir al auto-conocimiento, para reconcebir la identidad cultural ya integrando las experiencias propias del individuo y de ahí partir para establecer la comunicación intercultural de negocios, con menor dificultad. Su propósito con este modelo es “*to develop a broadened balanced model of cultural identity that can serve as a framework for intercultural business communications research, pedagogy, and practice*”.¹⁴⁷ Básicamente dotar a los negocios de una herramienta teórica para analizar la identidad cultural.

¹⁴⁷ Daphne A. Jameson, “*Reconceptualizing cultural identity and its role in intercultural Business Communications*” en *Journal of business communication*, p. 200. Traducción de la autora: para desarrollar un modelo de identidad cultural ampliado y equilibrado que pueda servir de marco para la investigación de la comunicación intercultural de negocios, la pedagogía y la práctica.

Para fundamentar su modelo plantea que los negocios internacionales están en crecimiento, lo que incrementa el interés en las culturas nacionales de otros empresarios, y como ejemplo tenemos los estudios que han realizado diversas personas influenciadas por el interés en las culturas que *Hofstede* planteó anteriormente.

Existen diversos estudios que se han hecho al respecto de culturas específicas pero se quedan a nivel nacional y no van más a fondo, y obviamente no es lo mismo la cultura que puede darse a nivel nacional, a aquella que se da en ámbitos religiosos, deportivos y de negocios aunque sea en el mismo país. Es por ello que *Jameson* plantea que deben enfocarse en niveles más específicos y no solamente en niveles de cultura nacional.

Uno de sus argumentos para plantear que los estudios deben enfocarse a la identidad cultural del individuo es que algunas personas no tienen tanto apego a la nacionalidad, por lo que es difícil que al tratar con ellas exalten su nacionalidad.

El segundo argumento es que las personas cuando se enfocan más en su identidad cultural que en la cultura nacional, tienen una mejor comunicación intercultural de negocios, pues son conscientes de su religión, valores, género, clase y no sólo de lo que la cultura nacional dictaría que deberían tener por identidad.

Es decir, que más allá de la cultura nacional, al enfocarse a los individuos, éstos mismos pueden entender a otros cuando son conscientes que hay factores más allá de los de cultura nacional que pueden ser determinantes al entablar relaciones de negocios.

El tercer argumento plantea que al expandir el concepto de identidad cultural se abrirían nuevas perspectivas en la comunicación intercultural de negocios. Por ejemplo se pueden hacer estudios de cultura corporativa que en lugar de tomar en

cuenta las organizaciones como un todo y los individuos dentro de ellas, enfocarse en los individuos con sus valores, creencias y comportamiento en una profesión en particular, en un ámbito determinado o en una compañía. Esto es porque por ejemplo la comunicación entre profesionistas de un determinado ámbito puede tener más en común o ser más compleja, más allá de las diferencias culturales a nivel nacional.

Es decir lo que importa es lo que las personas saben de sí mismas, lo que no saben y lo que saben de los otros con los que se van a relacionar en determinado momento. Esto lleva a *Jameson* a plantear que la comunicación en los negocios se da entre personas y no entre culturas, por lo que la identidad cultural de los individuos es más importante ya que al entablar comunicación lo que importa es su experiencia y su contexto, y aunque la cultura nacional influye, no es lo más importante en la comunicación intercultural de negocios.

Para *Jameson* el término de identidad cultural se refiere al sentido de uno mismo derivado de la membresía formal o informal en los grupos que transmiten o inculcan conocimientos, creencias, valores, actitudes, tradiciones y formas de vida. Así con estos elementos se logra enfocar en la identidad cultural de los individuos y no en la identidad colectiva de grupos culturales, como se hace frecuentemente.

Para explicar la identidad individual *Jameson* desarrolló el siguiente esquema (Fig. 4.7):

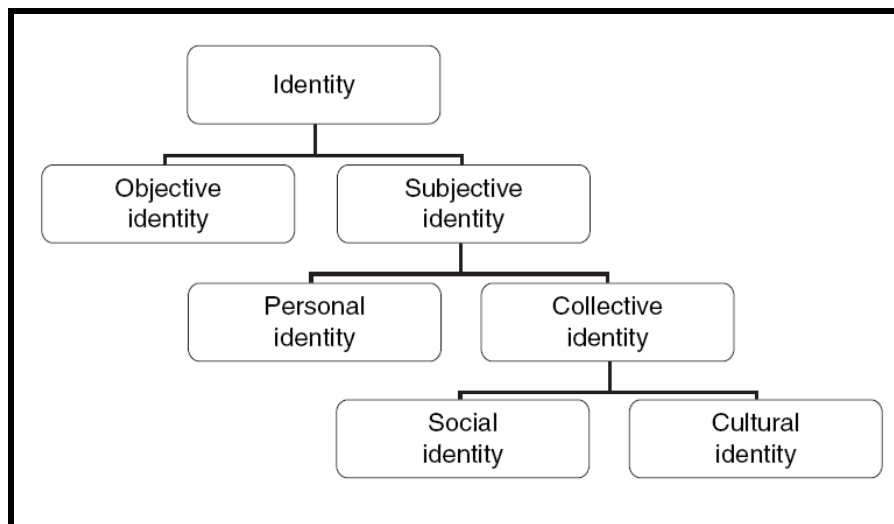


Fig. 4.7 Clasificación de la identidad según Daphne Jameson.

Jameson explica que la identidad es un concepto que se puede ver desde dos ángulos el objetivo y el subjetivo. La identidad objetiva es aquella que representa a las personas en sus actas de nacimiento, pasaportes, credenciales de elector y diferentes documentos oficiales. Mientras que la identidad subjetiva es aquella en la que las personas sienten lo que son como seres humanos, es decir, lo que los hace diferentes entre ellos. La identidad objetiva puede ser usurpada, mientras que la identidad subjetiva no, ya que es como la esencia del individuo que no puede ser arrebatada.

La identidad subjetiva se divide en identidad personal e identidad colectiva. La identidad personal se refiere al sentido de sí mismos, derivado de la personalidad, el carácter, el espíritu y el estilo. La identidad colectiva a diferencia de la personal, se refiere al sentido de uno mismo como miembro formal o informal en los grupos a los que pertenecemos.

A su vez la identidad colectiva también se divide en identidad social e identidad cultural. La identidad cultural involucra las perspectivas históricas, enfocándose en la transmisión de conocimientos y valores entre las generaciones, es decir lo que la gente ha aprendido a través de la historia y como lo aplican para influenciar el futuro. Es como un estado interno que depende de la auto-percepción que tengan

los individuos de sí mismos. Mientras que la identidad social comprende el rol que las personas desempeñan en el presente. *Jameson* desarrolla este esquema para argumentar que la identidad cultural es relevante en la comunicación intercultural de negocios, ya que juega un rol integral en las relaciones interpersonales, pues es la auto percepción que tiene el individuo de sí mismo y dependiendo de ésta, es como se va a relacionar con los demás, ya sean de su mismo grupo o de otros.

Una vez que se ha comprendido la identidad cultural de los individuos y su importancia en la comunicación intercultural de negocios, *Jameson* habla de seis componentes de dicha identidad, que son los que hacen que las personas se relacionen y se sientan miembros de un grupo determinado, estos son: la vocación, la clase, la geografía, la filosofía, el lenguaje y la biología.

Cada uno de estos componentes se subdivide en otros que en conjunto forman la identidad cultural individual. *Jameson* los clasificó de la siguiente manera:

Componente	Subdivisión
Vocación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campo de ocupación ▪ Profesión o puesto de trabajo ▪ Organización empleadora ▪ Sub unidades de la organización
Clase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clase económica ▪ Clase social ▪ Clase educativa
Geografía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacionalidad ▪ Identificación con región, estado, provincia o ciudad ▪ Identificación de densidad (urbana, suburbana, rural) ▪ Residencia (sí es diferente de la nacionalidad)
Filosofía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identidad religiosa ▪ Identidad política ▪ Identidad basada en otras filosofías

Lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lengua materna ▪ Dialecto ▪ Otros idiomas
Biológico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Raza ▪ Etnicidad ▪ Género ▪ Orientación sexual ▪ Salud ▪ Edad

Tabla 4.1 Componentes de la identidad cultural individual según *Daphne Jameson*.

Estos elementos se pueden comprender fácilmente si por ejemplo se piensa en México, ya que no es lo mismo un mexicano del norte de país, con un mexicano del centro y con un mexicano del sur, cada uno de ellos, a pesar de tener la nacionalidad mexicana se sentirá diferente de acuerdo a su profesión, a su lugar de trabajo, a su clase social y económica, a su nivel de educación. También será muy importante el factor geográfico para ver si proviene de una ciudad, un pueblo, una zona rural o urbana, es diferente el trato en las ciudades para las personas que provienen de provincia. Así mismo la diferencia en creencias religiosas y políticas también forman la identidad de los mexicanos, pues no es lo mismo un mexicano católico afiliado al Partido Acción Nacional (PAN), que un mexicano católico afiliado al Partido de la Revolución Democrática (PRD) por mencionar algunos. El componente del lenguaje también será definitivo para entablar comunicación, no es lo mismo hablar español en la mayor parte del país, que hablar con las personas que todavía manejan dialectos por ejemplo en el sur de México. Finalmente el factor biológico también es determinante para establecer comunicación pues dependerá de género, de la edad, de la orientación sexual, el tipo de trato que se establezca. En México al haber machismo, no se puede esperar entablar el mismo tipo de comunicación entre ejecutivos hombres que entre ejecutivos donde hay mujeres y hombres. De tal forma que todos estos componentes comienzan a dar un perfil de la identidad cultural de los individuos y como se ha visto a través de este ejemplo, aún en el mismo México, las

diferencias son relevantes de una zona a otra, es por ello que en la comunicación intercultural de negocios resulta de suma importancia conocer la identidad cultural propia y después tratar de definir la de nuestras contrapartes, para poder establecer una comunicación adecuada en el ámbito de los negocios internacionales.

De ahí la importancia de este modelo, pues Jameson tiene razón al enfatizar en los individuos y no en las diferencias que pudieran darse a nivel de culturas nacionales, pues como se ha observado, aún perteneciendo a la misma cultura nacional, puede haber diferencias, que no necesariamente correspondan a los patrones identificados como “nacionales” de comportamiento. Así que a un ejecutivo que va a realizar negocios con empresarios mexicanos por ejemplo de poco le servirá saber que en México puede haber machismo, que predomina el catolicismo o que son generalmente impuntuales, si va a tratar quizá con un empresario mexicano que no necesariamente va a ser machista, o que quizá es católico pero no un católico que practique la religión fervorosamente. De tal forma que si el empresario extranjero tomara en cuenta solamente esos criterios para comunicarse con su contraparte mexicana, estaría falto de información pues no habría tomado en cuenta por ejemplo, el ambiente de negocios predominante en el ámbito profesional en el que se van a desenvolver, o la posición política de su homólogo mexicano, su edad, su idioma natal, etc.

Es entonces donde se observó la pertinencia del modelo de *Jameson*, como herramienta para establecer una comunicación intercultural de negocios adecuada y que permita identificar aquellos componentes básicos de la identidad cultural de las personas con las que se va a negociar en los mercados internacionales.

Además cabe señalar que no sólo servirá para encontrar diferencias, sino también es posible encontrar similitudes, hay nacionalidades que tienen historias en común, tradiciones, creencias, y que aunque no sean una sola nacionalidad, pueden estar más identificados quizá con otros grupos o nacionalidades que entre ellos mismos.

Algo que hace relevante el modelo de *Jameson* es que no sólo tiene una visión de las partes o componentes de la identidad cultural, sino que también una vez que ha analizado esas partes, las estudia como un todo integral para encontrar los atributos de dicha identidad. De tal forma que enumera cinco atributos de la identidad cultural que son relevantes para la comunicación intercultural de negocios:

1. La identidad cultural es afectada por las relaciones cercanas.
2. La identidad cultural cambia con el tiempo.
3. La identidad cultural puede ser intervenida fuertemente por el poder y el privilegio.
4. La identidad cultural puede evocar emociones.
5. La identidad cultural puede ser negociada a través de la comunicación.

Con base a estos cinco atributos se puede también analizar la comunicación que se va a entablar con otros individuos. Por ejemplo en el primer punto la comunicación que se establece con grupos cercanos como lo es la familia y los amigos, va a determinar el tipo de identidad cultural de los individuos, si por ejemplo proviene de familias extrovertidas le será más fácil relacionarse y expresarse que si proviene de una familia introvertida. Por ello es importante considerar que el tipo de relación que se establezca va a modificar la identidad cultural de las personas.

También es importante considerar el tiempo, la identidad cultural va a evolucionar, no es estática, ya que cambia día con día en base a las experiencias que va viviendo el individuo, por ejemplo, alguien que a través de sus estudios logra ascender en la clase económica va a tener perspectivas y valores diferentes comparado con alguien cuya clase nunca cambió. La evolución de la identidad cultural entonces permite hasta quizá abrir nuevas líneas de investigación, ya que por ejemplo la comunicación intercultural de negocios de hoy en día entre mexicanos y japoneses, debe ser diferente a la que establecieron en otras épocas

históricas, con otros contextos económicos y sería interesante conocerla para detectar cómo han evolucionado y que se podría esperar en el futuro.

Por otro lado el poder y el privilegio también afectan la identidad cultural, ya que por ejemplo un empleado de una empresa reconocida mundialmente no tendrá el mismo poder y privilegios de un empleado que pertenece a una empresa pequeña y local, esto hará que su identidad sea diferente y que cuando entren en contacto con otros individuos tengan quizá que imponerse o subordinarse dependiendo de su poder y privilegio. También el campo profesional puede dar poder y privilegios ya que por ejemplo no se ganan el mismo respeto un cirujano que un vendedor de autos usados. Estos atributos hacen que la identidad cultural se modifique dependiendo de la posición en la que se encuentren los individuos.

Además la identidad cultural evoca emociones, que pueden ser positivas, negativas, neutrales o ambivalentes. Esto es que por ejemplo una persona puede sentir emociones negativas respecto a su clase económica, positivas respecto a su género o posición profesional, neutrales sobre su nacionalidad y ambivalente en relación a su origen étnico, por decir algo. La cantidad de aspectos sobre los cuales las emociones pueden surgir hace que deban tomarse en cuenta, ya que dependerá de esas emociones la identidad cultural del individuo y el tipo de comunicación intercultural de negocios que se va a establecer con él.

Finalmente la identidad cultural también puede ser negociada a través de la comunicación, esto se refiere a que muchas veces no somos conscientes de las diferencias que existen entre nosotros y otros individuos, por lo que no se suele hablar al respecto, sin embargo, al entrar en contacto con personas que tienen diferentes religiones, clases y profesiones, esas diferencias afloran y nos hacemos conscientes de las mismas. Algunos aspectos como la raza, el género van a ser visibles y no habrá necesidad de comunicarlos, pero aspectos como los ya mencionados de filosofías, religiones, posiciones políticas, no son visibles y algunas veces ni siquiera son revelados ante los demás. Por ello si las personas

que interactúan los revelaran quizá el entablar la comunicación y negociar se facilitaría. Sin embargo no siempre se hace y además se agrega el hecho de que uno va a pensar cómo es que los otros perciben nuestra identidad cultural, lo que da lugar a un tercer aspecto, y ya no es sólo lo que nosotros somos, lo que los otros son, sino que también entra en juego el cómo creemos que los otros nos perciben, por ello la comunicación será importante en este punto, sobre todo en el área de los negocios, que es donde se vuelve determinante relacionarse en los mejores términos posibles para ambas partes.

Así *Jameson* desarrolla su modelo de identidad cultural y sugiere que puede utilizarse tanto para fines académicos como para fines de investigación y como herramienta en la realidad para identificar las características de identidad propias y las de nuestras contrapartes.

Dicho modelo ya aplicado ayuda a tener una representación visual de la identidad cultural. *Jameson* explica que se pueden combinar sus componentes y atributos, mostrando la conexión entre ellos.

En el modelo de identidad cultural individual se obtiene una fotografía cultural individual, el perfil de uno mismo en el momento, reconociendo que esta identidad siempre está en movimiento. Para llenar las casillas de este modelo (ver tabla 4.2), se deben ir respondiendo algunas preguntas relacionadas con cada una de las seis columnas.

1. ¿Cómo definiría su identidad cultural actual en términos de cada componente?
2. ¿Cómo han influido en usted las experiencias culturales de las personas con las que se relaciona? Esas personas pueden ser sus padres, esposa, compañeros, otros parientes o amigos con los que ud. tiene una relación cercana.

3. ¿Cómo ha cambiado su identidad cultural a través del tiempo? ¿Qué componentes tienen alta importancia en una situación inmediata (notabilidad)? ¿Qué componentes son estables a largo plazo, para definir quién es usted (centralidad)?
4. ¿Qué componentes de la identidad cultural actual le dan poder y privilegios o lo han hecho en el pasado? ¿Cuáles crean prejuicios contra usted o disminuyen su poder?
5. ¿Qué componentes de su identidad cultural identifica usted como positivos hoy? ¿Negativos? ¿Neutrales? ¿Ambivalentes? ¿Cómo han cambiado esos sentimientos con el tiempo?
6. ¿De cuáles de los componentes de la identidad cultural está usted altamente consciente? ¿Generalmente inconsciente? ¿Qué componentes comunica usted abiertamente a otras personas?¹⁴⁸

Con este modelo, *Daphne Jameson* expresa “*by focusing on individual cultural identity more fully, while maintaining the traditional focus on the collective cultural identity of others, we can help reveal the hidden dimensions of culture that are so hard to penetrate*”.¹⁴⁹ Lo que finalmente afirma la importancia de la cultura y de fomentar los estudios y la existencia de herramientas teóricas que permitan a los administradores analizar las variables culturales en el marco de los negocios internacionales.

¹⁴⁸ *Ibid.*, p. 228. Traducción de la autora.

¹⁴⁹ *Ibid.*, p. 231. Traducción de la autora: centrarse en la identidad cultural individual con mayor detalle, mientras se mantiene el enfoque en la identidad cultural colectiva de otros, puede ayudar a revelar las dimensiones ocultas de la cultura que son tan difíciles de penetrar.

Componentes de la identidad cultural	1. Puntos específicos de mis componentes culturales.	2. Impacto de relaciones significativas	3. Cambios, notabilidad y centralidad	4. Poder y privilegios	5. Sentimientos y actitudes	6. Conciencia y comunicación
Vocación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Campo de ocupación ▪ Profesión o puesto de trabajo ▪ Organización empleadora ▪ Sub unidades de la organización 						
Clase <ul style="list-style-type: none"> ▪ Clase económica ▪ Clase social ▪ Clase educacional 						
Geografía <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nacionalidad ▪ Identificación con región, estado, provincia o ciudad ▪ Identificación de densidad (urbana, suburbana, rural) ▪ Residencia (sí es diferente de la nacionalidad) 						

<p>Filosofía</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identidad religiosa ▪ Identidad política ▪ Identidad basada en otras filosofías 						
<p>Idioma</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lengua materna ▪ Dialecto ▪ Otros idiomas 						
<p>Rasgos biológicos con aspectos culturales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Raza ▪ Etnicidad ▪ Género ▪ Orientación sexual ▪ Salud ▪ Edad 						
<p>Otros</p>						

Tabla 4.2 Modelo de la identidad cultural individual de *Daphne Jameson*

4.3.3 La identidad y los negocios internacionales

Los administradores de negocios internacionales debemos ser conscientes de que existen diversas identidades en el mundo y que hay que aprender a negociar y a convivir con ellas, ya que finalmente en un mundo globalizado donde estamos tratando de hacer negocios, tomar estos detalles en cuenta nos da un poder de información sobre otros que no tendrán las mismas capacidades y habilidades para relacionarse con administradores de cualquier parte del mundo, ya que en ocasiones no comprenden ni conocen los legados culturales y la existencia de identidades diversas.

La globalización “ha afectado la construcción de identidades en la medida que ha acelerado el ritmo de cambio en toda clase de relaciones y eso ha hecho más difícil para el sujeto hacer sentido de lo que pasa, ver la continuidad entre pasado y presente y, por lo tanto, formarse una visión unitaria de sí mismo y saber cómo actuar. Además la explosión general de las comunicaciones, imágenes y simulacros hace más difícil concebir una realidad unificada. Esto hace la construcción de identidades personales un proceso más complejo y difícil, sujeto a muchos saltos y cambios. Esto no significa que las identidades se hayan disuelto o descentrado, como lo mantienen los postmodernistas, sino que más bien ellas se reconstruyen y redefinen en contextos culturales nuevos”¹⁵⁰. Contextos nuevos a los que como administradores de negocios internacionales debemos estar pendientes y tratando de analizar, para insertarnos en esa reconstrucción con negocios exitosos y que vayan de acuerdo a los cambios que se dan en el mundo.

En la globalización “ocurren procesos de desarticulación y dislocación por medio de los cuales mucha gente cesa de verse a sí misma en términos de los contextos colectivos tradicionales que le daban un sentido de identidad: por ejemplo, profesión, clase, nacionalidad, religión y comienzan a verse en términos de otros contextos colectivos, por ejemplo, de género, etnia, sexualidad, equipo de fútbol,

¹⁵⁰ Jorge Larraín, *Op. Cit.*, http://www.plataforma.uchile.cl/fg/semestre1/_2003/cuento/modulo3/clase1/textos/concepto.htm, (20 mayo 2010).

etc. La identidad nacional ha sido especialmente afectada debido a la erosión de la autonomía de las naciones-estados”.¹⁵¹ Y es en los nuevos contextos colectivos donde debemos poner atención como administradores de negocios, ya que serán estos contextos los que definan el futuro de los negocios y la manera de llevarlos a cabo.

4.4 Análisis con enfoque metateórico hacia una perspectiva reticular de la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales

Las teorías y conceptos estudiados en los capítulos previos han permitido observar que la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales tiene amplios espacios de estudio. Existen aspectos que han sido abordados con profundidad, así como otros en los que no se ha profundizado tanto.

Por lo tanto, ya que se revisaron las teorías, tendencias y conceptos anteriores, se pueden ubicar en los ejes micro y macro en función de la magnitud y la escala con la que tratan la administración de las diferencias culturales en los negocios internacionales.

Como se abordó en el primer capítulo de este trabajo, el nivel macro contiene lo referente a sistemas mundiales, sociedades, culturas, etc., mientras que en el nivel micro se ubica lo que tiene que ver con los actores individuales, pensamientos, acciones, etc. Es difícil poner una línea divisoria clara entre ambos ejes, pues a final de cuentas los actores de ambos niveles son los individuos, ya sea solos u organizados en colectividades.

Aunado a lo anterior están los niveles objetivo y subjetivo, donde lo objetivo se refiere a hechos reales y materiales que se pueden identificar fácilmente, mientras que los subjetivo se refiere a lo que ocurre con las ideas, a las cosas que no son materiales y que no son identificables fácilmente.

¹⁵¹ *Idem.*

Dados estos ejes de estudio, existen teorías que contienen elementos de los cuadrantes objetivo y subjetivo, pero al ubicarlos en los cuadrantes de análisis propuestos por *Ritzer* se obtuvo una visión más clara de las relaciones de influencia o carencia que tienen entre sí las teorías comprendidas en el presente estudio.

Se obtuvo así un esbozo de red con los temas abordados en este trabajo, donde se muestran las teorías y conceptos estudiados para tratar de ubicar las relaciones de influencia que tienen entre sí. Si bien como se aclaró desde un principio puede ser que no estén comprendidas todas las teorías existentes, se seleccionó a las teorías que son más representativas para los negocios internacionales, además la realidad cambia continuamente y con el tiempo surgirán más estudios que podrán complementar la red mostrada en esta investigación. La primera intención al presentar esta red es la de obtener una perspectiva integradora que se puede ir ampliando en el futuro a partir de que se vea la utilidad que tiene para los administradores involucrados en los negocios internacionales.

Así pues se presenta la red con los cuadrantes de *Ritzer* para administrar las diferencias culturales en negocios internacionales, en donde las teorías o conceptos que se influyen tienen un signo positivo (+) y las que no se influyen o presentan carencias unas teorías sobre otras, se representan con un signo negativo (-). Las flechas parten de la teoría que tiene influencia hacia la otra. De tal forma que al finalizar la red se obtuvo una perspectiva conjunta de los aspectos donde se ha profundizado y de aquellos en los que existen lagunas y que pueden ser líneas de investigación en el futuro.

La secuencia para explicar los cuadrantes será del nivel macro-objetivo al nivel macro-subjetivo, después el micro-objetivo y finaliza con el nivel micro-subjetivo. Cabe mencionar que el resultado de este análisis no pretende ser exhaustivo sino explicativo en la forma de integrar las herramientas teóricas con las que se cuenta en los negocios internacionales, ya que no pretendí desarrollar un nuevo

paradigma, sino obtener un esquema totalizador, de las herramientas con las que se cuenta para que los administradores involucrados en el área internacional tengan elementos que les permitan comprender, explicar y administrar los conocimientos de diferencias culturales existentes en los negocios internacionales a su favor desde el enfoque metateórico.

En el **nivel macro-objetivo** (Fig. 4.8) se ubicó en primer lugar a la globalización que influye (+) a la integración económica y a los negocios internacionales, influye en ambos a través del nuevo esquema de producción mundial en donde la integración económica se posibilita al derribar las fronteras y los negocios internacionales cobran vida gracias a la globalidad de los mercados. Las economías nacionales se vuelven mercados globales y así la integración económica y los negocios internacionales son posibles e influidos por la globalización. A su vez la integración económica influye (+) a los negocios internacionales, pues con su existencia se van formando bloques que facilitan los negocios mencionados a través de los tratados de libre comercio, que buscan ofrecer mejores condiciones de negocios a los ejecutivos internacionales.

Profundizando en la globalización, la teoría de las 4 “íes” de *Kenichi Ohmae* influye a la integración económica (+) ya que propone una economía sin fronteras. A través de la integración económica por la “i” de las inversiones y de la segunda “i” que se refiere a la industria con orientación mundial. Las empresas buscan acceder a los mercados en cualquier lugar del mundo provocando la integración económica. También influye en dicha integración (+) la teoría de la aldea global de *Octavio Ianni*, donde se habla ya de globalidad y no de procesos individuales, por lo cual se busca integrarse y obtener beneficios a través del acceso a los mercados mundiales que se facilitan por la integración económica. La teoría del sistema-mundo de *Immanuel Wallerstein* influye (+) sobre la integración, pues para él, la globalización no es un proceso nuevo sino una etapa más del capitalismo que conduce a integrar las economías y derribar las fronteras existentes. *Francis Fukuyama* en el “fin de la historia” también defiende las reformas neoliberales en

lo económico y lo político para adaptarse a un mundo globalizado, por lo que también influye a la integración económica (+). En cuanto a *Ulrich Beck*, contrario a las teorías que tratan de que todo se haga globalmente, él enfatiza que sí hay que pensar de manera global, pero con el fin de actuar localmente y desarrollarse con éxito en el entorno correspondiente, por lo que puede haber conflictos entre la economía, la cultura y la justicia social de ahí que influya (+) a la teoría de las 5 dimensiones culturales de *Geert Hofstede*, localizada en el cuadrante macro subjetivo. También se sitúa en el eje del nivel macro la teoría del choque de civilizaciones de *Samuel Huntington*, ubicándose una mitad en el nivel objetivo y su otra mitad en el nivel subjetivo, porque si bien corresponde a las teorías del ámbito objetivo, tiene elementos que permiten catalogarla en el nivel macro subjetivo cuando habla de valores, ideas, religiones, etc. Además también es influida por otros elementos del cuadrante micro subjetivo como la identidad (+), ya que a través de ésta, es donde se construyen las diferencias entre las distintas sociedades, que terminan provocando el famoso choque de civilizaciones del que habla *Huntington*. Así en esta parte, los conflictos son de carácter cultural y no económico o social como promueven otras teorías.

Otra relación importante en el cuadrante macro-objetivo la marcan los negocios internacionales que influyen a los planes de negocios de exportación, esta relación (+) se da porque gracias al establecimiento de este tipo de negocios se tienen que elaborar planes de exportación que permitan desarrollar los negocios, buscar inversionistas y presentarlos ante las instituciones de crédito, por lo que se encontró una relación positiva en este ámbito. A su vez los planes de negocios de exportación están influidos (+) por los planes de negocios locales, que se ubican en el límite con el cuadrante micro objetivo, pues este tipo de planes se apegan más a instituciones locales para que una vez establecidas las empresas a nivel local puedan dar el paso a la exportación o importación.

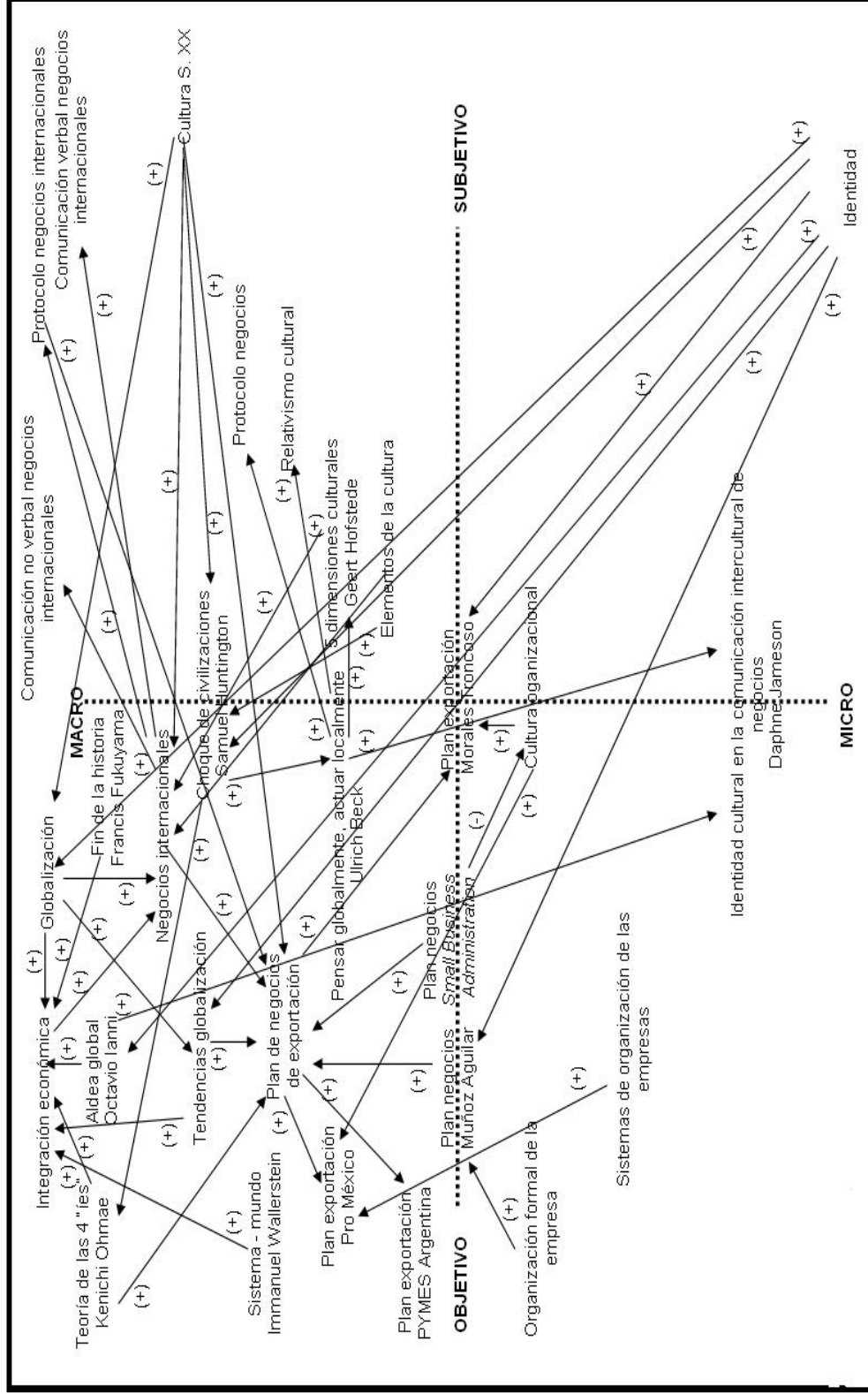


Fig. 4.8 Perspectiva reticular de la administración de diferencias culturales en los negocios internacionales nivel macro-objetivo.

En el caso del **nivel macro subjetivo** (Fig. 4.9) se integraron principalmente las teorías antropológicas y diferentes corrientes que se han desarrollado desde el siglo XVII sobre la cultura, así como también la comunicación intercultural en los negocios internacionales, el protocolo de negocios, y la comunicación verbal y no verbal en el ámbito de los negocios internacionales.

De inicio la cultura está influida (+) por la identidad ubicada en el nivel micro subjetivo y varía de acuerdo al siglo en que se fue estudiando. En los siglos XVII y XVIII se trabajó sobre la idea de la cultura considerándola como el resultado de la interacción con el medio condicionante y las aldeas y acciones humanas. Así los conceptos del siglo XVII influyen (+) a la cultura en el siglo XVIII en donde el medio ambiente era condicionante para el hombre. Entre 1666 y 1690, *John Locke* ve a la mente humana como una “caja vacía” al momento de nacer y que se llenará conforme pasen los días. Sin embargo para el siglo XVIII se ve al raciocinio como la base para explicar la evolución del hombre, lo que muestra una laguna de información entre los estudios de la cultura de ambos siglos (-), pues en el siglo XVIII no se consideraba al hombre y sus ideas como el creador de la cultura, sino solamente como un espectador.

Para el siglo XIX se registró un retroceso en el estudio de la cultura, se discriminó el raciocinio del hombre como herramienta para evolucionar (-), y surgieron las teorías teleológicas, en las que se cuestionaba que el hombre evolucionara realmente por su raciocinio, más bien creían que Dios era el causante de toda la evolución. Pero surge en contraparte el evolucionismo lineal (-) que reconoce 3 etapas por las que el hombre atraviesa para evolucionar: salvajismo, barbarie y civilización, dadas estas 3 etapas se pudo comenzar a establecer una especie de jerarquías entre las más desarrolladas y las menos desarrolladas. Estas teorías del siglo XIX si influyen en el siglo XX (+) pues ya para esta época más que los designios de Dios, los antropólogos y sociólogos se esforzaron por comprender la cultura y explicarla. Así surge el particularismo histórico que influye (+) a la orientación de valores de *Trompeenars* y a las diferencias de administración de

Laurent (+) dado que establece que cada cultura es única y fruto de una adaptación al contexto, por lo que no se establecen jerarquías y se considera que todas las culturas tienen igual valor, sólo que se adaptan a sus circunstancias, de ahí que aunque *Trompeenars* y *Laurent* marquen diferencias no se descalifica a ninguna de las teorías, sino que se acepta que son distintas al igual que lo establece el particularismo histórico. A su vez la orientación de valores de *Trompeenars*, influye (+) en la comunicación intercultural de negocios, ya que es la base para entender que tenemos diferencias y que no se pueden omitir, sino al contrario tomarlas en cuenta y mejorarlas o al menos buscar alternativas que eviten el choque cultural. También relacionada al particularismo histórico está (+) la teoría de las 5 dimensiones culturales de Geert *Hofstede* donde se habla de que los niveles culturales no son iguales y cambian dependiendo de algunas variables que él se encargó de medir en un estudio internacional. En esta misma dirección se situó el difusionismo cuyo aporte es que intenta explicar la cultura a través de la historia de los contactos que ha tenido. Es breve como el particularismo histórico y crea el concepto de áreas culturales entendidas como pequeñas áreas geográficas con elementos culturales contiguos, ligándose también con el relativismo cultural (+).

Retomando la teoría de las 5 dimensiones de *Hofstede*, manifiesta una relación (+) con los negocios internacionales, ya que es la base para definir en cuestiones culturales la manera de realizar negocios y saber que puede haber similitudes pero también diferencias que pueden ser determinantes para establecer negocios. También presenta una relación (+) con las diferencias en la administración que maneja *Laurent*, pues enfatiza que hay diferencias en las culturas y que por lo mismo hay que ser cuidadosos al interactuar entre ellas. Presenta además relación (+) con las características nacionales de las que habla *Lewis*, en cuanto a que resalta las diferencias que existen entre las civilizaciones y que cuando interactúan y no se comprenden culturalmente chocan porque sus concepciones de la vida son diferentes.

Por otra parte en este mismo cuadrante se ubicó el funcionalismo en donde la historia no es tan importante (-) como en el particularismo histórico y más bien entiende a las culturas como sistemas sociales cuyas variables se interrelacionan y forman un todo funcionante. Estas variables como pueden ser tradiciones y objetos materiales, costumbres, etc., influyen (+) a su vez a la comunicación no verbal de negocios internacionales, pues es una de las manifestaciones de este funcionalismo. De igual manera la comunicación no verbal de negocios internacionales influye (+) al protocolo de negocios internacionales, ya que da a través de la proxémica, de las costumbres, de los ritos, cierta composición que debe respetarse en cualquier otra parte del mundo. Y esto por consiguiente desencadena un efecto (+) en la comunicación verbal de negocios internacionales, ya que al tener un contexto cultural dado por el protocolo, se facilita la comunicación con nuestras contrapartes en el ámbito oral, ya que se genera un respaldo no verbal para comprender el por qué en lo hablado pueden o no decir ciertas cosas. También los aportes de *Hall y Hall* acerca del concepto de tiempo muestran influencia en (+) la comunicación no verbal de negocios y en el protocolo de negocios, ya que cada cultura se va a adaptar al tiempo según su concepción y esto puede variar de cultura a cultura. Para algunas culturas el tiempo será de suma importancia, mientras que para otras no lo es, por lo que mucha de la comunicación no verbal, tiene que ver con este concepto, algunos mostrarán quizá enojo en sus movimientos por estar esperando a alguien, sin embargo la contraparte puede notar el enojo no verbal, pero en su “mundo” no entender dicho enojo, si su concepto de tiempo es diferente a la persona que lleva esperándolo un tiempo considerable. Por ello es importante también en este cuadrante la comunicación intercultural de negocios que influye (+) a la identidad y los negocios internacionales, ya que a través de este modelo se analiza más a los individuos y su identidad en diversos momentos para conocer cómo será su actuar en diferentes situaciones de negocios principalmente.

En este mismo cuadrante el estructuralismo cuya base es que las diferencias culturales son manifestaciones de unas estructuras mentales inconsistentes que

subyacen en todas las culturas, (por ejemplo, la estructura básica del parentesco, que tienen todas las culturas, presenta diversas manifestaciones: en unas culturas la poligamia y en otras la monogamia), tiene una relación (-) con el materialismo cultural pues mientras los dos hablan de estructuras el primero se refiere a estructuras mentales, mientras que el materialismo cultural se refiere a la evolución y configuración de las sociedades a partir de sus condiciones materiales, en donde dichas condiciones determinan los patrones culturales y la organización de una cultura, es decir se refiere a las estructuras materiales de elementos tecnológicos, económicos, ambientales, demográficos, etc., por ello tienen una influencia negativa, y es en donde se observó la falta de algún estudio que pueda ligar las estructuras mentales de las que habla el estructuralismo con las estructuras materiales.

Siguiendo con el materialismo cultural, éste influye (+) al plan de negocios de exportación ya que centra su atención en la interacción entre la conducta y el entorno físico, establecida a través del organismo humano y de su aparato cultural. Al proceder así se ajusta a la expectativa de que la estructura del grupo y la ideología guardan correspondencia con esas clases de condiciones materiales y el plan de negocios de exportación también toma en cuenta este tipo de estructuras para poder hacer un estudio del mercado meta, elegirlo y sobre esa base desarrollar el plan, por lo que las estructuras son básicas para entender el mercado y el tipo de producto o servicio que se va a ofrecer. El plan de negocios de exportación analiza los factores sociales, económicos, financieros, políticos y culturales para definir si un negocio es viable o no y por lo mismo se basa en las estructuras que se plantean en el materialismo cultural, lo que resulta en una relación positiva entre ambos elementos.

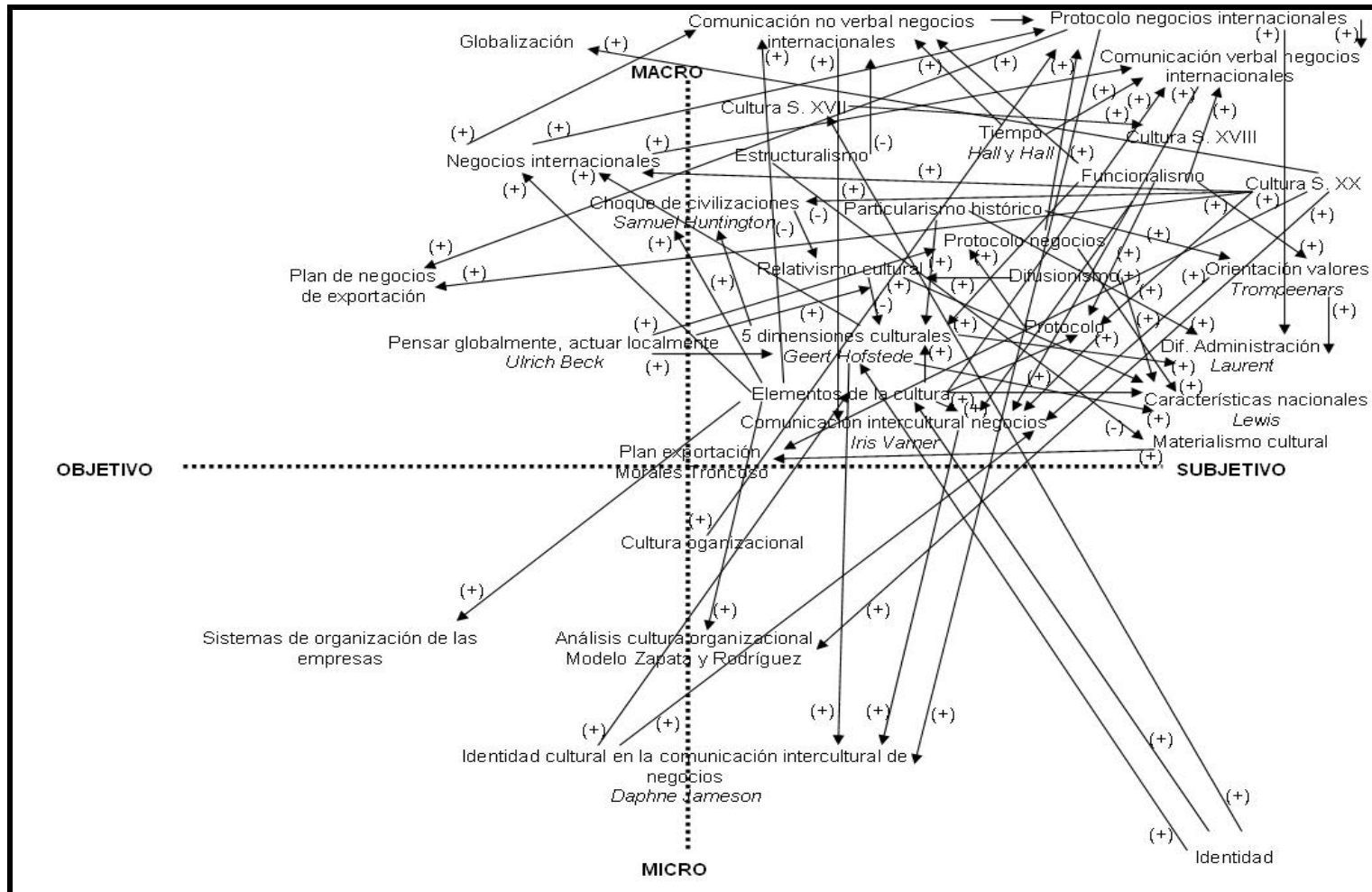


Fig. 4.9 Perspectiva reticular de la administración de diferencias culturales en los negocios internacionales nivel macro-subjetivo.

En el **nivel micro objetivo** (Fig. 4.10) se observaron elementos y acciones identificables de los individuos como son las empresas y su organización. En un primer acercamiento a este cuadrante se encuentra la organización formal de las empresas que influye (+) en los planes de negocios, pues se define a partir de la organización formal de una empresa, la forma en que se va a operar y esto es importante cuando se desarrolla un plan para saber legalmente que se puede y que no se puede hacer. Determina también los alcances que puede tener una empresa de acuerdo a la base legal de su constitución.

También se ubicaron los sistemas de organización de las empresas, que tienen una relación (+) con la identidad de los individuos que van a fundar una empresa, ya que con base en dicha identidad, es como van a dirigir la empresa y por consiguiente la manera en que ésta va a operar, ya sea en sistemas lineales, funcionales o de *staff*. Por lo tanto también se desarrolla una influencia (+) con los planes de negocios y los planes de exportación pues dependiendo de la organización que tenga la empresa es como se diseñan los planes de negocio. Con el cuadrante macro-subjetivo se establece una relación a través de los elementos de la cultura, ya que estos elementos también están presentes cuando se define el sistema de organización de cada empresa, influye tanto la cultura material, la educación, la religión, los valores y las actitudes para la organización como para la operación.

En este cuadrante como en el cuadrante **micro subjetivo**, se localiza la cultura organizacional, cuya naturaleza no permitió ubicarla en un cuadrante específico, sino que combina elementos tanto objetivos como subjetivos, por lo que no se puede clasificar autoritariamente en un cuadrante y se ubicó con sus elementos materiales en el cuadrante micro objetivo mientras que cuando analiza valores, políticas, ideas, etc., se le ubicó en el cuadrante micro subjetivo. De ahí que el modelo Zapata y Rodríguez para analizar la cultura organizacional sea una herramienta influida (+) por la cultura organizacional ya que ayuda a explicar

ambos cuadrantes en todos sus aspectos. Es un modelo completo que permite, a los interesados en utilizarlo, construir sus propios marcos de observación y análisis de la cultura de una organización, dentro de una realidad que es sumamente compleja.

En este mismo cuadrante se observó a la identidad como un gran concepto que a diferencia de los otros conceptos, teorías y elementos estudiados en los otros cuadrantes, muestra relaciones con cada nivel de análisis, lo que permitió ubicarlo como un concepto base dentro de esta red de administración de diferencias culturales en los negocios internacionales y sin embargo, se detectó que es donde menos se encuentran estudios que hagan referencia a su importancia en los negocios internacionales. Su influencia por tanto es (+) en el modelo de identidad cultural en la comunicación intercultural de negocios desarrollado por *Daphne Jameson*, ya que es un modelo que permite conocer a los individuos para entender su actuar y por consiguiente ir entendiendo como se desenvuelven en su entorno y cómo lo harán en el nivel macro tanto objetivo como subjetivo. Este modelo también se ubica entre los cuadrantes micro objetivo y micro subjetivo ya que habla de que hay dos tipos de identidad: la identidad objetiva como la que representa a las personas en sus actas de nacimiento, pasaportes, credenciales de elector y diferentes documentos oficiales. Mientras que la identidad subjetiva es aquella en la que las personas sienten lo que son como seres humanos, es decir, lo que los hace diferentes entre ellos. Divide a su vez la identidad subjetiva en identidad personal e identidad colectiva. La identidad personal se refiere al sentido de sí mismos, derivado de la personalidad, el carácter, el espíritu y el estilo. La identidad colectiva a diferencia de la personal, se refiere al sentido de uno mismo como miembro formal o informal en los grupos a los que pertenecemos. Dado este nivel de análisis se define a este modelo como un modelo básico para analizar los niveles micro objetivo y subjetivo de las diferencias culturales en negocios internacionales.

Dicho modelo también influye (+) en los elementos de la cultura ya que para desarrollar el análisis de la identidad toma en cuenta los elementos de idioma, educación, cultura material, valores y actitudes y les da una razón de ser cuando se estudia la cultura en el nivel macro subjetivo. Se relaciona (+) con la comunicación intercultural de negocios, ya que al tomar en cuenta la identidad, le da elementos a la comunicación intercultural para que se desarrolle sin barreras.

Oportunamente en cada cuadrante se explicó la relación (+) que guardan con el concepto de identidad por lo que ya no se explicarán en este apartado, aunque cabe hacer mención que es de los conceptos que influye positivamente en cada cuadrante y resulta lógico, ya que al final los individuos son los protagonistas de los negocios y en el ámbito que se desarrollen su identidad siempre va a estar presente y les va a llevar a actuar de determinada manera en cada ámbito y circunstancia.

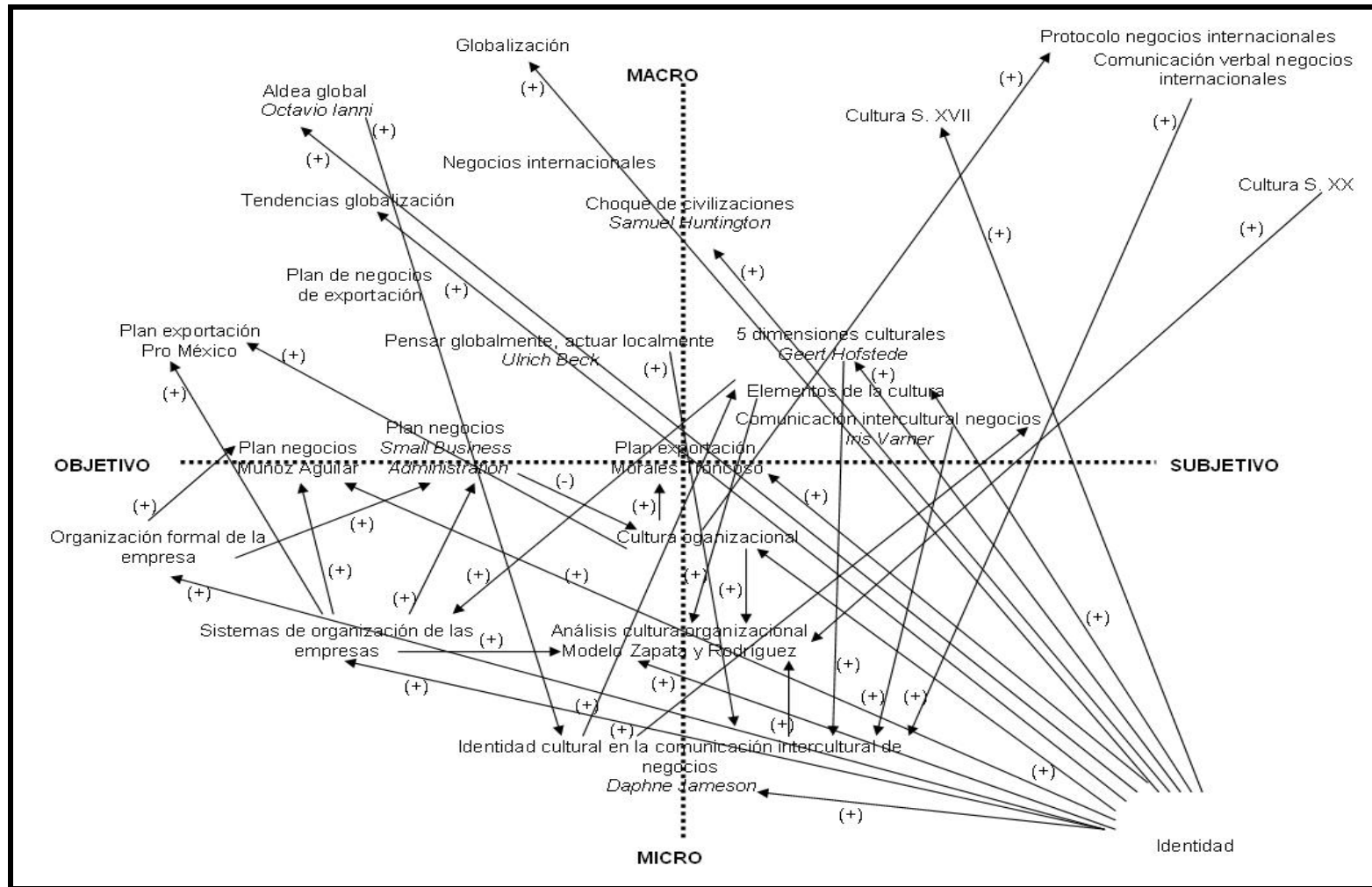


Fig. 4.10. Perspectiva reticular de la administración de diferencias culturales en los negocios internacionales nivel micro objetivo y subjetivo.

Resultado del estudio observacional se obtuvo la siguiente red de administración de diferencias culturales en los negocios internacionales (Fig. 4.11), si bien los cuadrantes a nivel macro son los más desarrollados, no alcanzan a explicar del todo lo que sucede con los individuos en los niveles micro para realizar negocios. Sin embargo se observa que se está dando un interés por investigar también en el cuadrante micro ya que como se mostró en este trabajo hay dos modelos que están poniendo énfasis en el nivel micro y que son realmente importantes y facilitan el conocimiento cultural para emplearlo de la mejor manera cuando interactuamos en negocios internacionales. Las líneas de investigación a desarrollar en el futuro pueden ir por este camino y profundizar en los niveles micro para complementar las lagunas que existen cuando se intenta explicar por qué se actúa de determinada forma en cada lugar del mundo y evitar el desconocimiento cuando se hacen transacciones con personas pertenecientes a perfiles culturales diferentes.

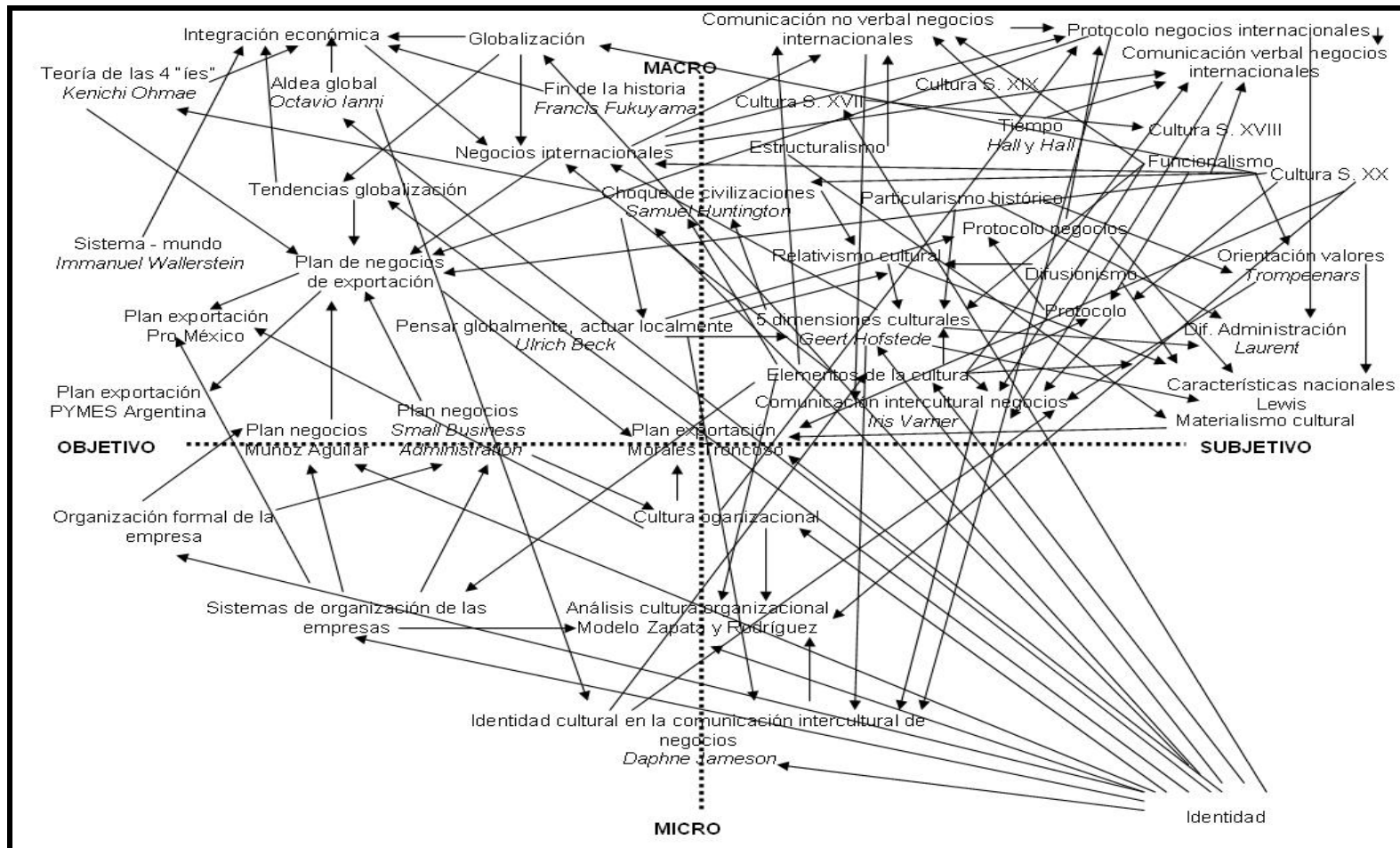


Fig. 4.11 Perspectiva reticular de la administración de diferencias culturales en los negocios internacionales.

Conclusiones

Las conclusiones de la presente investigación son las siguientes:

1. En relación a la hipótesis principal, se comprobó que no existe un modelo teórico que permita analizar las diferencias culturales de manera integral, por lo que se dificulta la comprensión y administración de éstas en los negocios internacionales. Existen diversos aportes teóricos, pero se limitan a determinadas áreas de conocimiento, lo que deja lagunas de información si solo se utiliza una herramienta teórica. Faltan modelos integrales que permitan analizar la realidad cultural en todos sus niveles para facilitar el entendimiento de las contrapartes extranjeras, así como para utilizar el conocimiento cultural a favor cuando se realizan negocios internacionales.
2. Existen esfuerzos por ofrecer modelos de análisis importantes en los cuadrantes macro subjetivo, micro objetivo y micro subjetivo como son: 1) el modelo de comunicación intercultural de negocios de *Iris Varner* y 2) el modelo de identidad cultural en la comunicación intercultural de negocios de *Daphne Jameson*. Estos modelos muestran un esfuerzo por comprender las diferencias culturales en la comunicación intercultural de negocios, son modelos de utilidad, que ayudan a integrar elementos de análisis, sin embargo, no logran darnos una visión integral más allá de aspectos comunicacionales. Aunque muestran, la preocupación cada vez mayor de realizar estudios a profundidad y no sólo de abordar aspectos culturales a nivel macro.
3. En el nivel micro objetivo y subjetivo está el modelo Zapata y Rodríguez para el análisis de la cultura organizacional, es un análisis desde una perspectiva interdisciplinaria que permite, a los interesados en utilizarlo, construir sus propios marcos de observación y análisis de la cultura de una organización, dentro de una realidad que es sumamente compleja. Este modelo ayuda a cubrir la ausencia en la literatura empresarial de material

aplicado a los contextos que rodean la cultura organizacional, así como también ayuda a diferenciar e identificar la administración, que da identidad a las empresas y les permite entender su relación con problemas sociales, culturales y organizacionales. Resulta así un modelo de utilidad porque recurre a un enfoque interdisciplinario para explicar la realidad organizacional, sin embargo se demuestra que si bien se está profundizando en el análisis de la realidad social y cultural a nivel organizacional, no hay un vínculo que ligue a este modelo al ámbito internacional. Es entonces este modelo un aporte teórico que quizá en el futuro se pueda desarrollar con mayor profundidad para hacer un modelo que contemple los niveles más allá de la organización.

4. Destaca que se están realizando esfuerzos por crear modelos que ayuden a entender y utilizar la variable cultura en los negocios internacionales, sobre todo en el ámbito micro objetivo y macro subjetivo, lo que pone de manifiesto que está comenzando a tomarse a la cultura como un elemento positivo e importante en las relaciones de negocios. Este es un buen indicador si se toma en cuenta que el interés por la cultura debe ser creciente y revaluado en perspectiva de las ventajas que ofrece a aquellos que saben administrar este tipo de conocimientos.
5. El interés por estudiar la influencia de la cultura en los negocios internacionales no sólo se limita a crear modelos teóricos, también se están creando organizaciones y consultorías que se dedican a estudiar la variable cultural en los negocios internacionales y que se están preocupando por encontrar formas de poner al alcance de los ejecutivos, la información que les permita interactuar con sus contrapartes a nivel internacional. Un ejemplo de este tipo de consultoría en América Latina lo constituye *Iceberg Consulting*, en Argentina, especializada en la generación de inteligencia cultural y diversidad que se dedica a examinar por qué la gente de alrededor del mundo se comporta de tal manera y provee tácticas para

tener éxito en el contexto de negocios global actual. También se puede considerar a la *Association for Business Communication (ABC)*, que busca investigar acerca de la comunicación en los negocios, educar en el mismo tema y poner en práctica el conocimiento generado. Iberglobal un portal especializado en internacionalizar las empresas en España, entre otras instituciones.

6. En lo respectivo a la hipótesis secundaria, se comprueba que hay niveles de análisis del enfoque metateórico en donde no hay teorías suficientes que ayuden a explicar las diferencias culturales en los negocios internacionales, estos niveles son el micro-objetivo y el micro-objetivo. Los estudios encontrados en estos niveles, como se observa en la perspectiva reticular de dichos cuadrantes, son pocos y denotan que a nivel micro no hay suficientes elementos teóricos para analizar las diferencias culturales ligadas al nivel internacional. Es importante esto porque se detectó una laguna de información para analizar la cultura a nivel de los individuos que realizan negocios internacionales. Si bien se han desarrollado algunos modelos que muestran cierta preocupación por profundizar los estudios a este nivel, aún no son suficientes y tampoco han logrado vincular el nivel micro con el nivel macro.

Recomendaciones

1. Tomar conciencia de la importancia de la cultura en los negocios internacionales. A menudo es una variable que se deja de lado y pocas veces es contemplada, sin embargo, es fundamental cuando se realizan negocios internacionales.
2. Utilizar los recursos disponibles para analizar las diferencias culturales en negocios internacionales, como se señaló anteriormente, se están creando instituciones, consultorías y modelos teóricos que buscan dotar a los ejecutivos de elementos para que comprendan su realidad cultural y la del lugar donde planean hacer negocios, por lo tanto hay que hacer uso de los mismos.
3. Investigar más a fondo las diferencias culturales de la contraparte cuando se está a punto de realizar un negocio internacional, para crear empatía desde el principio, así como entender su actuar y adaptarse al mismo evitando los choques culturales que pueden llevar a no concretar un negocio.
4. Adoptar una actitud humilde y crítica sin menospreciar la cultura de otras personas, no hay culturas mejores o peores, simplemente hay diferencias en la concepción del mundo y como tales hay que entenderlas y adaptarse a ellas cuando sea necesario para concretar negocios.
5. Los administradores mexicanos deben perder el miedo a negociar con ejecutivos de culturas con marcadas diferencias respecto a nuestra cultura, por ejemplo mercados asiáticos o árabes. Hay que diversificar mercados y por lo tanto, atreverse a negociar en cualquier parte del mundo que represente una oportunidad de negocio importante.

6. En el ámbito académico hay que impulsar programas de estudio que contemplen las diferencias culturales, si bien en algunos planes hay materias que se refieren a la cultura en los negocios internacionales, no todos hacen conciencia de estos aspectos.
7. Incentivar en los estudiantes de administración de negocios internacionales el estudio de la cultura y las diferencias que se dan entre diversas partes del mundo, para que tomen conciencia de la importancia que tiene el tema y también para que estén mejor preparados cuando terminen sus estudios.
8. Preparar a investigadores que puedan profundizar en líneas de investigación que quedan abiertas en este trabajo, y en otras líneas del mismo tema, ya que son ellos los que van a crear modelos y tratarán de explicar la realidad que aún no podemos comprender, o bien crearán herramientas que permitan entender y administrar los fenómenos que enfrentamos en la actualidad.
9. Promover las relaciones con contactos de otras culturas, para ir creando la conciencia de las diferencias culturales, así como ir mostrando a los estudiantes, los posibles escenarios a los que se pueden enfrentar una vez que ya estén realizando negocios en la realidad.
10. En relación a las instituciones gubernamentales que están involucradas en temas de negocios internacionales, es importante que contemplen en sus programas, las diferencias culturales y cómo administrarlas. Que ayuden a los ejecutivos a entender culturas diferentes, que involucren la variable cultura en sus actividades y que faciliten el acceso a contactos internacionales que estén dispuestos a compartir sus conocimientos con los empresarios mexicanos para que éstos se vayan involucrando poco a poco en las diferencias culturales y que cuando estén listos puedan realizar negocios exitosamente sin tener contratiempos culturales.

Bibliografía

A Ball, Donald y H-McCulloch Wendell, *Negocios internacionales. Introducción y aspectos esenciales*. España, 1996, 5ª ed.com, Irwin Mosby-Doyma, Libros división Irwin 903pp.,

Beck, Ulrich, *¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*, traducción de Bernardo Moreno, Ma. Rosa Borrás Barcelona, México, 1998, Paidós, 223pp.

Boas, Franz, (Trad. Susana W. de Ferdkin), *Cuestiones fundamentales de antropología cultural*, Buenos Aires, Ediciones Solar y librería Hachette, 1ª ed. castellana, 1964, 286pp.

Camarena Adame, María Elena, *La cultura vista desde diversos enfoques analíticos*, p. 28.

Czinkota, Michael R., Ilka A. Rkainen y Michael H. Moffett, *Negocios internacionales*, México, 2007, 7ª ed., Thomson Learning, 779pp.

Chiavenato, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, Colombia, 2002, Mc Graw Hill, 711pp.

Daniels, John D., Lee H. Radebaugh y Daniel Sullivan, *Negocios internacionales ambientes y operaciones*, México, 2004, 10ª ed., Pearson Educación, 701pp.

Echeverría, Bolívar, *Definición de la cultura*, México, ITACA/UNAM, 2001, 275pp.

Espina Barrio, Ángel, *Manual de antropología cultural*, Ecuador, Ediciones Abya-Yala UPS, 1ª ed. para Latinoamérica, 1996, 434pp.

Ferraro, Gary P. *The cultural dimension of International Business*, New Jersey, 1994, 2ª ed., Prentice-Hall, 177pp.

Firth, R. *et. al.*, (Trad. Ramón Valdés del Toro) *Hombre y cultura. La obra de Malinowski*, México, Siglo XXI, 2ª ed., 1981, 339pp.

Godínez, Víctor M. "Una crónica sobre la economía mundial en el cambio de siglo" en José Luis León, *El nuevo sistema internacional*, México, 1999, FCE, p. 25-43.

Gómez De Silva, Guido. Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Española, 1000 artículos, 1300 familias de palabras, México, FCE, 1988, 736pp.

Grzegorzcyk, Andrzej, *Hacia una síntesis metodológica del conocimiento*, México, 1987, 2ª ed., UNAM, 22pp.

Harris, Marvin, *El desarrollo de la teoría antropológica. Historia de las teorías de la cultura*, Madrid, Siglo XXI, 3ª ed., 1982, 690pp.

Hill W.L., Charles, *International Business. Competing in the global market place*, Irwin McGraw Hill, 3a ed., 1999, 692pp.

Hidalgo, Carlos F., *Introducción a los negocios internacionales*. Edición bilingüe inglés-español, México, Limusa, 2ª reimp., 1997, 393pp.

Hoecklin, Lisa, *Managing cultural differences. Strategies for competitive advantage*, Gran Bretaña, 3a ed., 1996, University Press Cambridge/The Economist Intelligence Unit, Addison-Wesley Publishing Company, 158pp.

Ivancevich, John, *Administración de recursos humanos*, México, 2004, 9ª ed., Mc Graw Hill, 691pp.

Kolde, Endel-Jacob, *Environment of International Business*, California, 1985, 2ª ed., Plus-Kent, 528pp.

Kottak, Conrad Phillip, (Trad. José Lisón Arcal), *Espejo para la humanidad. Introducción a la antropología cultural*, España, Mc Graw – Hill, 3ª ed., 2003, 337pp.

Kuhn, Thomas, *La estructura de las revoluciones científicas*, México, 2004, 8ª reimp., FCE, 319pp.

Lakatos, Imre, *La metodología de los programas de investigación científica*, Trad. Juan Carlos Zapatero, Madrid, 1989, Alianza Universidad, 257pp.

Laïdi, Zaki. *Un mundo sin sentido*, México, 1997, FCE, 310pp.

Larousse. *Diccionario de la Lengua Española*, 21ª ed., Madrid, Espasa-Calpe, 1992, 1513pp.

Larousse. *Gran Diccionario Usual de la Lengua Española*, España, Larousse, 1998, 1856pp.

Lasserre, Philippe, *Global strategic management*, Nueva York, 2003, Palgrave Macmillan, 454pp.

Marín Calahorro, Francisco. *Fundamentos del Protocolo en la comunicación institucional*, España, Editorial Síntesis, 1997, 203pp.

Morales Troncoso, Carlos y Jorge Alberto Moreno Castellanos, *Manual de exportación: elabore usted mismo su plan de negocios*, México, 2009, 1ª ed., 2ª reimp., Tax, 288pp.

Ohmae, Kenichi, *El fin del estado-nación: el ascenso de las economías regionales*, tr. Rafael Aparicio Aldazabal, Barcelona, México, 1997, Andrés Bello, 270pp.

Orozco Alvarado, Javier, Ma. Teresa Orozco López y Olivia Ortiz Alvis, *Globalización e integración económica mundial*, Zapopan, Jalisco, Universidad de Guadalajara/COACYT/Gobierno del Estado de Jalisco, 1ª reimp. 1998, 116pp.

Otero Alvarado, María Teresa. *Teoría y Estructura del Ceremonial y Protocolo*, Sevilla, Mergablum Edición y Comunicación, 2000, 402pp.

Palacios Treviño, Jorge. *Tratados y Legislación práctica en México*, 2ª ed., México, SRE, 1986, 172pp.

Plano, Jack C. y Olton, Roy. *Diccionario de Relaciones Internacionales*. 4ª reimp., México, Limusa, 1985, 465pp.

Plaza Cerezo, Sergio, *Los bloques comerciales en la economía mundial*, Madrid, Editorial Síntesis, 1997, 479pp.

Pro México, *Plan de Negocios Internacional de Exportación*, México, 2010, Universidad Intercontinental, Área Empresarial, p. 29.

Ritzer, George, *Metatheorizing*, California, Estados Unidos, 1992, Sage Publications, 178pp.

Ritzer, George, *Teoría sociológica clásica*, México, 2005, 3ª ed., Mc Graw-Hill, 660pp.

Rodríguez Castro, Santiago. *Diccionario Etimológico Griego-Latín del Español*. México, Editorial Esfinge, 1993, 239pp.

Solé, Montse. *El Protocolo y la empresa*. España, Editorial Planeta, 1998, 212pp.

Taggart H., James y Michel Mc Dermott, (Trad. Norma Maldonado Piña), *La esencia de los negocios internacionales*, México, 1996, edición en español, Prentice – Hall Hispanoamericana, 230pp.

Tarrés, Ma. Luisa, Coord., *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México, 2001, FLACSO – Porrúa, 409pp.

Terpstra, Vern y Kenneth David, *The cultural environment of international business*, Cincinnati, Ohio, 1991, 3ª ed., South-Western, 252pp.

Valenzuela Arce, José Manuel (coord.), *Los estudios culturales en México*, México, FCE/CONACULTA, 2003, 464pp.

Woods, Margaret, *International Business. An introduction*. Nueva York, 2001, Palgrave, 304pp.

Zapata Domínguez, Álvaro y Alfonso Rodríguez Ramírez, *Gestión de la cultura organizacional. Bases conceptuales para su implementación*, Calí, Colombia, 2008, Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. 608pp.

Zapata Domínguez, Álvaro, Alfonso Rodríguez Ramírez e Iván Darío Sánchez, *Cultura organizacional en empresas colombianas. Estudios de caso*. Calí, Colombia, 2008, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, 492pp.

Hemerografía

Anzola Morales, Olga Lucía, *La cultura organizacional: relaciones fundamentales*, Colombia, 2008, Universidad Externado de Colombia, Centro de Gestión Humana y Organizaciones, Facultad de Administración de Empresas, 6pp.

García Álvarez, Claudía María, “Una aproximación al concepto de cultura organizacional”, en *Univ. Psychol.*, Bogotá, Colombia, enero-abril 2006, Universidad Piloto de Colombia – Pontificia Universidad Javeriana, p. 163-174.

Jameson, Daphne A., “*Reconceptualizing cultural identity and its role in intercultural business communication*” en *The journal of business communication*, Vol. 44, Num. 3, Julio 2007, p. 199-235.

Ovalle Donoso, Isadora y Loreto Marchant, “Diversidad cultural y desarrollo organizacional” en *Actualizaciones para el desarrollo organizacional. Primer seminario*, Viña del Mar, Chile, 2005, Patagonia Impresores Ltda., p. 85 - 93.

Requena Santos, Félix, Hacia una perspectiva reticular de la teoría sociológica, *Papers* 62, 2000, Universidad de Santiago de Compostela, España, p. 133-145.

Ritzer, George, *Metatheory*, 2001, University of Maryland, College Park, 4pp.

Toledo-Nickels, Ulises, “Ciencia y Pseudociencia en Lakatos. La falsación del falsacionismo y la problemática de la demarcación” en *Cinta de Moebio*, abril, número 5, Facultad de Ciencias Sociales – Universidad de Chile, Chile, 12pp.

Toledo-Nickels, Ulises, “El esquema metateórico de Ritzer desde la metodología de los programas de investigación” en *Cinta de Moebio*, Num. 33, diciembre 2008, Universidad de Chile, Chile, pp. 204-218.

Varner, I. Iris, “*The theoretical foundation for intercultural business communications: a conceptual model*” en *The journal of business communication*, Illinois State University, Num 37:1, enero 2000, p. 39-55.

Wallerstein, Immanuel. *Globalization or the Age of Transition? A Long-Term View of the Trajectory of the World System*, en *International Sociology*, SAGE (Londrés, Thousand Oaks, CA y Nueva Delhi), June 2000, Vol. 15, p. 251–267.

Warley, Jorge, *La cultura versiones y definiciones*, Buenos Aires, Biblos, 2003, 116pp.

Sitios web

Anderson, Kerby, (Trad. Alejandro Field), *Relativismo cultural*, Texas, 2004, http://www.observatorioinfancia.unal.edu.co/pdf/relativismo_cultural.pdf, Probe Ministries, (16 julio 2008).

Banco Central Europeo, “Unión Económica y Monetaria (UEM)”, Sitio Web del Banco Central Europeo, Historia, <http://www.ecb.int/ecb/history/emu/html/index.es.html>, (16 julio 2008).

Baró Herrera, Silvio. “¿Qué es la globalización?” en *El Economista de Cuba*, tomado del *Diario Granma*, periódico cubano de circulación nacional en <http://www.eleconomista.cubaweb.cu/archivo/a1-002.html>

Entrepreneur, “*Business Plan*” en Enciclopedia *Entrepreneur*, <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/term/82322.html> (14 enero 2010).

Gámez Gastélum, Rosalinda, *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*, edición electrónica gratuita, texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/. (04 abril 2009).

García, Lola, *Protocolo empresarial: una buena inversión, Microsoft Centro para empresas y profesionales, RRPP y Comunicación*, http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrpp/protocolo_empresarial.msp (17 julio 2008).

Cultura organizacional en http://misenita.blogspot.com/2008_05_01_archive.html, (08 septiembre 2009)

Hofstede, Geert, “A summary of my ideas about national culture differences”, *Geert Hofstede's Homepage*, <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page3.htm> (19 julio 2008).

Instituto Tecnológico de la paz, *Teoría de la organización y tipos* en http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema34_1.htm, (04 febrero 2009).

Larraín, Jorge *Identidad chilena*, http://www.plataforma.uchile.cl/fg/semestre1/_2003/cuento/modulo3/clase1/textos/concepto.htm, (20 mayo 2010).

Ley General de Sociedades Mercantiles, México, 2010, en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>, 41pp. (10 junio 2010).

Minsal Pérez, Delaray y Yudit Pérez Rodríguez, *Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización* en ACIMED v.16, n.4, La Habana, oct.-oct. 2007 en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010, (20 junio 2010).

Muñoz Aguilar, Rafael Antonio, "Los planes de negocios internacionales, una realidad en Colombia", *El poder del marketing. Revista digital desprograma de mercadeo y negocios internacionales*, Universidad Autónoma de Occidente, Colombia, en <http://www.elpoderdelmarketing.com/edicion04/art-07-planes-negocios-colombia-realidad.html>, (8 mayo 2010).

Organizate on line, *Recursos para organizar la empresa*, <http://organizaonline.blogspot.com/2009/07/organizacion-staff.html> (06 agosto 2009).

Octavio Ianni, *As ciências sociais na época da globalização*, *Revista Brasileira Ciências Sociais* vol.13 n.37, p. 33-41 - San Paulo, Junio 1998 en *Recursos e información sobre globalización, desarrollo y sociedad civil en América Latina*, <http://www.globalizacion.org/biblioteca/ianniCienciasSocialesGlobalizacion.htm>, (20 Julio 2009).

Pantalani, Natalia, "Como armar un plan de negocios de exportación", *ExportaPymes - Centro para la Internacionalización de las PYMES* en <http://www.exportapymes.com/article4396-Como-armar-un-plan-de-negocios-de-exportacion.html>, 22 mayo 2008, Buenos Aires, Argentina, (03 junio 2009).

Real Academia Española, "Cultura", *Diccionario de la Lengua Española*, <http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=cultura>, España, 22ª ed., (20 junio 2008).

SBA Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa. *El plan de negocios*, en http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/plandenegocios.html, (9 mayo 2010).

Trompenaars, Fons y Charles Hamped-Turner, "How we do it?" *Culture for business* <<http://www.thtconsulting.com/welcome/index.htm>> (31 Octubre 2007).

Ward, Susan, "Business plan" en *Small business: Canada*, <http://sbinfocanada.about.com/cs/startup/g/businessplan.htm> (14 enero 2010).

"¿Los Pochtecas: mercaderes y espías?" *Selecciones. Capítulos olvidados de la historia*, México, <<http://www.selecciones.com/acercade/art.php?id=1400>> (20 agosto 2007).

Tesis

Camarena Adame, María Elena, Tesis de doctorado en Estudios Latinoamericanos, *Dimensiones de la cultura*, México, 2007, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Filosofía y Letras. 427pp.

Silva Rodríguez, Arturo, *La encrucijada de la explicación en ciencias sociales y su impacto en la sociología*, Tesis para doctorado en Sociología, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM, 1998, 402pp.

Índice de tablas

Tabla 3.1 Valores de países en las dimensiones culturales de <i>Hofstede</i>	109
Tabla 3.2 La orientación de valores según <i>Trompenaars</i>	112
Tabla 3.3 Cuándo y qué dar como regalos según <i>Michael Czinkota</i> .	135
Tabla 3.4 Diferencias en las prácticas de negocios.	136
Tabla 4.1 Componentes de la identidad cultural individual según <i>Daphne Jameson</i> .	164
Tabla 4.2 Modelo de la identidad cultural individual de <i>Daphne Jameson</i>	171

Índice de figuras

Capítulo I	
Fig. 1.1 Los grandes niveles de análisis social según <i>Ritzer</i> .	15
Fig. 1.2 Nivel microscópico - macroscópico de Ritzer.	28
Fig. 1.3 Nivel objetivo - subjetivo de <i>Ritzer</i> .	29
Fig. 1.4 Los grandes niveles de análisis social de <i>Ritzer</i> .	30
Fig. 1.5 Perspectiva reticular de la teoría sociológica según Félix Requena.	31
Fig. 1.6 Niveles de análisis social aplicado a las diferencias culturales en los negocios internacionales.	32
Capítulo II	
Fig. 2.1 Vista global del desarrollo de un plan de negocios, según Rafael Muñoz.	67
Capítulo III	
Fig. 3.1 Resultado de México en las dimensiones de <i>Hofstede</i> .	108
Fig. 3.2 Las 4R's de la cultura de negocios.	112
Fig. 3.3 Gesto común con diferentes connotaciones a nivel internacional.	119
Fig. 3.4 Modelo conceptual de la comunicación intercultural de negocios de <i>Iris Varner</i> .	122
Capítulo IV	
Fig. 4.1 Sistema lineal o militar.	140
Fig. 4.2 Sistema funcional o departamental.	141
Fig. 4.3 Sistema lineal o <i>staff</i> .	142
Fig. 4.4 Modelo de análisis de la cultura organizacional.	147
Fig. 4.5 Dimensiones o componentes de la cultura organizacional.	149
Fig. 4.6 Dinámica del modelo Zapata y Rodríguez.	151
Fig. 4.7 Clasificación de la identidad según Daphne Jameson.	162
Fig. 4.8 Perspectiva reticular de la administración de diferencias culturales en los negocios internacionales nivel macro-objetivo.	177
	204

Fig. 4.9 Perspectiva reticular de la administración de diferencias culturales en los negocios internacionales nivel macro-subjetivo.	182
Fig. 4.10. Perspectiva reticular de la administración de diferencias culturales en los negocios internacionales nivel micro objetivo y subjetivo.	187
Fig. 4.11 Perspectiva reticular de la administración de diferencias culturales en los negocios internacionales.	188