



Universidad de Valparaíso.

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Escuela de Ingeniería Comercial.

**Título de Tesis:**

**“CROSS CULTURAL BUSINESS:**

**EJECUTIVO INTERNACIONAL”**

**Memoria para optar al grado de Licenciado en Ciencias en la Administración  
de Empresas y al título de Ingeniero Comercial.**

Profesor Guía: Sr. Ernesto Fernández Oyarzo.

Alumnas: Srta. Carolina Andrea Jiménez Amaya.

Srta. Karen Ester Bustamante Gómez.

**Viña del Mar, Diciembre 2010**

## ***Agradecimientos***

*A Dios, a nuestras familias y a todas aquellas  
personas que nos apoyaron en esta etapa tan  
importante de nuestras vidas.*

*Carolina Jiménez Amaya*

*Karen Bustamante Gómez*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION</b>	<b>5</b>
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A INVESTIGAR</b>	<b>6</b>
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION</b>	<b>6</b>
<b>JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO 1: MARCO TEORICO</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN AL CAPITULO</b>	<b>9</b>
<b>1.1 DEFINICIÓN DE CULTURA</b>	<b>9</b>
<b>1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA</b>	<b>12</b>
<b>1.3 VARIABLES DE LA CULTURA</b>	<b>13</b>
1.3.1 IDIOMA	14
1.3.2 RELIGIÓN	17
1.3.3 FORMACIÓN	23
1.3.4 NIVEL DE ALFABETIZACIÓN	23
1.3.5 GÉNERO	24
1.3.6 VALORES	24
1.3.7 COSTUMBRES	25
<b>1.4 CROSS- CULTURAL</b>	<b>26</b>
1.4.1 ELEMENTOS DEL CROSS-CULTURAL	27
1.4.1.1 COMUNICACIÓN INTERCULTURAL	27
1.4.1.2 INTELIGENCIA CULTURAL	33
1.4.1.3 DIMENSIONES CULTURALES	34
1.4.1.4 MULTIPLES RELIGIONES	36
<b>SINTESIS DEL CAPITULO</b>	<b>39</b>
<b>CAPITULO 2: ACTIVIDADES DEL EJECUTIVO INTERNACIONAL</b>	<b>40</b>
<b>INTRODUCCIÓN AL CAPITULO</b>	<b>41</b>
<b>2.1 ROLES PERSONALES</b>	<b>41</b>
2.1.1 IDENTIFICACION DE LOS ROLES PERSONALES	41
2.1.2 DEDICAR TIEMPO DE CALIDAD A CADA UNO DE LOS ROLES	43
<b>2.2 ACTIVIDADES DEL EJECUTIVO INTERNACIONAL</b>	<b>44</b>
2.2.1 TRABAJAR EN EQUIPO	44
2.2.2 PENSAR ESTRATÉGICAMENTE	45
2.2.3 MOTIVAR	46
2.2.4 COMUNICAR	47
2.2.5 ORIENTARSE A RESULTADOS	47
2.2.6 TOMAR DECISIONES	47
2.2.7 INICIATIVA Y CAPACIDAD DE PLANIFICACION	48
2.2.8 TOMAR CONCIENCIA DE LA CULTURA	49
2.2.9 RESOLVER PROBLEMAS	49
2.2.10 MOVILIDAD LABORAL	50
2.2.11 LIDERAZGO	51
<b>2.3 ENTREVISTA A EXPERTOS</b>	<b>52</b>
<b>SINTESIS DEL CAPITULO</b>	<b>55</b>

<b>CAPITULO 3: ANALISIS Y HALLAZGOS</b>	<b>56</b>
<b>INTRODUCCION AL CAPITULO</b>	<b>57</b>
<b>3.1 ANALISIS DE CÓMO AFECTAN LAS VARIABLES DE LA CULTURA Y DEL CROSS CULTURAL EN EL EJECUTIVO INTERNACIONAL.</b>	<b>57</b>
<b>3.1.1 LA RELIGION</b>	<b>57</b>
<b>3.1.2 GENERO</b>	<b>59</b>
<b>3.1.3 IDIOMA</b>	<b>60</b>
<b>3.1.4 INTELIGENCIA CULTURAL</b>	<b>61</b>
<b>3.1.5 VALORES Y COSTUMBRES</b>	<b>63</b>
<b>3.1.6 DISTANCIA DEL PODER</b>	<b>64</b>
<b>3.1.7 AVERSION ALA INCERTIDUMBRE</b>	<b>66</b>
<b>3.1.8 INDIVIDUALISMO Y COLECTIVISMO</b>	<b>67</b>
<b>3.2 HALLAZGO</b>	<b>72</b>
<b>3.3 RECOMENDACIONES</b>	<b>73</b>
<b>SINTESIS DEL CAPITULO</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSION GENERAL</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>104</b>

## INTRODUCCIÓN

Con el transcurso del tiempo las economías mundiales han evolucionado de economías cerradas a economías abiertas dando paso al libre comercio.

Se ha estado creando una economía donde los países están cada vez más interdependientes económicamente unos de los otros, creando una economía globalizada en el mundo, debido a la reducción de las barreras comerciales y una mayor variedad de productos, servicios, recursos y mercados a disposición de los consumidores.

Estos cambios han dado la señal a las compañías considerar otros mercados muchas veces lejanos, donde encontramos otras culturas creencias y tabúes.

En el primer capítulo se identifican y describen los elementos que darán soporte a la investigación. Primordialmente se estudiarán los elementos de la cultura y el Cross cultural, para contextualizar al lector. Luego se podrá comprender la importancia que tiene la cultura en los negocios internacionales y el impacto que se produce al enfrentarse a otras culturas. También se especifica que se entiende por Cross cultural business, ya que el objetivo principal es identificar las variables culturales de mayor importancia, como la religión, la formación, el idioma, los valores, el nivel de alfabetización y el género que afectan a un administrador de negocios internacionales cuando este se ve enfrentado a múltiples culturas. Gran parte de la investigación se ha centrado en estudiar la influencia de los valores culturales y el Cross cultural. Los componentes del Cross cultural más importantes son la comunicación intercultural, la inteligencia cultural, patrones culturales y las múltiples religiones en una sociedad.

Para continuar en el segundo capítulo se identifican describen y analizan las actividades del ejecutivo internacional. Se detallan los siguientes conceptos: líder y sus roles, trabajar en equipo, pensar estratégicamente, motivar, comunicar,

orientarse a resultados, tomar decisiones, tomar la iniciativa y tener la capacidad de planificación, concienciar culturas, resolver problemas, movilidad laboral y el liderazgo. Para realizar un análisis exhaustivo se analizará las actividades del ejecutivo internacional a través de entrevista a expertos en el tema, estos son docentes con algún grado de experiencia internacional.

Finalmente en el tercer capítulo se realiza el análisis de las variables culturales y del cross cultural, además del análisis de los casos The Java Lounge y del caso Parris-Rogers International, para establecer las variables de la cultura y el Cross cultural que afectan al ejecutivo internacional.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA A INVESTIGAR.**

La Problemática que da inicio a este estudio radica en cómo se ve afectado un ejecutivo internacional cuando trabaja con otras culturas y la influencia que puede ejercer sobre éste la cultura a la que se enfrenta.

Se muestra los desafíos y las actividades del ejecutivo internacional bajo el contexto de la globalización, donde el Cross cultural es un factor determinante.

### **Pregunta de estudio.**

¿Cómo afecta la cultura y el Cross Cultural al Ejecutivo internacional?

## **OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.**

Objetivos generales.

- Identificar las variables culturales de mayor importancia que afectan a un administrador de negocios cuando este se ve enfrentado a múltiples culturas.

Objetivos específicos.

- Describir e identificar los elementos de la cultura y el cross cultural.
- Identificar, describir y analizar las actividades del ejecutivo internacional.
- Establecer las variables de la cultura y el Cross cultural que afectan al ejecutivo internacional.

### **JUSTIFICACIÓN Y VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

La investigación se justifica en el aumento de las relaciones internacionales y en los escenarios culturales a los que se enfrentan los ejecutivos. Además tiene relación con la formación del ejecutivo, y si las escuelas de negocios están formando profesionales capacitados y lo suficientemente sensibles a las variables culturales.

## **CAPITULO 1**

### **“MARCO TEÓRICO”**

## **INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO**

El objetivo del capítulo que se exhibe a continuación, es el de identificar y describir los elementos que darán soporte a la investigación. Primordialmente se estudiarán los elementos de la cultura y el Cross cultural, para contextualizar al lector.

Luego se podrá comprender la importancia que tiene la cultura en los negocios internacionales y el impacto que se produce al enfrentarse a otras culturas. También se especifica que se entiende por Cross cultural business, ya que el objetivo principal es identificar las variables culturales de mayor importancia, como la religión, la formación, el idioma, los valores, el nivel de alfabetización y el género que afectan a un administrador de negocios internacionales cuando este se ve enfrentado a múltiples culturas. Gran parte de la investigación se ha centrado en estudiar la influencia de los valores culturales y el Cross cultural. Los componentes del Cross cultural más importantes son la comunicación intercultural, la inteligencia cultural, patrones culturales y las múltiples religiones en una sociedad.

### **1.1 DEFINICIÓN DE CULTURA.**

La cultura da forma a las creencias de los individuos acerca de la importancia que cada cultura le dé a la vida y la muerte, a las relaciones personales, a la forma de pensar, sus valores, ideas, actitudes, creencias religiosas, el significado que cada cultura da a las diferencias sexuales y las normas de comportamiento frente a situaciones particulares. Todo esto da forma al comportamiento humano.

“La cultura consiste en distintos modos de pensar, sentir y reaccionar. Es adquirida y transmitida principalmente por símbolos, ésta constituye los logros

distintivos de grupos humanos; el corazón esencial de la cultura, consiste en ideas tradicionales y sobre todo sus valores atados”<sup>1</sup>

Otra definición aún más sencilla es donde se considera que “la cultura es un sistema de ideas que proporcionan un diseño de vida”.<sup>2</sup>

“Es un conjunto complejo y total constituido por el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, las leyes, las costumbres y otras capacidades que adquiere una persona al pertenecer a una sociedad”<sup>3</sup>

“Desde 1986 se ha evidenciado un cambio en la percepción del papel que juega la cultura en el ámbito económico y social. La cultura se percibe cada vez más tanto como un medio para el desarrollo, es decir, como medio cuyo fin es promover y sostener el progreso económico, y como un efecto del desarrollo, es decir, como forma de dar significado a nuestra existencia. La cultura puede generar ingresos a través del turismo y la producción artesanal contribuyendo de esta forma al desarrollo sostenible de una región o país. El hecho que la cultura ejerce una importante influencia en el comportamiento de las personas, en su contribución al proceso de desarrollo económico y social y a su bienestar, hoy es ampliamente reconocido”.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> KLUCKHOHN, C. The study of culture. Stanford. Lasswell eds, 1951. 86 p.

<sup>2</sup> NAMENWIRTH, J. Z. y, WEBER, R.B. Dynamics of Culture. Boston. Allen & Unwin, 1987. 8 p.

<sup>3</sup> TAYLOR, E.B., Primitive Culture. Londres. Murray, 1871. 27 p.

<sup>4</sup> UNESCO (1995). Nuestra Diversidad Creativa. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo.

Una definición establece que:

“La cultura consiste en programas mentales compartidos que condicionan las respuestas de los individuos ante su entorno”<sup>5</sup>, esto quiere decir que la cultura en el comportamiento cotidiano, está controlada por programas mentales arraigados a cada persona.



FIGURA 2.1. *Tres niveles de programación mental.*

Se mencionan 3 niveles distintos de programación mental:

- Nivel profundo, la naturaleza humana, basada en reacciones biológicas habituales como el hambre, deseo sexual, que tienen en común todas las personas, aunque procedan de culturas diferentes.
- Nivel intermedio, la cultura, basada en experiencias comunes compartidas con determinado grupo de seres humanos. Los valores culturales, actitudes y el comportamiento nos proporcionan algo en común con un grupo definible de personas, pero no con todas. Por ejemplo un grupo local, una nación.

---

<sup>5</sup> HOSTEDE, Geert. Culture's consequences: comparing, values, behaviors, institutions and organizations across nations. second edition. California. Sage Publications. 2001. 1-15 p.

- Nivel superficial, la personalidad, composición genética y experiencias específicas que nos configuran como individuos únicos. Por ejemplo ser sociable o introvertido, agresivos o sumisos. Producto de la personalidad hay comportamientos que difieren entre las personas, aunque procedan de la misma cultura.

Según estas definiciones de cultura es fácil comprender la importancia y relevancia que tiene el conocimiento de las diversas culturas de la humanidad, en especial cuando se trabaja con individuos de otras culturas, y por ende, ayuda a los ejecutivos internacionales a llevar de la mejor manera el cross cultural.

## **1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA.**

Existen características básicas aplicables a cualquier cultura.

- La cultura se comparte, porque es algo que tiene en común un grupo, y que por lo general no poseen las personas que no pertenecen a él.
- Se aprende y perdura: la cultura no surge por casualidad, se construye sistemáticamente con el tiempo.
- La cultura influye intensamente en el comportamiento: es difícil escapar a nuestra cultura, incluso cuando no deseamos hacerlo.
- La cultura es sistemática y está organizada: esta no es aleatoria, es un sistema organizado de valores, actitudes, creencias y significados que están relacionados entre sí y con el contexto situacional.
- La cultura es gran parte invisible: lo que vemos de la cultura se expresa en resultados vivos, entre los que se incluyen mensajes comunicados. Pero también incluyen actividades humanas como el lenguaje, las costumbres y la vestimenta, además de resultados físicos como la arquitectura, arte y decoración.
- La cultura puede ser rígida o flexible: las culturas rígidas poseen uniformidad y acuerdo y suelen basarse en poblaciones homogéneas o en la

preponderancia de determinadas creencias religiosas, como por ejemplo Japón. Países como Estados Unidos, con diversas poblaciones, poseen una cultura relativamente flexible, que adquieren mayor flexibilidad gracias al fomento de la libertad de pensamiento y acción.

### 1.3 VARIABLES DE LA CULTURA.



#### **Causas determinantes de la cultura.**

Los valores y las normas de una cultura no surgen como una forma acabada. Son el producto evolutivo de una serie de factores en juego en una sociedad. Estos factores incluyen la filosofía política y económica prevaleciente; la estructura social de una sociedad, y la religión, la lengua y la educación dominante.

Por normas queremos decir reglas y pautas sociales que prescriben un comportamiento apropiado en situaciones particulares. El término sociedad se refiere a un grupo de gente que comparte una serie común de valores y normas.

“Los valores son premisas compartidas sobre la manera en que las cosas deben ser.”<sup>6</sup>

Las variables de la cultura se modifican de un lugar a otro, pero en general tienen ciertos elementos básicos, como son el idioma, la religión, la moral, la formación y las costumbres y tradiciones que dan sentido a una cultura. Es importante mencionar que no existe una definición generalizada satisfactoria de la esfera de influencia de una cultura. “Las culturas están integradas por personas que comparten actitudes, valores y creencias, y la gente pertenece en forma simultánea a culturas nacionales, étnicas, profesionales y organizacionales. Al mismo tiempo las actitudes, los valores y creencias, tanto individuales como de grupo, evolucionan”.<sup>7</sup>

Como la cultura está constantemente sometida a cambios, ésta posee diferentes formas en distintos lugares del mundo, esto se debe a los distintos factores existentes en la sociedad. Estos factores con el transcurso del tiempo, le atribuyen a la cultura distintas formas, formas únicas que son compartidas por los habitantes de un determinado lugar.

Para realizar un alcance de las variables que influyen a la cultura, comenzaremos por realizar una descripción generalizada de estas fuerzas, elementos o factores de la cultura.

### **1.3.1 Idioma.**

Para comprender el concepto de lengua o idioma, es necesario comprender primero tres conceptos: El lenguaje como sistema de comunicación, la lengua

---

<sup>6</sup> MEAD, R. International Management: Crss cultural dimensions. Oxford. Blackwell Business. 1994. p 7.

<sup>7</sup> DANIELS, John, RADEBAUGH, Lee y SULLIVAN, Daniel. Negocios Internacionales, 10ª. Ed. México. Pearson Educación, 2004. 48 p.

como forma particular del lenguaje y sistemas de signos vocales, y la lingüística como marco teórico de la lengua y estudio del lenguaje.<sup>8</sup>

El idioma es la expresión de una cultura, un medio de comunicación, un instrumento al servicio de la comunidad que lo usa; siempre en evolución, los idiomas escritos evolucionan más lentamente que aquellos que son solamente orales. Pero la importancia principal de un idioma no está en su calidad intrínseca, sino en el papel que juega el pueblo que lo utiliza, tanto político, económico, religiosos o cultural.<sup>9</sup>

“La comunicación no verbal, es una parte de la comunicación que posee mecanismos no verbales, como gestos, movimientos, posturas corporales, distancia física entre personas, que se desarrollan automáticamente junto a palabras, o ellos solos, si faltan las palabras”.<sup>10</sup> La importancia de este término en una negociación es bastante relevante en función al país donde se realice un negocio.

El idioma es una característica distintiva de una cultura. En los países con más de una lengua o idioma, se puede encontrar con frecuencia más de una cultura. No se sabe a ciencia cierta el número exacto de lenguas que existen en el mundo, pero se estima que está entre las 6.700 y 10.000 lenguas.

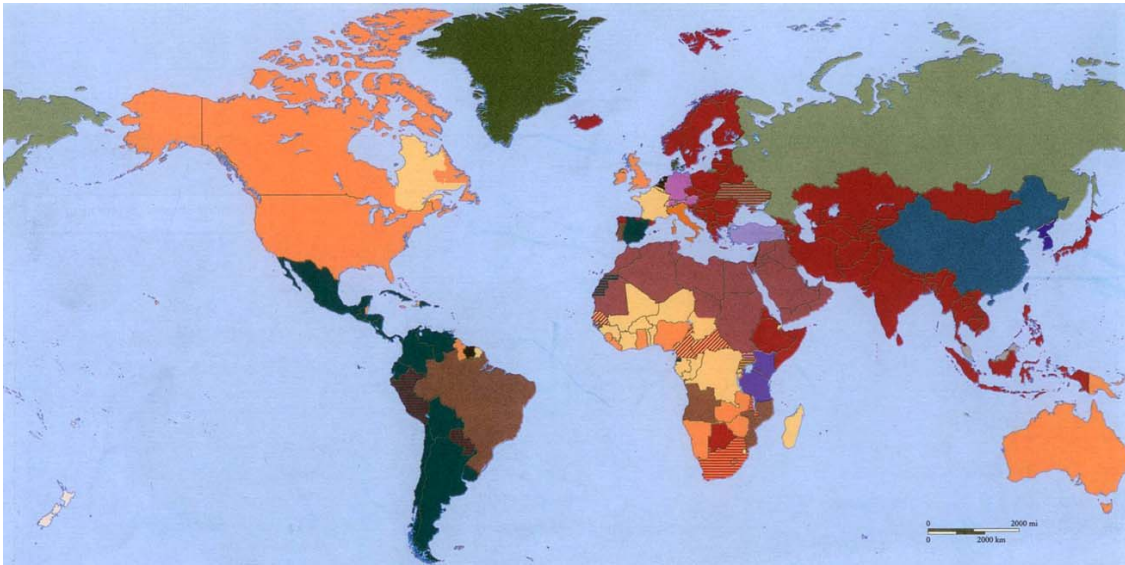
---

<sup>8</sup> BENVENISTE, É. Formes nouvelles de la composition nominale. En Bulletin de la Société de Linguistique de Paris, 1966. 19 p.

<sup>9</sup> [http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL\\_ID=11565&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.php-URL_ID=11565&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html) 20/09/2010

<sup>10</sup> LÓPEZ, Juan, ORTIZ, Tomás y LÓPEZ, María. Lecciones de psicología médica. Barcelona. Masson, 1999. 337 p.

## Idiomas más hablados en el mundo.



IDIOMAS			
Árabe	Francés	Malayo	Ruso
Danés	Alemán	Mandarin	Español
Holandés	Italiano	Portugués	Suahili
Inglés	Coreano	Regional	Turco

IDIOMAS MÁS HABLADOS					
	Número de hablantes nativos (en millones)		Número de hablantes nativos (en millones)		Número de hablantes nativos (en millones)
Mandarin	874	Árabe	207	Japonés	125
Hindú	366	Bengalí	207	Alemán	100
Español	358	Portugués	176	Coreano	78
Inglés	341	Ruso	167	Francés	77

**Fuente:** Daniels, John D., Radebaugh, Lee H, y Sullivan, Daniel P.: Negocios Internacionales, 10ª. Ed. México. Pearson Educación, 2004.

Podemos concluir que el idioma afecta la estabilidad cultural de un país, ya que cuando personas de diferentes lugares hablan el mismo idioma, la cultura se difunde más rápido y si el idioma es poco conocido las personas se adhieren a su cultura, ya que el contacto con otros es difícil. Los ejecutivos internacionales que no entiendan el idioma local pueden cometer crasos errores por una traducción inadecuada. A pesar de que el lenguaje está a disposición de todos en la sociedad, en algunas culturas es una barrera importante.

### 1.3.2 Religión.

“La religión puede definirse como un sistema de creencias y rituales compartidos, relativos al dominio de lo sagrado”<sup>11</sup>

“La religión reiteradamente ha sido definida como algo sobrenatural. Se ha argumentado que esta característica permite diferenciarla de otros subsistemas de la cultura y otras formas ideológicas: la religión se sostiene sobre la creencia en la existencia de un mundo poblado de fuerzas invisibles, dioses, espíritus y otras entidades sobrenaturales. La religión se revela como expresión fundamental de los valores de una sociedad, valores que la misma sociedad trata de salvaguardar apelando a sanciones sobrenaturales”.<sup>12</sup>

En un sentido antropológico una definición alternativa es:

“La religión es un sistema de símbolos que obra para establecer vigorosos, penetrantes y duraderos estados anímicos y motivaciones en los hombres, formulando concepciones de orden general de existencia y revistiendo estas concepciones con una aureola de efectividad tal que los estados anímicos y motivaciones parezcan un realismo único.”<sup>13</sup>

En conclusión la religión es un estabilizador de la cultura, ya que esta es un importante formador de valores en la sociedad. La cultura comprende también la moral, el orden ético, que por lo común se afirma en lo religioso.

---

<sup>11</sup> GOODMAN, N. An Introduction to Sociology. Nueva York. Harper Collins, 1991. 48 p.

<sup>12</sup> CANTÓN, Manuela. La razón Hechizada: Teorías antropológicas de la religión. 2ª ed. Barcelona. Editorial Ariel, 2009. 19 p.

<sup>13</sup> GEERTZ, C. La interpretación de las culturas. 1ª.ed..España. Editorial Gedisa.1988, 89 p.

Moral.

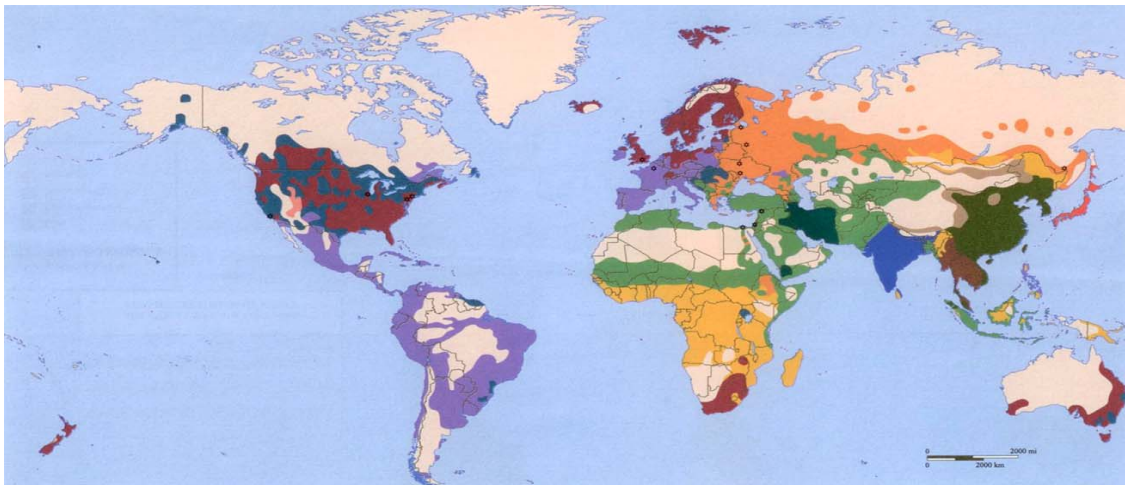
“Normas o reglas que deben seguirse para hacer el bien y evitar el mal entre los seres humanos, o bien, normas que tienen la función de regular el comportamiento social”.<sup>14</sup>

La moral norma la conducta del individuo, indica lo que está bien y está mal, lo que debe y no hacerse, variando significativamente de una cultura a otra, es decir, que antes de opinar que la cultura es moral o inmoral es preciso situarse en una cultura determinada.

Ética.

“Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre abarcando todos los aspectos de la conducta humana (personales, sociales, económicos, etc.), siempre que estas acciones sean voluntarias e intencionadas”.<sup>15</sup>

### **Principales religiones del mundo.**



---

<sup>14</sup> CARDONA, Arturo. Formación de valores: teorías, reflexiones y respuestas. México. Editorial Grijalbo, 2000. 41 p.

<sup>15</sup> [ibíd]



**Fuente:** Daniels, John D., Radebaugh, Lee H, y Sullivan, Daniel P.: Negocios Internacionales, 10ª.ed. México. Pearson Educación, 2004.

- Cristianismo.

Es una religión monoteísta y universalista. Surgió del judaísmo con la figura de Jesús de Nazaret, un maestro judío nacido antes del cambio de era y se dividió en dos corrientes: la Iglesia Católica romana y la iglesia ortodoxa, luego en el siglo XVI surgió el protestantismo. La historia de la cultura euro-norteamericana no se puede entender sin tener en cuenta esta religión, actualmente la más extendida en todo el mundo.

El cristianismo no es una religión compacta, está dividida en una multitud de iglesias y denominaciones:

Evangélicas e independientes. Incluyen un gran número de grupos y denominaciones de tamaños muy diferentes, y presentan una gran diversidad organizativa y doctrinal. Aglutinan a 700 millones de seguidores.

De las iglesias del cristianismo, los protestantes son quienes tienen mayores implicaciones económicas para las empresas; la ética protestante destaca la importancia del trabajo arduo y la generación de riqueza. Según Weber, “este sistema de valores facilita el desarrollo del capitalismo, los protestantes trabajan con empeño y acumulan riquezas sistemáticamente; además dentro de sus ideas

ascéticas imponen que la riqueza no debe gastarse en placeres mundanos sino en la inversión de empresas capitalistas.”

Iglesias ortodoxas y orientales. Aglutinan a unos 250 millones de fieles y se localizan principalmente en Europa del este.

Iglesia católica apostólica romana. La más numerosa en número de fieles y aglutina a más de la mitad de los cristianos.

- Islam.

Es una religión monoteísta y universalista que surgió hace 1400 años. Con alrededor de 1.200 millones de seguidores es, en número de seguidores, la segunda religión del mundo tras el cristianismo. En la actualidad se localiza en el norte de África y Asia occidental y central.

El islamismo encuentra sus raíces, tanto en el judaísmo como en el cristianismo (el islamismo considera a Jesús como una de los profetas de Dios).

Islam en árabe significa literalmente sumisión voluntaria a la voluntad de Alá, esta religión exige la aceptación incondicional de la unicidad, potencia y autoridad de Dios, y la comprensión de que el objetivo de la vida es cumplir con los dictados de la voluntad, con la esperanza de ser admitido en el paraíso.

Esta religión está revelada al profeta Mahoma. Es también una religión del libro, el Corán, que dicta explícitamente ciertos principios económicos, muchos a favor de la libre empresa; aprueba además su creación y la obtención de una legitimidad derivada del intercambio y el comercio. El islamismo destaca la importancia de atacar las obligaciones contractuales, mantener la palabra y no incurrir en engaños. Para las empresas internacionales el comercio es favorable mientras se conduzcan de manera congruente con la ética islámica.

El principio económico del islamismo prohíbe el pago o cobro de intereses, porque se considera usura. Los practicantes de una actividad tan baja y miserable como la usura tienen como amenaza el infierno; tanto el prestamista como el prestatario.

No es inusual que en las reuniones de negocio halla una pausa mientras los participantes se entregan a su cotidiano ritual de oración.

Según lo anterior, las ganancias mundanas y el poder temporal son ilusiones, el islamismo es una forma completa de vida que se rige al ser completo de un musulmán; la religión es lo más alto en todos los ámbitos de la vida.

El fundamentalismo islámico es practicado por una pequeña minoría de radicales que en nombre de la religión impulsan sus fines políticos y violentos. En el islamismo no se distingue entre iglesia y el estado, la religión es fuente de derecho y guía de buen gobierno, por lo que las actividades políticas, están dentro de la esfera de la fe.

- Hinduismo.

Es una religión universalista y no se localizan sólo en la india, siendo esta de proyección global. El hinduismo se inicio en el valle del Indo, en India, hace aproximadamente 4000 mil años. Esta religión se consolida con más de 800 millones de fieles en el mundo es, en número de seguidores, la tercera religión tras el cristianismo e Islam.

Se podría decir que el Hinduismo es una religión sincrética, pues toma elementos de las antiguas creencias védicas además de otros de orígenes diversos, así ha tomado caminos muy variados para expresarse, e incluye muchos dioses y distintas formas de ser entendida por los fieles.

Los hindúes creen que una fuerza moral de la sociedad, el dharma, impone la aceptación de ciertas responsabilidades, creen en la reencarnación y en el karma

que es el progreso espiritual del alma de cada persona. El estado moral del karma de cada individuo determina las dificultades que enfrentara en la otra vida.

El nirvana es la perfección espiritual en la que ya no es necesaria la reencarnación, los hindúes creen que este se alcanza mediante una vida austera de rigurosa negación material y personal, dedicada a la búsqueda de lo espiritual. Un aspecto relevante de esta cultura está ligado a las vacas que son consideradas como un regalo de los dioses a la raza humana.

Los principios austeros alentados por esta religión no favorecen la actividad emprendedora ni la creación de riqueza para las empresas. Además, los hindúes piensan que la búsqueda del bienestar material, dificulta alcanzar el nirvana. Pese a esto, la India moderna es una sociedad emprendedora muy dinámica y de rápido crecimiento. Otro factor importante para las empresas es la creencia de la sociedad en las castas, que únicamente cambian a través de la reencarnación.

- Budismo.

Religión universalista ubicada principalmente en Asia, surgió hace 2.500 años, posee alrededor de 400 millones de fieles, cuarta religión en el mundo luego del cristianismo, Islam e hinduismo. Esta religión cuenta con muchas escuelas y puntos de vista diferentes, pero todas ellas reconocen el mensaje unitario centrado en las enseñanzas de un personaje histórico llamado Sidarta Gotama, que se denominó el apelativo de buda que quiere decir el despierto.<sup>16</sup>

Según esta religión, el sufrimiento se origina por el deseo de placer de las personas, por lo que se deja de sufrir al seguir un camino de transformación. Pese a que no apoyan el sistema de castas ni la conducta austera extrema, los budistas

---

<sup>16</sup> [http://recursos.cnice.mec.es/religiones/cas/index\\_alumno.htm](http://recursos.cnice.mec.es/religiones/cas/index_alumno.htm) 20/09/2010

prefieren la vida futura y los logros espirituales por encima de cualquier otro ámbito.

### **1.3.3 Formación.**

La cultura se puede transmitir de diferentes maneras, de padre a hijos, maestros a alumnos, líderes sociales a sus seguidores, de un compañero a otro. A los 10 años de edad la relación de afiliación religiosa y política padre a hijos, los valores fundamentales establecidos no varían con facilidad. Alguno de estos valores es distinguir entre; bueno y malo, limpio y sucio, bonito y feo, natural y artificial, normal y anormal, lógico y paradójico, racional e irracional.<sup>17</sup>

La importancia que los individuos de determinada cultura le dan a la educación, también es significativo. El término educación comienza a usarse en el siglo XVIII con la formación de los sistemas escolares nacionales; la ambigüedad de contenidos deducible de los distintos ambientes socioculturales la encontramos en su misma etimología latina, ya que *educere* significa hacer salir, mientras que *educare* hace referencia a criar, alimentar o producir. La ambivalencia etimológica se extiende al campo de actuación, pues a la promoción del individuo esta su dotación socializadora para que actúe con los demás. Desde la exterioridad en que madura el niño, la educación pretende alcanzar su conciencia interior, mientras que su práctica viene de una tradición, y debe abrir la posibilidad de un futuro diferente.<sup>18</sup>

### **1.3.4 Nivel de alfabetización.**

En el mundo podemos encontrar distintos rangos de alfabetización, siendo los países del hemisferio norte del mundo los que tienen un mayor grado de desarrollo

---

<sup>17</sup> DANIELS, John, RADEBAUGH, Lee y SULLIVAN, Daniel. *Negocios Internacionales*, 10ª. ed. México, Pearson Educación, 2004, 49 p.

<sup>18</sup> COLOM, Antoni, BERNABEU, Josep, DOMÍNGUEZ, Emilia, SARRAMONA, Jaume. *Teorías e instituciones contemporáneas de la educación*. 2ª.ed. Barcelona. Editorial Ariel, 2002. 21 p.

formativo y en forma opuesta a lo dicho, los países con menores niveles educativos son países ubicados principalmente en el continente africano y sur de Asia.

La educación de la población es un elemento crucial para que un país tenga la calidad de ser un país desarrollado, siendo este el motor del desarrollo económico. También se debe considerar que la educación es un factor determinante a tener en cuenta en las decisiones de localización de actividades económicas.

“Desde la perspectiva de los negocios internacionales, quizá uno de los aspectos más importantes de la educación sea su función determinante en la ventaja competitiva nacional”.<sup>19</sup>

### **1.3.5 El género.**

Se entiende por género a la construcción social, que se basa en el conjunto de ideas, creencias y representaciones que generan las culturas a partir de las diferencias sexuales. Las cuales determinan los papeles de lo masculino y lo femenino. Es una categoría dinámica que se relaciona con el devenir histórico.<sup>20</sup>

### **1.3.6 Valores.**

“Los valores son ideas o creencias fuertemente arraigadas, a partir de experiencias significativas, relacionadas con el bien hacer”.<sup>21</sup> Son convicciones básicas que se tienen respecto a lo que es bueno o correcto, e incorrecto, importante e intrascendente. Los valores son los que permiten darle un sentido a

---

<sup>19</sup> PORTER, M.E.. The Competitive Advantage of Nations. Nueva York. Free Press, 1990.

<sup>20</sup> CHÁVEZ, Julia. Perspectiva de género. 1ª. ed. México. Editorial Plaza y Valdez. 2004.11 p.

<sup>21</sup> Juan Escámez, “formación de valores desde la planificación curricular”, curso impartido en la UIA; 11-15 de julio de 1994, México, D.F.

la vida humana y las personas no pueden tomar ninguna decisión sin que ésta sea coherente con los valores establecidos socialmente.

### **1.3.7 Costumbres.**

La costumbre consiste en “una conducta generalmente observada en un lugar comarca o territorio, durante largo tiempo, rige por tanto en el territorio donde se práctica, desde una aldea a una región entera o a todo el país. La costumbre es una norma de conducta nacida de la práctica social y considerada como obligatoria por la comunidad”.<sup>22</sup>

La costumbre es una norma transmitida desde el pasado y que controla los comportamientos básicos, como la división del trabajo en una casa o la práctica de ceremonias específicas.

Cada cultura desarrolla historias y prácticas que ayudan a sus miembros a entender el mundo. Dentro de los elementos que ayudan a entender el mundo encontramos los mitos y los rituales, que forman parte de las costumbres en la sociedad.

Un mito es una historia que contiene elementos simbólicos y que expresa las emociones y los ideales compartidos en una cultura. Con frecuencia la historia cuenta algún tipo de conflicto entre dos fuerzas opuestas, y su desenlace sirve como una guía moral para las personas. De esta manera, un mito reduce la ansiedad porque brinda a las personas lineamientos sobre el mundo en que viven. Cada sociedad posee un conjunto de mitos que definen la cultura.

“Un ritual es un conjunto de comportamientos múltiples y simbólicos que ocurren en una secuencia fija y que se repiten periódicamente.”<sup>23</sup> Es probable que se

---

<sup>22</sup> LÓPEZ, Elvira. Iniciación al derecho. Madrid. Editorial Delta publicaciones Universitarias. 2006. 24 p.

<sup>23</sup> ROOK, Dennis, “The Ritual Dimension of Consumer Behavior”, Journal of Consumer Research. 1985. 251-264 p.

recuerde las ceremonias tribales extrañas, que incluyen sacrificios de animales o seres humanos, cuando se piensa en rituales; aunque en realidad muchas actividades contemporáneas implican rituales.

### **La globalización de la cultura.**

El contacto entre culturas se está generalizando más que nunca, esto debería conducir a la nivelación de las culturas, algo que está ocurriendo, al menos superficialmente. La gente de todo el mundo usa ropa similar y escucha las mismas estrellas musicales, sin embargo, la gente sigue fuertemente apegada a su cultura, esto es, si bien las cosas se han universalizado, la manera en que la gente resuelve problemas o es motivada, no presenta grandes cambios.

### **1.4 CROSS CULTURAL.**

Gran parte de la investigación se ha centrado en estudiar la influencia de los valores culturales nacionales en el ejecutivo y en la forma de llevar a cabo las actividades del ejecutivo. El punto de partida para la comprensión del comportamiento de ejecutivos en nuevos contextos geográficos debe, por consiguiente, ser los valores culturales. A este respecto, existe un cuerpo creciente de literatura que, basada fundamentalmente en las dimensiones culturales propuestas por Hofstede, y comúnmente utilizadas en la investigación Cross cultural, han constatado la existencia de diferencias en el comportamiento ejecutivo atendiendo a dichas variables.

Tener conocimientos sobre Cross cultural es indispensable para quienes realizan negocios internacionales, para vender, administrar y negociar a través de culturas y para llevar a cabo negociaciones efectivas en los principales mercados del mundo. Es de suma importancia considerar los patrones de comportamiento empresarial intercultural, la conducta no verbal de negocios, el protocolo y etiqueta empresarial mundial, la corrupción y el soborno del país y su cultura.

### **1.4.1 Elementos Cross Cultural.**

Los componentes del Cross cultural más importantes son la comunicación intercultural, la inteligencia cultural, patrones culturales y las múltiples religiones en una sociedad.

#### **1.4.1.1 Comunicación intercultural.**

“Es la capacidad de entender y ser entendido por la gente de otras culturas diferentes de la propia. No solo se refiere al idioma extranjero, aunque estos tengan mucha importancia. La mezcla con gente de una variedad de culturas ayuda a abrir las mentes y ampliarla. El poder de estudio sobre otras culturas consiste en que esto ayuda a aprender sobre nosotros mismos.” En conclusión este concepto habla de entender lo que se habla y ser entendidos entre personas de diferentes culturas, intercambiando sentido y significado.<sup>24</sup>

#### **Comunicación intracultural.**

También es de importancia definir la comunicación intracultural, esta significa: “comunicación dentro de cierta cultura o dentro de un grupo”.

Se establece la definición de estos dos conceptos ya que estos mecanismos dirigen la comunicación, independiente de ser comunicación intracultural o intercultural. En ambos casos, interpretamos y malinterpretamos los mensajes; lenguaje corporal, palabras, señales y acciones.

---

<sup>24</sup> HOGAN, Christine. Facilitating empowerment. London. 2000. 51-52 p.

## **Teorías de la comunicación intercultural**

- Teoría de la adaptación transcultural.

La adaptación transcultural, esto se refiere al “proceso de cambio a lo largo del tiempo que se produce en individuos que han completado su proceso de socialización primaria en una cultura y luego tienen un contacto de primera mano continuo y prolongado con otra cultura nueva y desconocida”.<sup>25</sup>.

- Teoría de la construcción de la tercera cultura.

Habla de la construcción de la tercera cultura, que consiste en “enfocarse más en el resultado de la comunicación intercultural, no tanto en los problemas de la comunicación intercultural en sí”.<sup>26</sup>

### **Filtro cultural.**

Relacionado con nuestra formación cultural: Tradición, historia, valores, creencias etc. Es la referencia cultural influida por experiencias previas y expectativas sobre el otro. Las dos partes en el proceso de comunicación tienen ese filtro, tiene importancia tanto en la codificación como la decodificación. Los filtros culturales son los que el traductor intercala entre el original y el texto meta.

Desde el momento que es emitido el mensaje visual, éste pasa por todo un proceso hasta llegar al receptor, uno de los obstáculos con los que se cruza, son los llamados filtros:

Ruido visual: Relacionado con todo obstáculo que se interponga entre el observador y el mensaje visual, que impide una observación correcta del mismo.

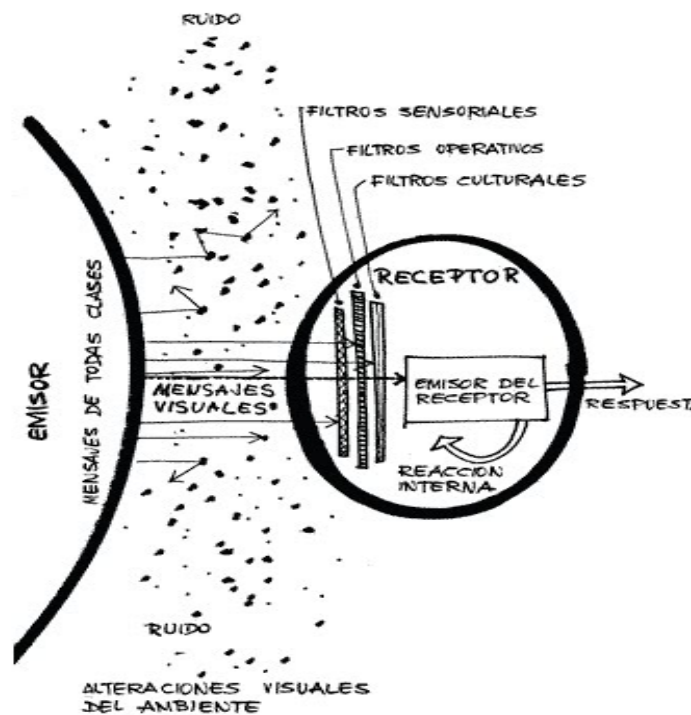
---

<sup>25</sup> LANDIS, Dan, BENNETT, Janet y BENNETT, Milton. Handbook of intercultural training, third edition. Sage Publications, London. 2004. 337-338 p.

<sup>26</sup> ALSINA, Miguel. Comunicación intercultural. Barcelona. Anthropos editorial, 1999. 192-193 p.

Existe el filtro sensorial (relacionado con la capacidad perceptiva de nuestro sentido de la visión), el operativo (relacionado con la manera que interpretamos el lenguaje visual) y el cultural (dejará pasar solamente aquellos mensajes que el receptor reconoce, es decir, los que forman parte de su universo cultural).<sup>27</sup>

Como se explica a continuación:



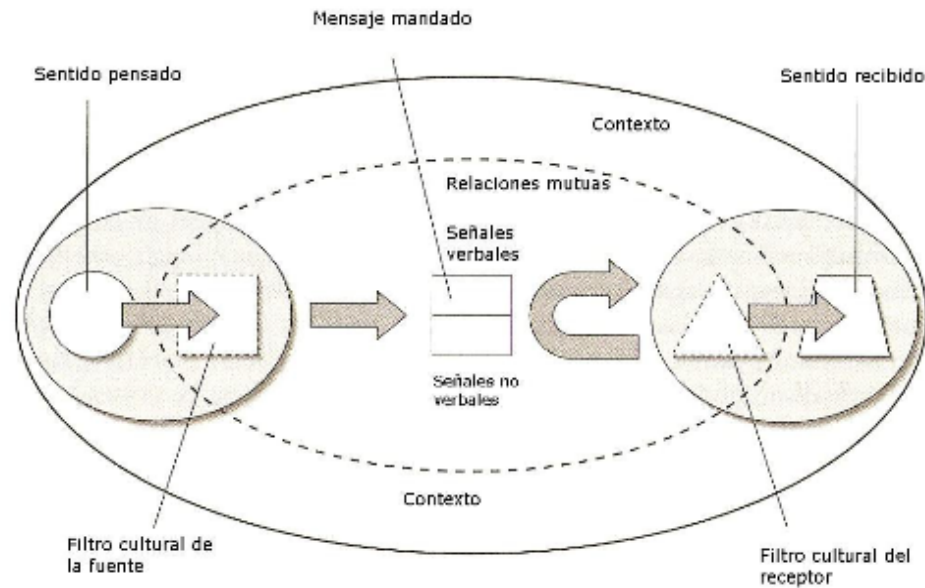
Fuente: Cuadro de Bruno Munari. Tomado de: [http://www.imageandart.com/tutoriales/teoria/comunicacion\\_visual/index.html](http://www.imageandart.com/tutoriales/teoria/comunicacion_visual/index.html)

La comunicación a través de los filtros:

- El significado pensado es sólo conocido para la fuente.
- El mensaje mandado está codificado según el filtro cultural de la fuente.
- El mensaje es decodificado a través del filtro cultural del receptor.

<sup>27</sup> TORRES, Milko. Comunicación visual. Barcelona. Editorial Gustavo Gili. 1998. 54 p.

- El significado para el receptor no es necesariamente igual al de la fuente.
- Pueden ocurrir malentendidos entre la fuente y el receptor.



**Fuente:** <http://www.docstoc.com/docs/1470521/Comunicacion-Intercultural> 13/10/2010.

Es necesario reconocer las divergencias entre diferentes culturas, para establecer relaciones interculturales con más éxito. Se recomienda.

Abandonar la creencia etnocéntrica, de que la propia cultura es superior a todo lo demás, es decir, que las culturas ajenas son erróneas. De hecho como cada una es diferente a todas las demás. No tiene ningún sentido juzgar una cultura extranjera como inferior.

La comunicación es un proceso de percepciones compartidas, o que significa que sólo se tendrá éxito a la hora de transmitir intencionalmente un significado en forma de mensaje cuando el campo conceptual del emisor sea lo más congruentemente posible con el del receptor.

El emisor actúa codificando este mensaje en palabras u otros símbolos lingüísticos, gestos, expresiones faciales, sus otras formas de comportamiento no verbal que pueden ser decodificadas de forma correcta para el receptor, con el fin de comprender el significado que la fuente emisora quieren transmitir.

La comunicación de individuos de una cultura igual o casi similar se beneficia de un elevado grado de congruencia entre sus esquemas preceptuales, y también en la codificación y decodificación de sus mensajes.

### **Contexto de la cultura.**

Es de gran importancia considerar el contexto del mensaje, ya que al contextualizar unimos el mensaje al contexto y se le otorga significado a este. En el contexto encontramos todos los aspectos y estímulos no verbales de una situación de comunicación que las personas involucradas podrán percibir.

Estímulos conceptuales:

- La predisposición de las personas: Es el contexto interno del emisor y receptor durante la comunicación como motivaciones, actitudes creencias, preferencias, deseos, necesidades, valores.
- Expresiones no verbales: Señales de acción corporal como gestos, expresiones faciales, gritos, suspiros, manejo del espacio.
- Naturaleza de la relación interpersonal entre fuente y el receptor. Tales como sexo, edad, clase social, ocupación.
- Entorno físico: Distinguimos entre entorno físico voluntario e involuntario. El primero alude al uso de artefactos y colores en un espacio físico mientras que el segundo alude al clima, estación.
- Circunstancias sociales: Es el entorno social donde se lleva a cabo la actividad de comunicación.

La comunicación entre personas de culturas bastante diferentes puede quedar distorsionada a causa de la distancia existente entre estas.

### **Cultura de bajo y alto contexto.**



“En una cultura con comunicación de bajo contexto, la mayoría de la información se expresa explícitamente”.

Culturas de bajo contexto: Cultura suiza, Alemana, Escandinava, Norteamérica.

“En una cultura con comunicación de alto contexto, la información esencial se encuentra en el contexto físico o esta interiorizada en la persona, poca información está en la parte codificada o explícita del mensaje. La información se expresa implícitamente”.

Culturas de alto contexto: cultura japonesa, árabe, latinoamericana, italiana.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> HALL, Edward and HALL, Mildred Understanding cultural differences: germans, french and americans. Hardcover. Edward t. hall associates, 1990. 6p.

El estilo de comunicación de contexto alto encontramos amabilidad ambigüedad, se valen de señales no verbales y evitan ser directos.

El estilo de comunicación de contexto bajo encontramos alto contenido, franqueza, palabra por escrito y son directos.

#### **1.4.1.2 Inteligencia cultural.**

La inteligencia cultural es una herramienta imprescindible para ser más eficaces en la toma de decisiones, la comunicación y la negociación entre culturas, así como el liderazgo, la motivación de personas distintas, desde el punto de vista cultural y el desarrollo de la propia carrera profesional en un contexto internacional.

“La inteligencia cultural implica ser hábil y flexible a la hora de entender una cultura , aprender más de ella gracias a las interacciones en curso y, de modo gradual, ir remodelando el pensamiento para ser más comprensivo con la cultura , y su comportamiento, para ser más hábil y competente al interactuar con otras personas de esa cultura.”<sup>29</sup>

#### **Componentes de la inteligencia cultural.**

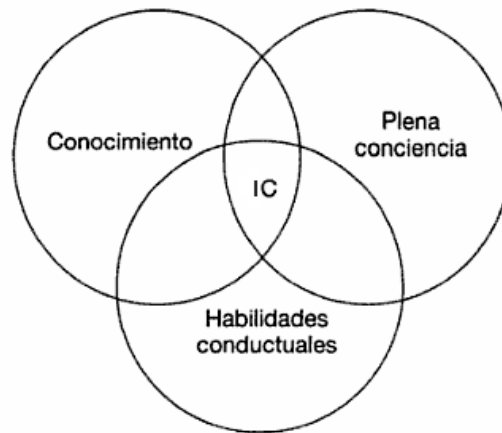
- El ejecutivo requiere conocimientos sobre la cultura y principios fundamentales de las interacciones transculturales. Significando saber lo que es la cultura, como varía y como afecta al comportamiento.
- Este necesita practicar la plena conciencia, la capacidad de prestar atención de un modo reflexivo y creativo a las indicaciones que ofrezcan las situaciones transculturales con que se encuentre.

---

<sup>29</sup> THOMAS, David y INKSON, Kerr. Inteligencia cultural: habilidades interpersonales para triunfar en la empresa global. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica, .2007. 32p.

- Este, basándose en el conocimiento y la plena conciencia, desarrolla habilidades conductuales y adquiere competencia en una amplia variedad de situaciones. Estas habilidades incluyen la elección de la conducta apropiada entre un repertorio bien desarrollado de conductas que son correctas en distintas situaciones interculturales.<sup>30</sup>

### **Componentes de la inteligencia cultural.**



Es de importancia mencionar que la adquisición de la inteligencia cultural se realiza esencialmente, gracias a la práctica, y así desarrollar una competencia intercultural experta.

#### **1.4.1.3 Modelo de las dimensiones culturales.**

El modelo de enfoque socio-demográfico demostró que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y organizaciones, y que son muy persistentes en el tiempo, identificando patrones culturales de cada grupo.

---

<sup>30</sup> THOMAS, David y INKSON, Kerr. Inteligencia cultural: habilidades interpersonales para triunfar en la empresa global. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica, .2007. 33p.

1) Distancia del poder. Representa el grado en el que los individuos con menor poder en las organizaciones aceptan una distribución desigual del poder. Un puntaje más alto sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros. Países con elevada distancia en el poder son típicamente más violentos. Un puntaje bajo refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales. Las naciones latinoamericanas y árabes están catalogadas como las más altas en esta categoría; las escandinavas y germánicas en las más bajas.

2) La aversión a la incertidumbre. Indica el grado en el que los individuos reaccionan con celos, o se sienten inseguros, ante situaciones nuevas o ambiguas. Entre los países con mayor aversión a la incertidumbre se encuentran los latinoamericanos, Japón y Grecia. En estos países se valora extraordinariamente la estabilidad, con lo que se tiende a crear estructuras altamente formalizadas y previsibles que hacen difícil la reacción frente al dinamismo del entorno. El empleo de por vida es altamente valorado y la lealtad al empleador. En cambio en los países con baja aversión a la incertidumbre, como la mayoría del sudeste asiático y norte de Europa, existe la disposición a aceptar cosas desconocidas y cuentan con bastante libertad para llevar a cabo iniciativas. Es frecuente cambiar de trabajo y empresas.

3) Individualismo vs. Colectivismo. El individualismo es contrastado con el colectivismo, y se refiere al grado al que la gente espera valerse por sí misma o, alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización. Los Estados Unidos son la sociedad más individualista. En los países más desarrollados, con mayores niveles de renta se favorece más el individualismo, se valora la iniciativa individual y las relaciones de mercado sustituyen a los lazos morales. En cambio, en las sociedades más colectivistas se otorga especial importancia a la pertenencia a un grupo, el éxito es colectivo.

4) Masculinidad vs. Femenidad. Se refiere al valor asignado a los tradicionales roles de los géneros. Valores masculinos incluyen la competitividad, asertividad, ambición y la acumulación de riqueza y posesiones materiales. En una cultura masculina, la mayoría de la gente cree que solo los hombres se deben preocupar por las carreras lucrativas y que las mujeres no deben trabajar muy duro ni estudiar si no quieren. En una cultura femenina se valora más la calidad de vida y la relación con los demás, es preferible un buen ambiente de trabajo y sentirse seguro y a gusto. Japón es considerado como la cultura más "masculina", y Suecia como la más "femenina".<sup>31</sup>

#### **1.4.1.4 Múltiples religiones.**

El proceso de globalización ha llevado a que se desarrolle la diversidad religiosa en una escala desconocida hasta la actualidad. El marco de igualdad entre religiones amparada por la ley en las sociedades democráticas y apoyado en las legislaciones internacionales, que defienden la libertad religiosa, ha llevado a que se configuren sociedades con múltiples religiones, además de multiculturales. En ellas se respeta el derecho a la libertad religiosa y, por tanto, se permite la práctica de cualquier religión siempre y cuando esta no atente contra los derechos individuales y colectivos.

#### **Conflicto.**

A lo largo de la historia, la religión se ha utilizado como un elemento en los conflictos que podía aumentar la hostilidad entre las partes combatientes. La religión es un instrumento eficaz para transmitir las señales de la identidad que diferencian a los grupos humanos. Las creencias religiosas se suelen adquirir a edades tempranas y tienen una gran fuerza motivadora, en muchos casos superior a las ideas políticas:

---

<sup>31</sup> PLA, José, LEÓN, Fidel. Dirección de empresas internacionales. Madrid. Pearson Prentice Hall. 2004, 234-235 p.

Existen diversas áreas de conflicto, entre estas podemos identificar las siguientes:

- Áreas geográficas y culturales disputadas por grupos humanos de diversas religiones.
- La negativa a aceptar los modos de vida de la sociedad moderna occidental.
- El marco globalizado de convivencia basado en las múltiples religiones en una sociedad.

Del politólogo estadounidense, “La política mundial está entrando en una nueva fase en la que la fuente fundamental de conflictos no será ideológica ni económica; las grandes divisiones de la humanidad y las principales fuentes de conflictos serán culturales, entre naciones y grupos de civilizaciones diferentes”.<sup>32</sup>

“A esto cabe agregar que el mundo se fraccionará en dos partes, una ideología oriental y otra occidental, creando así, un choque de civilizaciones, de estas civilizaciones arraigadas a religiones, dominará la política a escala global: en las fronteras entre civilizaciones se producirán las batallas del futuro. Ante esta tensa situación, si se quiere evitar peligrosos enfrentamientos, es urgente buscar los atributos comunes en todas las civilizaciones, es decir, tenemos que perseguir, aceptando la diversidad y la moralidad mínima que se deriva de la común condición humana”.<sup>33</sup>

Existe un proceso simultáneo de relativización y revitalización de la religión bajo la globalización. La pluralidad religiosa que resultan de la nueva proximidad de las religiones que antes tenían poco contacto, llevan la conciencia de que “mi religión” solo es una religión entre muchas. Aunque yo mantenga que mi religión sea la religión verdadera.

---

<sup>32</sup> HUNTINGTON, Samuel. *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*. First published by Simon & Schuster. Ed. New Delhi Viking, 1997.

<sup>33</sup> Ibid.

Este reclamo ha dejado de ser evidente, ya que mi religión no es la única religión viva en el contexto. Relativizando mi religión. Pero eso a menudo significa que mi religión adquiere una nueva importancia para mí, y para mi grupo. Frente a todas estas religiones, estos otros grupos, pueblos, seres humanos, nos preguntamos: ¿Quiénes somos nosotros? ¿Quién soy yo? .Así la tradición religiosa se revitaliza, tomando nueva fuerza y relevancia. La religión forma parte esencial de la identidad cuestionada bajo la presión de la globalización.<sup>34</sup>

En la relativización religiosa, existe gran diversidad de religiones, todas son igualmente importantes, no hay que darle primacía a una religión sobre otra. En la revitalización religiosa, determinadas religiones ven que el proceso de globalización les está atando, lo que hacen es defender la religión propia, y revitalizarla.

Esta revitalización de la religión que es resultado de la globalización puede funcionar tanto a favor de cómo en contra del mismo proceso de globalización. Puede ser pro-sistémica o anti-sistémica. Puede facilitar la integración en procesos globalizados, o hacer resistencia frente a ellos.

Pero este fenómeno es más complejo: tanto la integración (por ejemplo misión conquista o reconciliación-ecumenismo) como la resistencia (fundamentalismo violento o teología de liberación abierta al diálogo Inter.-religioso) pueden tener formas muy distintas. La religión también puede tener las dos funciones, integración y resistencia, al mismo tiempo: La religión puede trabajar en contra de ciertas deficiencias o consecuencias negativas de la globalización, para promover una 'globalización' alternativa, fundada en otros valores globales o universales.

El ecumenismo es un "movimiento cada día más amplio, que cuenta con la ayuda de la gracia del espíritu santo para restaurar la unidad de los cristianos y del cual

---

<sup>34</sup> BEYER, Peter. Religion and Globalization. London. SAGE Publications, 1994. 67 p.

participan los que invocan a Dios Trino y confiesan a Jesús como Señor y salvador, y no sólo individualmente, sino también reunidos en grupos, en los que han oído el Evangelio y a los que consideran como su Iglesia y de Dios”.<sup>35</sup>

“Fundamentalismo es el movimiento religioso, social y político, basado en la interpretación literal de los textos sagrados, y en la negación del conocimiento científico”.<sup>36</sup>

La definición que indica la real academia española al fundamentalismo es “Exigencia intransigente de sometimiento a una doctrina o práctica establecida”.<sup>37</sup> Se entiende por teología la reflexión crítica de la praxis histórica a la luz de la palabra. Por praxis histórica se entiende aquí la praxis liberadora de los pueblos y clases oprimidas. Lo cual quiere decir que toda teología o es liberadora o no es teología.

## **SÍNTESIS DEL CAPITULO**

Este capítulo consiste en relacionar al lector con dos conceptos fundamentales para la posterior comprensión del impacto del cruce de culturas cuando el ejecutivo realiza negocios internacionales. Estos dos conceptos protagonistas son la cultura y el Cross cultural. En la cultura el lector comprenderá la definición de esta misma, las características y sus diversas variables, tales como; idioma, religión, formación, nivel de alfabetización, género, valores y costumbres. En el Cross cultural, el lector tendrá comprensión de su definición también como los elementos que componen tal, entre estos; la comunicación intercultural, Inteligencia cultural, dimensiones culturales, y las múltiples religiones.

---

<sup>35</sup> RAMOS, Néstor. El misterio de la iglesia. Argentina. Ediciones Universidad de Fasta , 2009. 84 p.

<sup>36</sup> LAZARO, Fernando. Palabra, Norma, Discurso. Salamanca. Ed. Universidad de Salamanca. 2005. 408 p.

<sup>37</sup> [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=fundamentalismo](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=fundamentalismo)

## **CAPÍTULO 2**

### **“ACTIVIDADES DEL EJECUTIVO INTERNACIONAL”**

## INTRODUCCIÓN AL CAPITULO

El objetivo del capítulo que se exhibe a continuación, es el identificar describir y analizar las actividades del ejecutivo internacional.

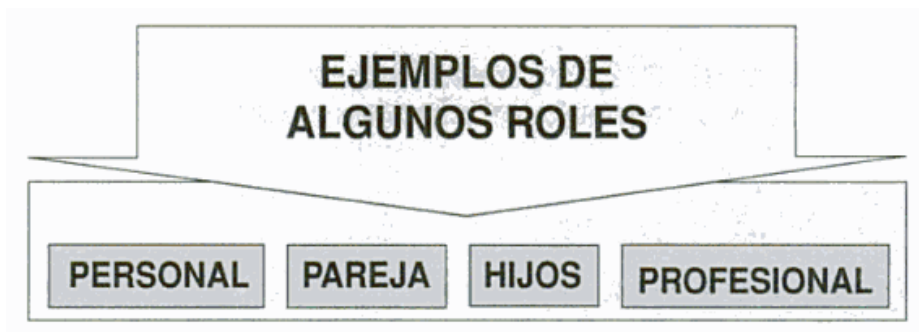
Para identificar y describir las actividades del ejecutivo se detallan los siguientes conceptos: líder y sus roles, trabajar en equipo, pensar estratégicamente, motivar, comunicar, orientarse a resultados, tomar decisiones, tomar la iniciativa y tener la capacidad de planificación, concienciar culturas, resolver problemas, movilidad laboral y el liderazgo. Para realizar un análisis exhaustivo se analizará las actividades del ejecutivo internacional a través de entrevista a expertos en el tema, estos son docentes con algún grado de experiencia internacional.

### 2.1 Roles personales.

Las personas tienen una serie de roles independiente de la actividad que ellas realicen.

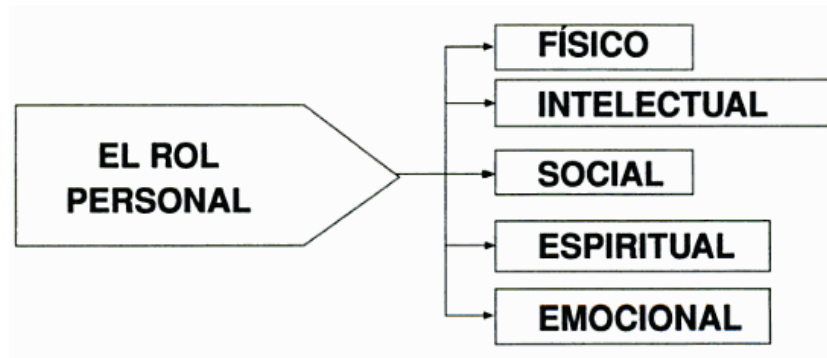
#### 2.1.1 Identificación de los roles personales.

Los roles constituyen las obligaciones y responsabilidades que adquirimos en las distintas áreas o facetas de la vida.



El rol más importante es el personal, ya que es preciso cuidar de sí mismos para estar bien; en la medida en que estemos bien con nosotros mismos podremos ofrecer lo mejor a los demás y a los roles.

Este rol se divide en cinco áreas de trabajo:



- **Físico**

Se debe cuidar el cuerpo con ejercicios y deportes adecuados a sus condiciones, acompañado de una alimentación equilibrada.

- **Intelectual**

La mente es una parte que debe ser alimentada con información y conocimientos adecuados y no dejar su mente a la deriva para que se llene de información que encuentre en el camino como programas de televisión, los rumores, noticias diarias, etc. Ya que ese tipo de información puede llevarlo a la frustración, ya que tiene connotaciones negativas que pueden condicionar sus actitudes y la forma de ver las cosas.

- **Social**

El hombre es un ser social que necesita de otros seres al igual que otros necesitan de él. Cuidar y potenciar las relaciones sociales es imprescindible, y sobre todo para un líder.

- **Espiritual**

El hombre es a su vez un ser espiritual y necesita la adecuada alimentación espiritual para encontrar su equilibrio personal. Esta espiritualidad está en

sintonía con las creencias íntimas y en muchos casos están en la misma dirección que una corriente religiosa.

- **Emocional**

Son muchos los aspectos que se preocupan y cuidan sus roles físicos o intelectuales, pero son traicionados por sus emociones y el escaso control que tienen sobre las mismas. Es imprescindible controlar y racionalizar las emociones negativas e impulsivas, que suelen estar cargadas de ira.

Es necesario desarrollar y potenciar las emociones positivas que nos permiten evolucionar plenamente.

### **2.1.2 Dedicar tiempo de calidad a cada uno de los roles.**

Identificar y ser conscientes de los roles es un gran paso, pero para que el vehículo funcione adecuadamente es necesario revisar regularmente cada uno de los elementos, pues basta que uno falle para amargar el viaje.

Uno de los roles con mayor fracaso es el de las relaciones de pareja. Al principio todo funciona muy bien y se tiene la creencia que seguirá funcionando igual durante toda la vida. No debe descuidarse, se debe dedicar tiempo de calidad para que funcione.

Algo similar ocurre con las relaciones entre padres e hijos. Los padres suelen creer que por que tienen cubiertas las necesidades materiales de los hijos y llevarlos al colegio ya han cumplido con la responsabilidad de ser padres. Los hijos también necesitan tiempo de calidad para percibir el amor y la atención que merecen para sentirse importantes y seguros.

No se debe permitir que un rol, que normalmente es el trabajo, absorba casi la totalidad del tiempo y el 100% de nuestra mente, por ello se debe distribuir el

tiempo de forma más racional, y dedicar al menos una vez a la semana ese tiempo especial a cada uno de los roles.<sup>38</sup>

## **2.2 ACTIVIDADES DEL EJECUTIVO INTERNACIONAL.**

Las empresas internacionales se verán enfrentadas a otras culturas en diferentes partes del mundo, existe evidencia de subculturas más poderosas en algunos países debido a la inmigración, el fundamentalismo religioso, y la creencia cada vez mayor entre los grupos étnicos que deben ser independientes de los grupos dominantes.

Es por eso que las empresas internacionales deben evaluar sus prácticas de negocios, tomando en cuenta las normas nacionales en cuanto a características de comportamiento.

A menudo los gerentes responsables de negocios internacionales, deben interactuar con autoridades de alto nivel en países extranjeros, para negociar inversiones, vender tecnología, evaluar nuevas oportunidades de mercado, determinar las condiciones monetarias, etc.<sup>39</sup>

### **2.2.1 Trabajar en equipo.**

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta habilidad resulte efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione

---

<sup>38</sup> MAESTRO, Juan Carlos. Regálale liderazgo, una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder. Profit editorial 2009. 68p.

<sup>39</sup> Tsun-yan Hsieh, Johanne Lavoie y Robert Samek, "Are you Taking your Expatriate Talent Seriously", The McKinsey Quarterly. 1999. 71p.

realmente en equipo, que, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos.<sup>40</sup>

Características de un equipo de trabajo.

- Objetivo común. Compartir un mismo propósito, misión o meta.
- Interdependencia. Los miembros reconocen que se necesitan unos a otros.
- Trabajo conjunto. Para alcanzar los objetivos deben trabajar juntos.
- Espíritu compartido. Existe un fuerte espíritu de cooperación y coordinación.
- Sistemas comunes. Los miembros aceptan, comprenden y comparten determinados sistemas de trabajo.
- Apoyo mutuo. Apoyo práctico y moral entre sí.
- Reuniones. Trabajan reunidos física o mediante otros medios tecnológicos.
- Coordinación. El equipo trabaja bajo la dirección de un coordinador.
- Autogestión. El equipo es capaz de controlar, dirigir, planificar, y corregir su propio trabajo.<sup>41</sup>

### **2.2.2 Pensar estratégicamente.**

El pensamiento estratégico es el proceso utilizado por los líderes de la organización para crear una visión para ella, y para elaborar un plan maestro, claro y conciso que permita concretar esa visión. Únicamente el director ejecutivo o la alta gerencia de una empresa pueden motorizar el proceso de pensamiento estratégico.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> ROMÁN, J. y FERNÁNDEZ, Manuel. Liderazgo y Coaching. Libros en red. 2008. 81 p.

<sup>41</sup> Gestión eficaz del trabajo en equipo, MAPCAL S.A. Edición. Díaz de Santos, 1998. 10p.

<sup>42</sup> KLUYVER, Cornelis A. Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos. Bs. Aires Argentina. Pearson educación. 14p.

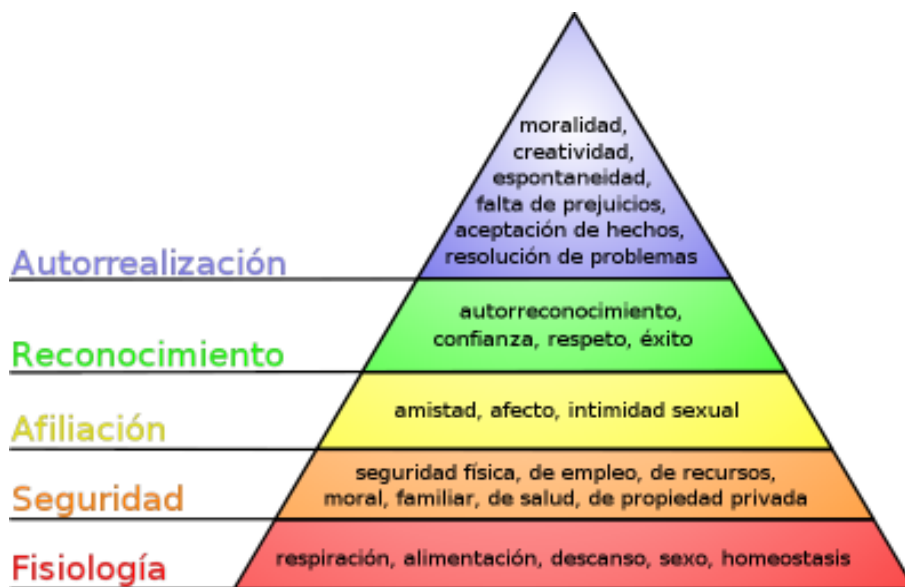
### 2.2.3 Motivar.

La motivación particularmente en la empresa dice de “Los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta.”<sup>43</sup>

#### Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.

Hay una jerarquía de 5 necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y autorrealización.

A medida que se satisface cada una la siguiente se convierte en dominante. El individuo asciende de los peldaños de la jerarquía, desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, sí está lo suficientemente satisfecha deja de motivar.<sup>44</sup>



<sup>43</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 10ª edición. México. Pearson educación, 2004. 155p

<sup>44</sup> Ibid. p. 156.

### **2.2.4 Comunicar.**

“Es la transferencia y la comprensión de significados. La comunicación entre gerentes y empleados, proporciona la información necesaria para lograr que el trabajo se lleve a cabo con eficacia y eficiencia en las organizaciones. No hay duda de que la comunicación está vinculada fundamentalmente con el desempeño de la gerencia.”<sup>45</sup>

### **2.2.5 Orientarse a resultados.**

Es crear un ambiente propicio para la colaboración y para conseguir compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas “ganar-ganar”, planificando opciones para negociar los mejores acuerdos. Consiste en centrarse en problema y no en la persona.<sup>46</sup>

### **2.2.6 Tomar decisiones.**

La toma de decisiones consiste en la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, es una parte importante de la labor de un gerente.<sup>47</sup>

Las decisiones programadas son repetidas, y pueden ser manejadas por medio de procedimientos elaborados de antemano, que deben ser aplicadas de forma rutinaria.

Por el contrario las decisiones no programadas son nuevas y, en consecuencia. No hay un procedimiento claro y preciso que nos indique como debemos manejar la situación.

---

<sup>45</sup> ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary. Administración. 8ª. ed. México. Pearson educación, 2005. 256p.

<sup>46</sup> ROMÁN, J.D. y FERNANDEZ, Manuel. Liderazgo y Coaching. Libros en red. 2008. 80p.

<sup>47</sup> STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Administración. 6ª.ed. México. Prentice Hall. 1996. 260p.

### **Nivel jerárquico en el que se toma la decisión.**

Para diferenciar las decisiones, se realiza en función del nivel jerárquico en el que se adoptan, surgiendo las siguientes:

- Decisiones globales: sus repercusiones afectan a toda la empresa, como rentabilidad, posicionamiento de productos y empresa.
- Decisiones funcionales: son las grandes funciones en las que se divide la empresa, como producción, finanzas, marketing, contabilidad.
- Decisiones departamentales: estas decisiones están relacionadas con las actividades de los departamentos o unidades, como los registros contables.
- Decisiones operativas: están relacionadas directamente con actividades que realizan a diario los niveles operativos de la empresa, vendedores de mostrador, secretarias, cobradores.<sup>48</sup>

### **2.2.7 Iniciativa y capacidad de planificación.**

La iniciativa es una de las virtudes más apreciadas en las personas, ya que los problemas no se resuelven cuando esta está ausente. Se experimenta un crecimiento personal para expresar sus potenciales cuando existe la autoconfianza en sí mismo. Sin las iniciativas no se podría planificar algo.

La planificación es una capacidad que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos. Contemplando una jerarquía a la hora de hacerlos realidad. La planificación es un elemento complejo del proceso administrativo que se relaciona con anticiparse al futuro, a veces incierto, y que se inicia con el objetivo de optimizar nuestra

---

<sup>48</sup> Toma de decisiones eficaces. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, 1995. 86-87p.

actuación en una tarea o de facilita la resolución de un problema de forma activa o previsible.

### **2.2.8 Tomar conciencia de la cultura.**

Se refiere principalmente a los conocimientos de la propia cultura, de otras y de las similitudes y diferencias entre ellas.

“Conciencia de rasgos culturales superficiales. Cuando se hace a partir de los estereotipos.

Conciencia de rasgos culturales significativos y sutiles que contrastan notablemente con los nuestros. Puede realizarse a través de situaciones conflictivas o a través del análisis intelectual.

Conciencia de cómo otra cultura siente desde su propia perspectiva. Requiere descentrarse del propio marco y ver la realidad desde la perspectiva de la otra cultura.”<sup>49</sup>

### **2.2.9 Resolver problemas.**

Un problema es una situación que dificulta la consecución de algún fin por lo que es necesario hallar los medios que permitan solucionarlo, atenuando o anulando sus efectos. Para la resolución del problema, es necesario que la meta sea dividida en etapas, que irán lográndose paulatinamente, realizando actividades en cada etapa.

Los problemas forman parte de la dinámica y cotidianidad de las organizaciones. Los líderes necesitan saber cómo afrontarlos y que decisiones tomar para solucionarlos. La resolución de problemas esta, pues, relacionada con la toma de de cisiones oportuna y correcta.

---

<sup>49</sup> <http://www.gitanos.org/publicaciones/retoscontextosmulticulturales/interaccion.pdf> 18/11/2010

### **2.2.10 Movilidad Laboral.**

La movilidad laboral se fundamenta en la globalización y a la necesidad que prevalece en las empresas por interactuar con otras empresas de otros países. En la movilidad laboral pasa a formar un rol primordial el expatriado, que es un profesional con disponibilidad permanente para aceptar asignaciones internacionales, con experiencia internacional y conocimientos de idiomas, especialmente del idioma inglés.

La importancia de la familia en el ajuste de expatriados.

Enviar a la familia con el expatriado, es un papel clave para la adaptación de tal, también es un factor relevante con respecto al éxito en la misión por la cual el expatriado fue asignado. De hecho se traslada a su familia para reducir el mayor impacto del choque cultural que se expone al ejecutivo.

A pesar de que esta transferencia es beneficiosa para la empresa en un primer momento, si es mal administrada puede causar un problema para el ejecutivo, y en consecuencia para la empresa.

“En muchos aspectos, la adaptación intercultural de su esposa e hijos es más difícil que el ajuste de ejecutivo expatriado. El expatriado, durante la mayor parte de la semana, no está en contacto directo con la cultura del país donde trabaja, porque su vida es la continuidad de la empresa, que cuenta con una red de relaciones que lo sustenta, así como una red de intercambio de información con el país de origen, que la esposa y otros familiares no tienen. Si en el hogar, el ejecutivo cuenta con el apoyo de la familia, que en general mantiene la cultura del país de origen, lo mismo no puede decirse de la familia. En cambio la esposa e hijos del expatriado, no tienen acceso a la continuidad de la organización, y la

experiencia de una interrupción en su vida personal, en sus relaciones y la rutina diaria.”<sup>50</sup>

### **2.2.11 Liderazgo.**

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.<sup>51</sup>

#### **El líder tiene que ser capaz de:**

- Anticipar y tener visión futura de la organización, siendo proactivo y preparando a su empresa de manera sistemática y preventiva.
- Adquirir y desarrollar aquellas competencias que son críticas para gestionar los cambios organizacionales y micro cambios, de manera que pueda llegar a ser un modelo a seguir y emular por el resto del personal.
- Participar y potenciar el aprendizaje continuo tanto el propio como el de sus colaboradores. Con la formación adecuada, se facilita el poder guiar, orientar y asesorar a sus colaboradores en el cambio.
- Facilitar y estimular el desarrollo del potencial y de las competencias del equipo de personas que gestiona.
- Implicar y hacer participar a todo el personal para que se comprometan.

---

<sup>50</sup> Rev. Administración. Contemporánea. Curitiva Vol.9 (no.4) Oct./Dec. 2005.

<sup>51</sup> CABALLERO, Miguel Ángel. Liderazgo y Meditación. Granada. Editorial Gof, 2005. 10p.

## 2.3 ENTREVISTA A EXPERTOS

	<b>Gerardo Castillejo</b>	<b>Galo Herrera</b>	<b>Fernando Valdés</b>
<b>Actividades ejecutivo internacional</b>	Empatía. Adaptación al entorno.	Conocer la cultura, la idiosincrasia. Entender la sensibilidad cultural.	Planificación estratégica.
<b>Actividades distintivas a la cultura de origen</b>	Son las mismas a las de origen.	Las vinculadas a la cultura.	Asistir a cenas y reuniones en lugares poco convencionales.
<b>Actividades laborales</b>	Son las mismas.	Ingresar gente experta en cada área.	Respaldo de información con fuente comprobable.
<b>Actividades no laborales</b>	Adaptación a la vida social.	Vincularse con la gente.	Aquellas que involucren un contacto más personal con el cliente.
<b>Actividades similares</b>	Analizar al consumidor.	La gestión.	Reuniones de planificación, redacción de informes financieros.
<b>Actividad principal</b>	Rendir cuentas de la gestión.	Tener una condición multicultural sólida.	Gestionar.
<b>Actividades más estratégicas</b>	La gerencia general	Lo relacionado con los RR.HH.	Búsqueda de nuevos mercados.
<b>Actividad que deben fortalecer los ejecutivos en entrenamiento</b>	Adaptación al medio Comprensión criterio de auto referencia	Manejo del idioma y de las tecnologías de la comunicación.	Idiomáticas y culturales.

	<b>John Reynolds</b>	<b>Esteban Sefair</b>	<b>Reinaldo Calvo</b>
<b>Actividades ejecutivo internacional</b>	Relacionarse con personas.  Conocer el idioma, y comunicarse.  Negociar.	Conocer el mercado y normativas. Absorber la cultura.  Vencer la resistencia a la cultura de origen.	Creación de nuevos negocios y alianzas futuras en otros mercados.
<b>Actividades distintivas a la cultura de origen</b>	Las mismas adaptadas al contexto cultural.	Relacionarse con las personas.	Idiomas, hábitos, costumbres y formalidades.
<b>Actividades laborales</b>	Son las mismas.	Conocer la organización, la cultura y estar muy informado.  Tener claro los objetivos de la empresa.	Son un complemento con las no laborales.
<b>Actividades no laborales</b>	Las de tipo social.	Depende del estilo de vida.	Son un complemento con las laborales.
<b>Actividades similares</b>	Las mismas.	Los sistemas de información y reportes.	Se buscan objetivos comunes.
<b>Actividad principal</b>	Relacionarse con la gente y comunicarse.	Comprender e internalizar la cultura.	Establecer acuerdos formales.  Fortalecer la transparencia en las relaciones públicas.
<b>Actividades más estratégicas</b>	Relacionarse.	Administrar los recursos humanos.  Estilos de liderazgo.	Dominar el tema que se va a negociar y contactar con la persona que toma las decisiones.
<b>Actividad que deben fortalecer los ejecutivos en entrenamiento</b>	El proceso de comunicación en un contexto internacional.	Eliminar el temor al fracaso.  Tener claro los alcances de las actividades.  Conocer bien la empresa.	Informarse sobre costumbres, idioma y los hábitos del lugar.

Las entrevistas fueron realizadas a ejecutivos internacionales y a profesionales docentes con experiencia internacional.

A través de las entrevistas realizadas a ejecutivos internacionales expertos y a docentes, se puede observar que estos consideran que las actividades del ejecutivo internacional son ser empático, adaptarse al entorno, conocer la cultura, idiosincrasia, entender la sensibilidad cultural, planificar estratégicamente, relacionarse con personas, conocer el idioma y comunicarse, negociar, conocer el mercado y normativas, absorber la cultura, vencer la resistencia a la cultura de origen, y crear nuevos negocios para establecer alianzas futuras en otros mercados.

Con respecto a las actividades distintivas a la cultura de origen los ejecutivos piensan que estas son las mismas a las del país de origen solo que existen actividades que se encuentran vinculadas a la cultura del país donde se esté.

Acerca de las actividades laborales los ejecutivos consideraron que estas son las mismas, que se debe ingresar gente experta en cada área, se debe respaldar la información con fuente comprobable, se debe también conocer la organización, cultura y estar muy informado y además que las actividades laborables son un complemento con las no laborables, en función al contexto cultural de los países.

Las actividades no laborales son la adaptación a la vida social, vincularse con la gente, aquellas que involucren un contacto más personal con el cliente, que también las actividades no laborables dependen del estilo de vida del ejecutivo y que estas al mismo tiempo son un complemento de las actividades laborales, dependiendo del contexto cultural.

Como actividad principal los expertos creen que es muy importante rendir cuentas de la gestión, tener una condición multicultural sólida, gestionar, relacionarse con la gente y comunicarse, comprender e internalizar la cultura, establecer acuerdos formales, fortalecer la transparencia en las relaciones públicas.

Además los ejecutivos razonan que las actividades más estratégicas son las de la gerencia general, administrar los recursos humanos, la búsqueda de nuevos mercados, relacionarse, dominar el tema que se va negociar y contactar con la persona que toma las decisiones.

Por último los ejecutivos internacionales consideran que las actividades que deben fortalecer los ejecutivos en entrenamiento son la adaptación al medio, la comprensión del criterio de auto referencia, y de las tecnologías de la comunicación, conocimiento del idiomáticos y culturales, el proceso de comunicación bajo un contexto internacional, eliminar el temor al fracaso, Tener claro los alcances de las actividades, conocer bien la empresa e informarse sobre costumbres y hábitos del lugar.

## **SINTESIS DEL CAPITULO**

Luego de leer este capítulo, el lector debe identificar, describir y analizar las actividades del ejecutivo internacional, éstas son:

Un ejecutivo internacional debe liderar, e identificar sus roles, trabajar en equipo, pensar estratégicamente, motivar, comunicar, orientarse a resultados, tomar la iniciativa, tener la capacidad de planificar, tomar conciencia de la cultura, resolver problemas y tener la capacidad de desplazarse laboralmente.

El capítulo permite además examinar detalladamente las actividades de los ejecutivos, con el aporte de estos y de docentes con experiencia en el extranjero a través de entrevistas.

## **CAPITULO 3**

### **“ANALISIS Y HALLAZGOS”**

## **INTRODUCCION AL CAPITULO**

El siguiente capítulo introduce en la comparación de las actividades del ejecutivo internacional y el análisis de las variables culturales y del cross cultural, además del análisis de los casos The Java Lounge y del caso Parris-Rogers International, para establecer las variables de la cultura y el Cross cultural que afectan al ejecutivo internacional.

### **3.1 Análisis de cómo afectan las variables de la cultura y del Cross Cultural en el ejecutivo internacional.**

Motivo de la creciente tendencia de los países en el mundo de liberar las barreras económicas, las empresas han experimentado un cambio progresivo donde han visto la rotunda necesidad de buscar nuevos mercados o realización de inversiones en otros países. Hacia esta dirección es cada vez más importante que los ejecutivos sepan adaptarse a los distintos contextos culturales de otros países, siendo de este modo, el ejecutivo un ejecutivo internacional.

#### **3.1.1 La religión.**

##### **Trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo también se ve afectado por la religión, ya que algunas religiones son muy estrictas e intolerantes, produciendo un choque de religioso, generándose desacuerdos y roles que limitaran el trabajo en equipo afectando la convivencia, y por ende la productividad de la empresa.

El ejecutivo internacional debe conocer la cultura del equipo y ser tolerante y respetuoso con otras religiones.

##### **Pensar estratégicamente.**

El ejecutivo debe tener un conocimiento mínimo de la religión y de la cultura en la que se encuentre para formular una estrategia. Si no habrá un choque religioso, y

un posterior conflicto entre el ejecutivo y los trabajadores. El ejecutivo debe adaptarse al entorno para crear una estrategia, de lo contrario fracasaran los objetivos de la empresa.

### **Motivación.**

El ejecutivo debe informarse de la cultura y la religión del lugar en cuestión, para poder identificar que es lo que motiva a los trabajadores y así realizar las técnicas de motivación adecuadas para la cultura. De lo contrario los trabajadores seguirán desmotivados, y habrá baja producción, por la aplicación de técnicas de motivación inadecuadas.

### **Toma de decisiones.**

Antes de tomar una decisión, el ejecutivo debe considerar las creencias religiosas de los empleados y las implicancias de la religión. De lo contrario tomará una decisión incorrecta, alterando la convivencia en el trabajo.

### **Tomar conciencia de la cultura.**

El ejecutivo debe tener los conocimientos de la religión del país en que se encuentra, y además de la adaptación y sensibilidad cultural, para tomar conciencia de la cultura.

Si el ejecutivo desconoce u obvia esta variable y no toma conciencia de la cultura, puede desencadenarse un choque religioso y malas relaciones.

### **Movilidad laboral.**

En culturas en que la religión es machista, la movilidad laboral se limita a varones, por lo tanto, cuando se trate de este tipo de culturas y religiones, el ejecutivo internacional debe ser hombre.

### **Liderazgo.**

El ejecutivo debe que saber qué es lo que motiva los a seguidores y lo que les desagrada, esto va a depender de qué religión se trate, además el ejecutivo se verá condicionado por su género. En ciertas culturas machistas, el líder difícilmente será mujer.

El ejecutivo debe ser hombre para poder liderar con éxito y alcanzar objetivos para la empresa.

### **3.1.2 Género**

#### **Trabajo en equipo.**

El trabajo en equipo a veces se ve condicionado a la cultura, puesto que en algunas de ellas se separan las labores de hombres con las de mujeres.

En culturas donde existe el machismo, el trabajo en equipo debe ser realizado por hombres, por lo tanto las mujeres no podrán trabajar ellos.

#### **Motivar.**

Cuando se trata de culturas machistas y se busca motivar a los trabajadores, el género del ejecutivo puede condicionar el resultado. En cambio en culturas menos machistas, se puede trabajar independientemente si se es hombre o mujer.

En culturas machistas los programas de incentivos deben ser dirigidos por hombres, de lo contrario los programas pueden no funcionar.

#### **Movilidad laboral.**

La movilidad laboral tiene limitaciones de acuerdo a las culturas más machistas o menos machistas.

En culturas machistas se limita el libre desplazamiento, cuando el ejecutivo es mujer, en cambio en culturas menos machistas no se limita la movilidad laboral a causa del género.

### **Liderazgo.**

En culturas machistas el líder no puede ser mujer, y en culturas menos machistas el liderazgo se da indiferentemente del género del ejecutivo.

### **3.1.3 Idioma.**

#### **Trabajar en equipo.**

El trabajo en equipo implica colaborar y comunicarse con los demás y para eso es necesario el dominio del idioma. Por lo tanto, el ejecutivo debe dominar el idioma del país en que se encuentra, y además debe manejar el lenguaje no verbal, de lo contrario el ejecutivo no podrá trabajar en equipo.

#### **Comunicar.**

La comunicación entre ejecutivos y empleados requieren el dominio el idioma para realizar las actividades con éxito. Es por eso que el ejecutivo debe dominar el idioma del país en que se encuentra, y además debe tener dominio del lenguaje no verbal, de lo contrario el ejecutivo no podrá comunicarse.

#### **Tomar decisiones.**

Las decisiones del ejecutivo se toman en base a la información con la que cuente, y la calidad de la información dependerá del dominio que tenga el ejecutivo del idioma, y del lenguaje no verbal del país en que se encuentra.

Por lo tanto, el ejecutivo debe dominar el idioma del país para tomar las decisiones correctas.

### **Resolver problemas.**

El ejecutivo debe dominar el idioma y el lenguaje no verbal del país en que se encuentra, ya que se puede mal entender la situación y no resolver correctamente los problemas por causa del mal dominio del idioma.

### **Movilidad laboral.**

Para que un ejecutivo pueda trabajar en mercados extranjeros necesariamente tiene que tener un dominio del idioma y del lenguaje no verbal del país en cuestión. Si no limitará la movilidad laboral del ejecutivo.

### **Liderazgo.**

Lo importante de un líder es que se exprese bien, y para lograrlo debe dominar el idioma del lugar donde va a desarrollar sus actividades. De lo contrario no podrá liderar correctamente.

### **3.1.4 Inteligencia cultural.**

#### **Trabajar en equipo.**

El ejecutivo debe conocer la cultura de las personas que integran el equipo, para desarrollar las habilidades conductuales necesarias, teniendo un mejor desempeño.

De lo contrario el equipo no trabajará correctamente.

#### **Pensar estratégicamente.**

El ejecutivo debe conocer y tomar conciencia de la cultura del país donde desarrolla sus actividades. De lo contrario no podrá formular estrategias adecuadas a la cultura.

El ejecutivo debe ser flexible y adaptable a la cultura en que se encuentre.

**Motivar.**

Para motivar a los trabajadores el ejecutivo debe conocer, ser hábil y flexible a la hora de entender una cultura, ya que si el ejecutivo no desarrolla las habilidades conductuales de la cultura donde está, no podrá realizar los programas de incentivos.

**Comunicar.**

Es necesario que el ejecutivo se informe y tome conciencia sobre la cultura, además debe ser flexible y adaptable a la cultura para no entregar el mensaje de forma errónea.

**Tomar decisiones.**

Es de suma importancia considerar la inteligencia cultural en la toma de decisiones del ejecutivo internacional, ya que sin los componentes de la inteligencia cultural, como la adaptación a la cultura y el conocimiento de esta misma. Entonces el ejecutivo debe ser flexible y adaptable a la cultura, para no tomar decisiones erróneas.

**Tomar conciencia de la cultura.**

El ejecutivo internacional debe ser flexible y adaptable a la cultura, además de conocerla para poder tomar conciencia de ella.

La plena conciencia desarrolla habilidades conductuales, adquiriendo competencias en una amplia variedad de situaciones.

**Resolver problemas.**

El ejecutivo debe poseer inteligencia cultural para resolver problemas.

A través de la inteligencia cultural se pueden desarrollar las habilidades necesarias para resolución de problemas, ya que con la inteligencia cultural se

tiene conciencia de la cultura, conocimiento de esta misma, sumada la experiencia para poder resolver eficazmente los problemas.

### **Movilidad laboral.**

Es de gran importancia considerar la inteligencia cultural en la movilidad laboral del ejecutivo internacional, ya que él ejecutivo debe tener conocimiento de la cultura para poder desarrollarse de mejor manera en entornos distintos y cumplir los propósitos establecidos. Si no posee este elemento, menor será la movilidad laboral.

### **Liderazgo.**

El ejecutivo internacional debe tener inteligencia cultura y adaptación a la cultura para desarrollar óptimamente el liderazgo.

La inteligencia cultural afecta al liderazgo, ya que sin esta el ejecutivo internacional no aplicará el estilo de liderazgo apropiado y no logrará liderar con éxito. De lo contrario si este tuviese un alto nivel de inteligencia cultural, conciencia, conocimiento y habilidades conductuales de la cultura, la gente le seguiría.

### **3.1.5 Valores y costumbres.**

#### **Trabajo en equipo.**

El ejecutivo debe conocer, respetar y tolerar los valores y costumbres de los integrantes del equipo en que se encuentre. De otro modo se generaran conflictos con las creencias del grupo y las del ejecutivo.

Consecuencia de esto es que habrá un mal trabajo de grupo.

#### **Pensar estratégicamente.**

En su pensamiento estratégico el ejecutivo debe considerar las costumbres y valores de la cultura, porque sino el negocio puede fracasar por un mal diseño de la estrategia.

El ejecutivo debe estudiar los valores y costumbres de la cultura antes de formular una estrategia para la empresa, siendo tolerante y respetuoso con la cultura.

### **Motivar.**

Los valores y costumbres son parámetros vida para una persona y por lo tanto es la guía para mostrar como motivar a una persona. De otro modo los programas de incentivos no funcionarán.

Para que un ejecutivo pueda realizar los programas de incentivos adecuados debe considerar los valores y costumbres de los trabajadores y detectar en qué tipo de cultura se encuentra. Si es en una cultura capitalista o en una cultura más austera.

### **Tomar decisiones.**

El ejecutivo debe ser tolerante, respetuoso y no pasar a llevar los valores y costumbres de la otra cultura. De otro modo sus decisiones no se contextualizaran con los valores y costumbres de la cultura, tomando una decisión equivocada.

### **Liderazgo.**

El ejecutivo internacional debe ser tolerante y respetuoso, además de conocer los valores y costumbres que tengan sus trabajadores, de otro modo no aplicará el estilo de liderazgo adecuado para la cultura, por ende el ejecutivo no podrá liderar a los trabajadores.

### **3.1.6 Distancia del poder**

#### **Pensar estratégicamente.**

El ejecutivo internacional debe saber cómo se trabaja en la cultura para formular la estrategia adecuada para la organización. De otra forma la formulación de la estrategia será errónea.

Antes que el ejecutivo se traslade a una empresa, debe saber que en Latino América y Asia son más burocráticas y su liderazgo es autocrático, en cambio

Norte América y Europa las organizaciones son más planas y su liderazgo es participativo.

### **Comunicar.**

La variable distancia del poder afecta la comunicación del ejecutivo con otros niveles de la organización, ya que en una organización más burocrática la comunicación es menos fluida, porque existen muchos niveles jerárquicos. Caso contrario en una organización más plana en que el mensaje es transmitido con más agilidad.

El ejecutivo debe buscar el mejor canal de comunicación para cada tipo de organización.

### **Resolver problemas.**

Si el ejecutivo se encuentra en una empresa burocrática el procedimiento es más lento, dificultando así su resolución oportuna del problema, en cambio, si se trata de una organización más plana se podrá resolver con mayor agilidad los problemas gracias a la colaboración de sus empleados.

El ejecutivo debe identificar en qué clase de organización se encuentra para saber cómo enfrentar los problemas.

### **Liderazgo.**

La variable cultural distancia del poder afecta el liderazgo que debe aplicar el ejecutivo, en una organización burocrática, existen mayores niveles organizacionales, entorpeciendo el liderazgo, para poder hacer eficaz el mando se necesita aplicar un estilo de liderazgo autocrático, y en una organización más plana existen menos niveles de jerarquización por ende el liderazgo es más directo y se aplica un tipo de liderazgo más participativo.

Si no se considera este elemento cultural, el liderazgo no tendrá éxito.

### **3.1.7 Aversión a la incertidumbre.**

#### **Trabajar en equipo.**

Si el país tiene baja aversión a la incertidumbre, nos encontramos con personas más creativas, que no temen a los cambios del entorno con una actitud más innovadora y un trabajo más dinámico. En cambio si el equipo tiene alta aversión a la incertidumbre, los equipos son altamente formalizados, estáticos, la gente más conservadora, tienen mayor lealtad por el empleador, el trabajo es estático con poca innovación y creatividad.

El ejecutivo debe tomar conciencia del grado de aversión al incertidumbre que tiene la cultura.

#### **Pensar estratégicamente.**

En países con baja aversión a la incertidumbre, las estrategias son más arriesgadas, en cambio en países con aversión a la incertidumbre es alta, las estrategias serán más conservadoras, y menos riesgosas. Si no se considera el grado de aversión a la incertidumbre, el ejecutivo implementará estrategias que no están acorde a la cultura, y por lo tanto no se lograrán los objetivos.

#### **Motivar.**

Si el país tiene baja aversión a la incertidumbre, el trabajo es más dinámico, creativo, se incentiva la innovación, y los joven tienen menos dificultades para abrirse camino, por lo tanto las personas se encuentran más motivadas. Por otro lado si el país tiene alta aversión a la incertidumbre el trabajo es más monótono, rígido, programado, existen bajas posibilidades de ascender, y por ende, hay poca motivación.

El ejecutivo tiene que informarse sobre el grado de aversión a la incertidumbre de la cultura, para aplicar los programas de incentivos adecuados.

## **Liderazgo.**

El ejecutivo debe considerar la aversión a la incertidumbre de la cultura para aplicar un estilo de liderazgo adecuado, porque en una organización con más aversión a la certidumbre, es más conservadora, rígida y se necesita aplicar un estilo de liderazgo autocrático. Y en una organización con menor aversión a la incertidumbre, la cultura es más liberal, creativa, tiene una mayor iniciativa y en este tipo de organización se aplica un tipo de liderazgo más participativo. Si es que no se aplica el tipo de liderazgo adecuado, el líder no será capaz de llevar a cabo el propósito de la empresa.

### **3.1.8 Individualismo y colectivismo.**

#### **Trabajar en equipo.**

El ejecutivo debe informarse y considerar si la cultura es individualista o colectivista, cuando tiene que trabajar en equipos con otras culturas.

Si el líder no considera estas variables en los equipos de trabajo, no existirán acuerdos entre las partes, afectando directamente en la producción.

#### **Pensar estratégicamente.**

El ejecutivo debe conocer si la cultura en que trabaja es individualista o colectivista y formular una estrategia considerando ese entorno cultural. Si estas variables son obviadas por el ejecutivo, los fines de la empresa no se llevarán a cabo.

#### **Motivar.**

El ejecutivo debe saber de qué tipo de cultura se trata, para aplicar las técnicas de motivación adecuadas. Una sociedad individualista es motivada por desafíos personales, metas individuales, en cambio las sociedades colectivistas, la motivación esta basa en beneficios sociales. Si el ejecutivo no sabe cuáles son las motivaciones de quienes está a cargo, repercutirá en una ineficiencia productiva.

### **Tomar decisiones.**

La toma de decisiones debe ser formulada en base al país de donde se localice la empresa. El ejecutivo no puede tomar decisiones en base al individualismo, si la cultura predominante en la empresa es colectiva y viceversa.

Si el ejecutivo no considera estas variables la toma de decisiones será la incorrecta.

### **Tomar conciencia de la cultura.**

Es importante conocer e informarse de la cultura en que se trabaja, para tomar conciencia de esta, ya que si el ejecutivo no toma conciencia del individualismo y colectivismo puede ver fracasado los objetivos, ya que no se podrá mover en la cultura.

### **Liderazgo.**

El ejecutivo debe conocer la cultura e identificar el individualismo o colectivismo presente, porque en una organización con individualismo, necesita aplicar un estilo de liderazgo participativo, y en una organización colectivista se debería aplicar un tipo de liderazgo más autocrático. Si es que no se aplica el tipo de liderazgo adecuado, el líder no será capaz de llevar a cabo el propósito de la empresa.

### **Análisis de caso The Java Lounge. (Anexo 2: caso 1)**

El restaurante establecido en la ciudad de Jiddah, en Arabia Saudita, fue muy exitoso, ya que sus ejecutivos supieron ser hábiles y flexibles a la hora de entender una cultura tan compleja como la de Arabia Saudita. Estos ejecutivos se informaron sobre la cultura y los principios fundamentales de esta. También practicaron plena conciencia, prestando atención reflexiva y creativamente a lo que dice la cultura. Como estos ejecutivos aplicaron los dos anteriores conceptos, fueron capaces de desarrollar las habilidades conductuales suficientes para

moverse en esa cultura. Lo anteriormente mencionado queda demostrado a través de la investigación de mercado realizada por un empresa libanesa.

A través de la investigación que la empresa mando a realizar, identificaron la importancia que la cultura le otorga a la religión, esto se ejemplifica cuando los restaurantes no incluyen en sus menús carne de cerdo, ni bebidas alcohólicas, ya que están prohibidas por el Corán. Otro ejemplo con respecto a la religión, fue cuando un importador se vio obligado a suspender la venta del juego para niños Pokémon, porque se temía que pudiera fomentar los juegos de apuesta, prohibido en su libro sagrado también.

Los valores también son muy importantes para los sauditas, ya que son la base de la sociedad y estos guían la conducta. Un ejemplo de esto el no cobro de intereses a la sociedad, ya que es muy mal vista la usura.

Con respecto a la costumbre, las mujeres deben utilizar túnicas que cubren todo su cuerpo, estas túnicas poseen el nombre de Abayas y los hombres usan túnicas llamadas tobes. También los sauditas acostumbra durante el periodo santo del Ramadán, cuando la gente ayuna durante el día, solo se permite que el restaurante reciba clientes por la noche.

El género tiene una connotación muy importante dentro de esta cultura. Un ejemplo de esto es que los centros comerciales y restaurante son atendidos por personal masculino, el trabajo femenino se ve limitado en la ingeniería, abogacía o en la arquitectura de acuerdo con la ley. Esta permitido que las mujeres trabajen en medicina, bancos y hoteles, pero si hay hombres, deben permanecer separados por mamparas.

También en la diferencias de géneros, en las universidades, hombres y mujeres se encuentran separados. Si una mujer tiene que tratar con empleados valores, un pariente adulto varón tiene que acompañarla.

En función a lo mencionado anteriormente, es de suma importancia considera estas variables del Cross Cultural al momento de pensar estratégicamente, ya que existen culturas que son muy rígidas o con absolutismo en la aplicación de su religión. Si se pasa por alto una de estas variables se condicionaría el éxito de la compañía en otro país.

### **Análisis de caso Parris- Rogers Internacional. (Anexo 2: caso 2)**

Parris- Rogers internacional editorial inglesa, con operaciones en Arabia Saudita, llevo a cuatro ejecutivos para vender enciclopedias a Arabia Saudita, donde su editora e investigadora es Ángela Clarke junto a tres vendedores llegaron a Arabia Saudita aplicando las mismas técnicas de ventas aplicadas en Londres, esperando trabajar las mismas horas y la misma dedicación a sus clientes, pero la cultura musulmana entrampo sus la planificación. Dentro de las variables del Cross cultural que afectan al caso de la editorial Parris Rogers International, se encuentran entre estas, la comunicación intercultural, la inteligencia cultural, las Múltiples religiones, los valores y costumbres y por último el género.

Los tres vendedores enviados por Parris Rogers tuvieron serios problemas con respecto a la comunicación intercultural, ya que estos no tuvieron la capacidad de darse entender ni darse a entender con una cultura tan distinta al idioma.

En cambio la editora e investigadora Ángela Clarke fue capaz de abrir su mente a otra cultura y ampliarla. Logro entender y darse a entender en la cultura Saudita.

Como la cultura Saudita es de alto contexto la comunicación es más dificultosa, ya que el mensaje es más implícito. Los tres vendedores no comprendieron esto y aparte creyeron que su cultura era superior a la otra, concepto llamado etnocentrismo. Por ejemplo estos tres vendedores creían que era una pérdida de tiempo las conversaciones de negocios tribales que realizaban durante la negociación, siendo un ofensa para la cultura Saudita.

Con respecto a la variable del Cross cultural, inteligencia cultural, se deduce del caso que esta no fue bien aplicada por los tres vendedores, debieron ser hábiles y flexibles a la hora de entender la cultura Saudita, debieron ser más comprensivos con esta y su comportamiento. Para poder realizar todo esto se requiere tener conocimiento de la cultura y sus principios fundamentales, además tomar conciencia de la cultura, atendiendo reflexivamente a las situaciones que estos tres vendedores se encontraban. Basándose en el conocimiento y plena conciencia de la sociedad Saudita se desarrollan las habilidades conductuales, esto quiere decir que ellos deben identificar cual es la conducta adecuada para los distintos tipos de situaciones a los que se encuentran. Los modos de actuar de los tres vendedores no aplicaban la inteligencia cultural, en cambio la editora Ángela Clarke, tomo conocimiento de la cultura y fue capaz de desarrollar las habilidades conductuales para poder desenvolverse en la cultura Saudita.

Por ejemplo cuando los ejecutivos sauditas invitaban a los vendedores a beber un refresco, estos lo rechazaban por considerarle una pérdida de tiempo, quedando como descorteses frente a la cultura.

Los valores también son muy importantes para los árabes, son la base de su comportamiento, en Arabia Saudita está prohibida la programación de la televisión occidental por considerarla inmoral y alejada de sus valores. Además las costumbres son muy respetadas, fue así como Ángela Clark, se vio obligada a usar un atuendo mas recatado y tapado, debía comer en su habitación y debía registrarse como casada en los hoteles donde se hospedaba, por causa de lo rígida que son las costumbres en esos país.

El género tiene una connotación muy importante dentro de esta cultura. Un ejemplo es el de que Ángela Clark debía estar acompañada del gerente del hotel para poder comer en el comedor, de otro modo debía comer en su habitación, también debía vestir con falda larga y blusa azul o beige, de lo contrario corría el riesgo de ser detenida por una patrulla.

Otro factor es la religión ya que todas las normas y leyes que rigen la cultura de Arabia Saudita vienen del Islam. Su máximo libro es el Corán, el libro sagrado, transmite valores, costumbre, en resumen el modo de actuar de la sociedad islámica.

### **3.2 Hallazgos**

Los hallazgos encontrados luego de realizar el estudio de casos, entrevistas y análisis teórico, es que todas las variables del cross cultural afectan al ejecutivo internacional, unas en mayor y otras en menor grado.

Los hallazgos que se dependen del trabajo realizado son los siguientes:

- El Cross cultural influye en las actividades del ejecutivo internacional
- En función al caso The Java Lounge, se desprende que en la cultura musulmana afecta bastante la variable del Cross cultural género femenino.
- En las entrevistas realizadas a expertos, la mayoría relata que lo más importante para el ejecutivo internacional, es la adaptación al medio y el relacionarse con gente.
- De acuerdo con las entrevistas, lo ejecutivos en entrenamiento deben fortalecer el dominio del idioma.
- Se extrae de las entrevistas que las actividades que realiza el ejecutivo, la más estratégica es administrar los recursos humanos.
- Las variables más importantes del Cross cultural que afectan al ejecutivo internacional son la religión y el idioma
- La variable del Cross cultural de menor importancia para el ejecutivo internacional es la aversión a la incertidumbre.

- Uno de los errores más comunes que cometen los ejecutivos internacionales es creer que su cultura es superior a las otras.
- Según las entrevistas a expertos, uno de los motivos por lo que los ejecutivos regresan a su país de origen, es porque su familia no logro adaptarse a la cultura.

### **3.3 Recomendaciones**

A continuación se presenta una serie de recomendaciones que pueden ser útiles para los ejecutivos que se encuentran a cargo de negocios internacionales.

1. Habilidades técnicas son los conocimientos y competencia en un campo especializado.
2. Habilidades de trato personal consisten en la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo.
3. Habilidades conceptuales son las que deben poseer los gerentes para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.
4. Empatía para comprender el punto de vista de los demás, para establecer puntos de encuentro, de intercambio y de comparación.
5. Eficiencia personal para en llevar a cabo las funciones de forma correcta, obteniendo resultados deseables con costos mínimos.
6. Pro actividad. Las personas pro activas son aquellas que están a favor de la eficacia y la productividad.: Tomar la iniciativa de sus vidas, ser responsable su vida y de sus acciones, afrontar y solucionar los problemas, tener una actitud mental positiva.
7. Etnocentrismo, esto es no creer que la propia cultura es superior a las demás.
8. Conocer la cultura del país y de la empresa con la que se trabaja.

## **SINTESIS DEL CAPITULO**

En este capítulo se establecieron las variables de la cultura y el Cross cultural que afectan al ejecutivo internacional. Se desprende que la cultura afecta al ejecutivo internacional, se logra identificar que unas variables son más importantes que otras como la religión y los idiomas y otras con menor relevancia como la aversión a la incertidumbre. A través del análisis de casos, la investigación, de las entrevistas a expertos y la comparación de esto, se logro responder a la pregunta de cuáles son las variables de la cultura y el Cross cultural, que afectan al ejecutivo internacional.

## **CONCLUSION GENERAL**

El estudio consta de tres partes la primera es el marco teórico. En el primer capítulo se relaciona al lector con dos conceptos fundamentales del impacto del cruce de culturas que se produce cuando el ejecutivo realiza negocios internacionales. Estos dos conceptos protagonistas son la cultura y el Cross cultural. En la cultura el lector comprenderá la definición de esta misma, las características y sus diversas variables, tales como; idioma, religión, formación, nivel de alfabetización, género, valores y costumbres. En el Cross cultural, el lector tendrá comprensión de su definición también como los elementos que componen tal, entre estos; la comunicación intercultural, Inteligencia cultural, dimensiones culturales, y las múltiples religiones. El segundo capítulo trata de las actividades del ejecutivo internacional. En este capítulo, el lector debe identificar, describir y analizar las actividades del ejecutivo internacional, éstas son: liderar, e identificar sus roles, trabajar en equipo, pensar estratégicamente, motivar, comunicar, orientarse a resultados, tomar la iniciativa, tener la capacidad de planificar, tomar conciencia de la cultura, resolver problemas y tener la capacidad de desplazarse laboralmente. El capítulo permite además examinar detalladamente las actividades de los ejecutivos, con el aporte de estos y de docentes con experiencia en el extranjero a través de entrevistas. Un ejecutivo internacional no es un simple

trabajador, ya que este requiere múltiples habilidades que le permiten desenvolverse con claridad en el ámbito internacional.

Y finalmente el tercer capítulo, rotula análisis y hallazgos. En este capítulo se establecieron las variables de la cultura y el Cross cultural que afectan al ejecutivo internacional. Se desprende que la cultura afecta al ejecutivo internacional, se logra identificar que existen variables que son más importantes que otras, como la religión y los idiomas y otras con menor relevancia, como la aversión a la incertidumbre. A través del análisis de casos, la investigación, de las entrevistas a expertos y la comparación de esto, se logro responder a la pregunta de cuáles son las variables de la cultura y el Cross cultural, que afectan al ejecutivo internacional y que todas las variables de la cultura y el Cross cultural afectan en mayor o menor grado al ejecutivo internacional.

La cultura trae consigo distintos modos de pensar, sentir, y reaccionar, o también un diseño de vida, es por eso que es tan importante para todo aquel que quiera ingresar a otra cultura, ya que no es fácil sobrevivir en otra cultura sin el pleno conocimiento de esta, sin tomar conciencia de lo bueno y lo malo para cada cultura, con el conocimiento y la conciencia se logran las habilidades necesarias para saber cómo y cuándo actuar en otras culturas.

El desconocimiento de la cultura puede traer para el ejecutivo una serie de problemas relacionados con la vida laboral, familiar y personal, confabulando hacia el fracaso de su misión.

## Anexo 1

### Entrevista a expertos

#### Gerardo Castillejo

Nacionalidad Argentina.

Licenciado en administración de empresas. Universidad del Aconcagua. Argentina.

Máster en administración de empresas. Universidad de Santiago.

Candidato a doctor en administración. USELT Bélgica.

Docente MBA, Universidad de Valparaíso, Chile. Docente negocios

Internacionales en Argentina, Guatemala, y Bolivia.

Experiencia en Sodas D'anna, cía. Argentina en Chile. Puesto gerencial.

1) Podría relatar una anécdota relacionada con su trabajo en el extranjero.

*Esto sucedió cuando estaba haciendo clases a ejecutivos en Bolivia, se estaba pasando estrategia de precios a los alumnos a nivel teórico. Luego de hablar todo el tema, el gerente comercial de Colgate, interviene para agregar a la clase que en Bolivia la mayoría de los productos, son producto del contrabando, cerca del 90%, el tiene que negociar el precio con el contrabandista porque si no lo sacan del mercado. Acá en Chile se negocia en supermercados, en otros países de América latina, en especial Centroamérica, los canales de distribución están más diseminados.*

*Por causa del control de aduanas, ingresan a estos países muchos productos informales, sin pagar impuestos.*

2) ¿Cuáles son las actividades características del ejecutivo internacional?

*La empatía con el medio es muy importante y también saber adaptarse al medio, a los empleados, al entorno en general. Cuando hablamos de adaptación nos referimos a la adaptación al entorno, sindicatos, gobierno, etc.*

*Por ejemplo, el error que cometió la empresa J. Penny, cuando llegó a Chile, envió ejecutivos sin saber el idioma español, lo que les trajo muchos problemas.*

3) ¿Qué actividades de un ejecutivo son distintas a las que realizaría en su cultura de origen?

*Es exactamente lo mismo, las actividades son las mismas, sólo por ejemplo en otros países se cierra una negociación jugando al golf, en la cena o en el almuerzo.*

4) ¿Cuáles de las actividades que realiza un ejecutivo internacional son laborales y no laborales?

*Las actividades no laborales son la adaptación a la vida social. Es importante que la familia se adapte al medio, es muy relevante para el éxito del ejecutivo internacional.*

*Las actividades laborales son las mismas que se realizan en el país de origen.*

5) ¿Qué actividades de las que realiza un ejecutivo internacional son similares, independiente de la cultura?

*Se debe enfatizar en analizar al consumidor, esto lo debes hacer en todas partes. Realizar un análisis más profundo por desconocimiento de este. En algunos países el trato es más formal y en otros menos formal.*

*También en algunos países como Chile existe mayor distancia del poder, caso contrario que en Argentina.*

6) ¿Cuál es la actividad principal de un ejecutivo internacional?

*La actividad principal es rendir cuentas de la gestión al país de origen. La comunicación es un factor muy importante, pero se entorpece ya que a veces no existe comunicación cara a cara para informar de la gestión.*

7) ¿Qué actividades de las que realiza un ejecutivo internacional son las más estratégicas?

*Las actividades más estratégicas en todas las empresas son la planificación. Donde los gerentes generales son los que forman las estrategias.*

8) ¿Qué actividades deberían fortalecer los ejecutivos internacionales en entrenamiento?

*Los ejecutivos internacionales en entrenamiento deben fortalecer la adaptación al medio.*

*Existe en marketing un concepto llamado criterio de auto referencia, por ejemplo levantar el pulgar acá en Chile significa okey, pero en Japón significa dinero y en Grecia es una grosería.*

*Es importante conocer el lenguaje verbal y no verbal.*

Galo López Zúñiga

Nacionalidad Chilena.

Licenciado en administración pública. Universidad de Chile.

Máster de administración de organizaciones. Universidad de Valparaíso.

Máster en análisis político. Academia de guerra naval.

Docente negocios internacionales, Universidad de Valparaíso.

Experiencia en Chilquinta, empresa de distribución eléctrica. Puesto gerencial

1) Podría relatar una anécdota relacionada con su trabajo en el extranjero.

*En Perú hay muchas personas adultas que le gusta pagar las cuentas en la sucursal, y se hacen muchas colas en las oficinas, entonces viene el guardia y les pega golpecitos con un palo a los clientes para que se enfilen, ordenándolos, algo bien curioso, porque en Chile no se podría hacer esto, no sería aceptado.*

*También otra anécdota, es que la gente que se cuelga al sistema eléctrico y lo considera como un derecho y no como un robo. Para los argentinos la energía es un derecho y por ende no se debe cortar el suministro, no así en Chile.*

*En argentina, las corporaciones defienden a la gente, son muy sindicalistas, caso muy distinto de Chile.*

2) ¿Cuáles son las actividades características del ejecutivo internacional?

*Las actividades características del ejecutivo son el conocimiento de la cultura, la idiosincrasia, las particularidades políticas. Por ejemplo en legislación laboral en Perú y Argentina son similares, la forma de organización, cálculos, existen particularidades en los costos, y formas de cobranza.*

*Hay que entender la cultura, esta no se encuentra escrita en ningún libro.*

*Se debe lograr romper esa barrera, a través de una sensibilidad cultural.*

3) ¿Qué actividades de un ejecutivo son distintas a las que realizaría en su cultura de origen?

*Las actividades distintivas son todas vinculadas al tema cultural, dadas por sentadas en el país de origen. En otra realidad para invitar a alguien a la casa, se debe tomar más tiempo. Consideraciones del área íntima, respeto de los espacios.*

*La distancia del poder es mayor en Perú, a los profesionales se les llama licenciado, doctor.*

- 4) ¿Cuáles de las actividades que realiza un ejecutivo internacional son laborales y no laborales?

*Las actividades no laborales serían salir a conocer el país, vincularse con la gente, adquiriendo experiencia. El contacto de primera fuente es importante.*

*Vincularse con la realidad de los trabajadores, asistiendo a clubes sociales con otros ejecutivos. También se debe preocupar por tener las casas bien protegidas, saber en todo instante donde están los hijos, motivo de los raptos.*

*En Perú la gerencia tenía un guardia de seguridad.*

*Las actividades laborales son por ejemplo cuando se invierte en un país extranjero. Se debe introducir gente experta en el área de recursos humanos, financiero, operativo, contabilidad, gente que maneje transversalidad.*

- 5) ¿Qué actividades de las que realiza un ejecutivo internacional son similares, independiente de la cultura?

*La gestión en créditos, en finanzas, no se cambia lo fundamental de la operación de la negocio.*

- 6) ¿Cuál es la actividad principal como ejecutivo internacional?

*La actividad principal es tener una condición multicultural sólida, perspectiva, tolerancia y flexibilidad.*

- 7) ¿Qué actividades de las que realiza un ejecutivo internacional son las más estratégicas?

*El tema de recursos humanos es muy delicado, es por esto que el gerente de recursos humanos tiene que ser del país del extranjero, para manejar los códigos, relaciones con la política más directa.*

*Se debe vincular con los trabajadores y el entorno, también resguardarse con vínculo local.*

8) ¿Qué actividades deberían fortalecer los ejecutivos internacionales en entrenamiento?

*El idioma es clave, se debe profundizar para mayor conocimiento idiomático avanzado, para entender y ser entendido.*

*También se debe considerar el manejo de las tecnologías de la comunicación. Manejarse en el país en que se encuentra.*

Fernando Valdés

Nacionalidad Chilena.

Administrador de Negocios Internacionales.

Diplomado en Formación por Competencias

Beca 2011 – Management Development - Perfeccionamiento Beca India.

Docencia Taller de Comercio Exterior – Negociaciones Internacionales.

1) Podría relatar una anécdota relacionada con su trabajo en el extranjero.

*Básicamente las anécdotas han surgido en el orden de los distintos significados que una misma palabra tiene en los distintos países. Por ejemplo en Brasil, sentados a la mesa, durante el postre nos ofrecieron muchas frutas las cuáles tenían semillas (naranjas específicamente). En nuestro país es muy común utilizar la palabra “pepa” como modismo o sinónimo de la palabra semilla, sin embargo esta misma palabra en Brasil hace alusión a una parte íntima de la mujer. Sólo*

*supe que era una palabra errada al observar la cara de espanto de los otros comensales.*

2) *¿Cuáles son las actividades características del ejecutivo internacional?*

*Mucha planificación estratégica, sin embargo esta dependerá de acuerdo al cargo que se desempeñe. Se espera que sea un mentor de la búsqueda de soluciones rápidas y acertadas.*

3) *¿Qué actividades de un ejecutivo son distintas a las que realizaría en su cultura de origen?*

*Asistir a cenas que traen consigo rituales religiosos distintos a los credos personales, por ejemplo. Recibir regalos poco comunes, como alimentos o vestimentas. Reuniones en lugares poco convencionales.*

4) *¿Cuáles de las actividades que realiza un ejecutivo internacional son laborales y no laborales?*

*Laborales: mucho respaldo de información con fuente comprobable.*

*No laborales: todas aquellas que involucren un contacto más personal con el cliente. Visitas, cenas etc.*

5) *¿Qué actividades de las que realiza un ejecutivo internacional son similares, independiente de la cultura?*

*Reuniones de planificación y discusión. Redacción de Informes financieros. Aunque parezca extraño, deportes.*

6) *¿Cuál es la actividad principal de un ejecutivo internacional?*

*Gestionar para su empresa, estableciendo relaciones laborales e incluso personales para concretar negocios con proyección.*

- 7) ¿Qué actividades de las que realiza un ejecutivo internacional son las más estratégicas?

*Búsqueda de nuevos mercados.*

- 8) ¿Qué actividades deberían fortalecer los ejecutivos internacionales en entrenamiento?

*Idiomáticas y culturales. No todo es negocio.*

### John Reynolds

Nacionalidad Chilena.

Ingeniero Comercial, Universidad Católica de Valparaíso.

Máster en Administración de Empresas. University of North Texas.

Doctorando en educación en la Universidad de Cádiz.

Docencia en negociaciones internacionales, recursos humanos y negociaciones internacionales en el área de servicios.

Docencia en Administración General y Técnicas de negociación, en postgrados en Chile, Guatemala, Ecuador y Bolivia.

Experiencia en Corpora Tres Montes. Puesto gerencia de logística.

- 1) Podría relatar una anécdota relacionada con su trabajo en el extranjero.

*Cuando estaba haciendo el M.B.A, tuve que realizar un trabajo en equipo, sobre un caso a empresa donde debí trabajar con un nigeriano, un indio, un Estado Unidense, claramente habían muchas diferencias culturales que impedían que se realizara con normalidad. En el transcurso de la actividad hice algo que ofendió a*

*la persona de Nigeria, algo que en ese momento no comprendí, pero que con los años entendí.*

2) *¿Cuáles son las actividades características del ejecutivo internacional?*

*Relacionarse con personas de otras culturas reconociendo las diferencias culturales, sin poner la cultura de origen por sobre las otras, ya que no hay una mejor que otra, sino que solo son distintas. Se debe negociar considerando las diferencias de la forma de pensar, los protocolos y aspectos culturales para no ofender, por ejemplo al entregar un saludo.*

*Conocer el idioma inglés es algo básico y elemental, se debe comunicar ideas de forma oral y escrita.*

*Es muy importante relacionarse negociar y comunicar, entender el idioma de la contraparte, como los saludos en China (demostrar interés, demuestra afecto en la cultura), conocer la historia de los países, valores, religión.*

*Nunca se debe hablar de religión, sexo, política, y países vecinos con los que podría tener conflicto.*

3) *¿Qué actividades de un ejecutivo son distintas a las que realizaría en su cultura de origen?*

*Las actividades son las mismas, solo hay que adaptarlas al contexto cultural. Por ejemplo adaptar los estilos de liderazgo.*

4) *¿Cuáles de las actividades que realiza un ejecutivo internacional son laborales y no laborales?*

*Laborales. Son las mismas que en todas partes.*

*No laborales. Son de tipo social, como invitaciones a cenas, donde se debe relacionar con la contraparte. Por ejemplo en la india la invitación a una ceremonia*

*de bautizo o de matrimonio no podría ser rechazada, porque se puede tomar como un desprecio.*

*Sin embargo, es importante considerarlo en las actividades laborales.*

- 5) ¿Qué actividades de las que realiza un ejecutivo internacional son similares, independiente de la cultura?

*Las actividades son las mismas, cambia el idioma, el estilo de liderazgo, la forma de hacer negocios. Se debe planificar muy bien el dominio del idioma, como un intérprete. Es lo mismo dirigir, controlar, el marketing y las finanzas, cambian los estilos, las formas de realizar es decir el cómo.*

- 6) ¿Cuál es la actividad principal como ejecutivo internacional?

*Relacionarse con la gente, comunicarse bien para no tener diferencias y mal entendidos.*

- 7) ¿Qué actividades de las que realiza un ejecutivo internacional son las más estratégicas?

*El relacionarse, ya que se necesita información de la contraparte, para negociar, esto es la estrategia. Como lo voy a hacer, contar con información, conocer el poder de la contraparte, considerar mis variables de tiempo y de la contraparte, la cantidad de tiempo y oportunidad, el tiempo se debe planificar.*

- 8) ¿Qué actividades deberían fortalecer los ejecutivos internacionales en entrenamiento?

*Debe fortalecer el proceso de comunicación, pero en un esquema internacional con otros valores y relaciones.*

Esteban Sefair Vera

Nacionalidad Argentina.

Ingeniero Mecánico, Universidad Nacional de San Juan, Argentina.

Máster en Administración y Dirección de Empresas, USACH.

Diplomado en Gestión de Cátedras E- Learning, Universidad de Valparaíso, Chile.

Director de la Carrera de Ingeniería civil industrial, Universidad de Valparaíso, Chile

Experiencia en Sodas D'anna, cía. Argentina en Chile. Puesto gerencial.

1) Podría relatar una anécdota relacionada con su trabajo en el extranjero.

*Trabajando en la empresa Cronos, en San Juan, Argentina, en la línea de producción. La gente italiana no podía creer que por término de una planta en Argentina se coma un kilo de carne en un asado por persona, para ellos era demasiado.*

*También es de importancia mencionar que en la negociación con los brasileños, es muy rápida y cómoda. Antes de negociar los brasileños ya están informados de todo, y si estos se reúnen con alguien es porque el negocio seguramente se concretará.*

2) ¿Cuáles son las actividades características del ejecutivo internacional?

*Son en función al tipo de trabajo a realizar. Por ejemplo la gerencia comercial es conocer el mercado. Este es diferente al manejar una planta, por ejemplo: la normativa de manejo de una planta.*

*También en función a la actividad, independiente de la competencia técnica.*

*Existen tres elementos a conocer:*

- 1) Normativa legal*
- 2) Absorber la cultura*
- 3) Vencer la resistencia al cambio impuesta por la cultura de origen.*

*Lo técnico es de igual forma.*

- 3) ¿Qué actividades de un ejecutivo son distintas a las que realizaría en su cultura de origen?*

*Es la manera en que uno se relaciona con las personas con respecto a los subordinados. Por ejemplo en Chile la cultura es muy jerárquica, en Argentina a la gente se le da reconocimiento por la capacidad técnica para ganarse el respeto. En Bolivia es sólo instrucción.*

- 4) ¿Cuáles de las actividades que realiza un ejecutivo internacional son laborales y no laborales?*

*La capacidad para desempeñarse en el extranjero, es separar lo profesional de lo personal, esto en Chile es muy común.*

*Lo personal depende del estilo de vida. Por ejemplo, mi estilo de vida es vivir en una casa y barrio de mi agrado y con servicios centrales.*

*En lo laboral, lo importante es conocer la organización, la cultura y estar muy informado, ya que este es un canal para comunicarse socialmente.*

*También es necesario tener claros los objetivos de la empresa. Todo depende del contexto donde se esté.*

- 5) ¿Qué actividades de las que realiza un ejecutivo internacional son similares, independiente de la cultura?

*Están estandarizados en todos los lugares, tales como los sistemas de información y los sistemas de reportes (IFRS).*

- 6) ¿Cuál es la actividad principal como ejecutivo internacional?

*Comprender la cultura, internalizar la cultura, sentirse parte de ella.*

- 7) ¿Qué actividades de las que realiza un ejecutivo internacional son las más estratégicas?

*La capacidad de administración de los recursos humanos y estilos de liderazgo. Por ejemplo, si en Bolivia se tiene un liderazgo más participativo, los subordinados se toman el control.*

*Los cambios se deben hacer en los dos primeros meses como gerente, dependiendo del cargo.*

*En la internacionalización lo más importante es sentirse un ciudadano internacional.*

- 8) ¿Qué actividades deberían fortalecer los ejecutivos internacionales en entrenamiento?

*Eliminar el temor al fracaso, tener claro los alcances de las actividades, tomando conciencia del ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Cuándo? También es muy importante conocer bien la empresa.*

Reinaldo Calvo

Nacionalidad Chilena.

Ingeniero Comercial, Licenciado en Ciencias Económicas, mención en Administración de Empresas. Universidad de Chile.

Contador Auditor, Universidad de Chile.

Master in Business Administration. Universidad de Amberes, Bélgica.

Doctor en Ciencias Empresariales. Universidad de Cádiz, España.

Decano de la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Valparaíso.

Encargado de la negociación de convenios de la Universidad de Valparaíso con otras universidades.

1) Podría relatar una anécdota relacionada con su trabajo en el extranjero.

*En Panamá, producto de un mal entendido y la mala información, tuve que enfrentar una situación bochornosa en una conferencia de la universidad de Panamá, donde fui presentado como el rector de la universidad de Valparaíso y producto de la situación tuve que dar la conferencia en nombre del rector en ese tiempo don Juan Riquelme, pero luego aclaré la situación con el rector de la universidad de Panamá.*

2) ¿Cuáles son las actividades características del ejecutivo internacional?

*Creación de nuevos negocios, establecer convenios con universidades americanas y europeas, para alianzas futuras en esos mercados.*

- 3) ¿Qué actividades de un ejecutivo son distintas a las que realizaría en su cultura de origen?

*En Europa y Estados Unidos es muy relevante el idioma. En Europa hay Hábitos y costumbres distintas de latinoamericana, como la puntualidad, compromiso. Por ejemplo en Texas existe más formalidad, donde en América latina hay mas cercanía y comunicación dentro del mismo lenguaje.*

- 4) ¿Cuáles de las actividades que realiza un ejecutivo internacional son laborales y no laborales?

*En los tres escenarios; americano, latino y europeo se considera un todo las actividades principales como las complementarias.*

*El acercamiento para los acuerdos, se da en contextos formales y no formales. Las visitas extras son motivo extra para análisis más profundos en los acuerdos.*

- 5) ¿Qué actividades de las que realiza un ejecutivo internacional son similares, independiente de la cultura?

*Se busca intercambio de profesor y alumnos, donde las universidades tienen objetivos comunes.*

*Por ejemplo en Bélgica si se visita a alguien que quiere hacer negocios, es necesario llevarle flores a su esposa.*

*También el tema de la puntualidad es muy importante.*

- 6) ¿Cuál es la actividad principal como ejecutivo internacional?

*Establecer acuerdos formales entre las instituciones que den origen a convenio marco.*

*Transparencia y claridad en las relaciones públicas.*

- 7) ¿Qué actividades de las que realiza un ejecutivo internacional son las más estratégicas?

*Dominar el tema que se va mencionar, relacionarse con interlocutores validos, contactar con personas que toman las negociaciones.*

*Conocimiento adecuado, llegar con dominio de la información, para ser una persona confiable.*

- 8) ¿Qué actividades deberían fortalecer los ejecutivos internacionales en entrenamiento?

*Las costumbres, hábitos que se deben respetar. Por ejemplo como beber un trago fuerte en Bélgica a las 11 de la mañana.*

*Si te preparan algo no se puede incomodar. Se debe tener conocimiento de las costumbres, idioma, conocimiento de la economía del país, política.*

## **Anexo 2**

### **CASO 1: THE JAVA LOUNGE: ADAPTACIÓN A LA CULTURA DE ARABIA SAUDITA**

Arabia Saudita es una tierra de contrastes y paradojas. Cuenta con ciudades muy modernas, pero sus estrictas convicciones religiosas y las antiguas tradiciones sociales, con frecuencia entran en conflicto con la realidad del mundo moderno. Es cierto que las autoridades sauditas a veces son flexibles en la aplicación de las leyes y las costumbres. Además, la observación de ciertas costumbres se ha relajado un poco. Aun así, debido a que las normas de aplicación y observancia varían de manera considerable (ya sea por industria o zona geográfica), es común que en ocasiones tanto los ciudadanos sauditas como los extranjeros se sientan perplejos respecto a que constituyen un comportamiento aceptable en el aspecto personal y profesional. Por si fuera poco, muchos extranjeros piensan que las leyes y costumbres sauditas contravienen su propio sistema de valores.

Contra este telón de fondo de incertidumbre intercultural cuatro jóvenes sauditas se preguntaron si sería el momento oportuno para abrir un restaurante y salón para atender a una clientela adinerada. Los cuatro habían vivido y estudiado en el extranjero, y tres de ellos tenían lazos con países árabes cuyas costumbres eran menos conservadoras que las de Arabia Saudita. Todos conocían restaurantes en el extranjero y habían probado la vida nocturna en otros países, y pensaron que quizás había una cantidad suficiente de árabes sauditas como ellos mismos, para sostener un restaurante y salón como los que habían conocido en el extranjero. Sin embargo, como no estaban completamente seguros, contrataron una empresa de consultores libaneses para que hiciera un estudio de su concepto de negocios.

Por lo regular, una investigación de mercado puede resultar difícil en Arabia Saudita. Los investigadores por ejemplo no pueden confiar en las entrevistas centradas en las familias a causa de las costumbres que limitan las interacciones entre hombres y mujeres. Los sauditas también consideran que el hogar es privado y que las preguntas sobre la familia son descorteses e invasivas. En este caso los investigadores las ingeniaron para entrevistar a familias sauditas cuando obtuvieron autorización para abordarlas en restaurantes. ¿Cómo identificaron a quien sería mejor entrevistar, es decir, los comensales que daban la impresión de ser ricos y haber viajado? Dado que las mujeres deben usar túnicas llamadas abayas y los hombres por lo general, usan túnicas llamadas thobes, solo las personas familiarizadas con la sociedad saudita podían determinar con probabilidad la situación económica de las personas en los restaurantes.

Así pues, los investigadores se fijaron, ante todo, en el comportamiento de la gente: sus modales y la manera en que se conducían en general. Además, distinguieron entre las túnicas hechas a la medida y las que se compran listas para usarse en las tiendas, y repararon en las cosas como en la calidad de los relojes (que típicamente asoman debajo de las mangas largas de las túnicas tradicionales) y la pulcritud con que los hombres llevaban la barba. Cuando

terminaron, concluyeron que, en efecto, había suficiente potencial en el mercado para el tipo de negocio que sus clientes tenían en mente.

Como resultado, los cuatro inauguraron The Java Lounge, un establecimiento de lujo con cupo para 250 personas, en 2003. Eligieron la ciudad de Jiddah porque era un puerto y como tal, disfrutaba de más contacto con extranjeros y era menos conservadora que la mayor parte del resto del país. Por ejemplo, en Riyadh, la capital, las mujeres usan tradicionalmente garhas que les cubren el rostro; en Jiddah, donde la norma de vestir es más relajada, no ocurre así. En general, The Java Lounge no es muy distinto de los restaurantes modernos de primera clase en cualquiera de las principales ciudades del mundo. El chef francés prepara los tipos de platos que se encuentran en los restaurantes más elegantes de Europa y América del norte.

Pero no hay que confundirse: las operaciones en Java Lounge difieren de manera muy considerable de las de los restaurantes situados fuera de Arabia Saudita. Primeramente, todo el personal es masculino, hecho que no necesita explicación. En 2000, el gobierno saudita ratificó un tratado internacional para eliminar la discriminación contra las mujeres. Sin embargo, las normas que dictan lo que las mujeres pueden y no pueden hacer siguen siendo muy rígidas (en especial cuando hay hombres presentes), y para los extraños, también pueden parecer paradójicas. Por ejemplo, por un lado, aunque no se les permite conducir (la movilidad aumenta las oportunidades para comportarse mal), las mujeres superan ahora a los hombres en las universidades sauditas (que son parra hombre y mujeres por separado). Las mujeres también son propietarias de alrededor del 20 % de las empresas sauditas (la mayoría de las cuales pueden vender solo a mujeres), y la presidenta de una de las empresas más grandes del país, Olayan Financing Company, es una mujer.

Por otro lado, aunque las mujeres integran una gran parte de los maestros y médicos sauditas, representan solo alrededor del 7 % del total de la población

trabajadora. No pueden operar despachos privados de abogados o arquitectos, ni pueden ser ingenieros. Pueden trabajar al lado de de hombres solo en algunas profesiones, como la medicina y, últimamente en hoteles y bancos. Si trabajan donde hay hombres, deben usar entradas diferentes, y permanecer separadas de sus compañeros de trabajo por medio de mamparas, si tienen que tratar con empleados varones, algún pariente adulto varón tiene que acompañarlas como chaperón.

Durante el día, los hombres que van al Java Lounge sin acompañante femenina deben usar una entrada distinta y sentarse en la planta alta, fuera de la vista de las familias y grupos de mujeres que ocupan la planta baja. Por las noches, ambos pisos son solo para familias. A decir verdad, este tipo de separación ocurre en todos los establecimientos comerciales sauditas. Paradójicamente, por ejemplo, los sexos se mezclan en la zona de restaurantes de comida rápida del centro comercial más grande de Jiddah. Al mismo tiempo, sin embargo, se permiten compras mixtas en tiendas departamentales de lujo, como Saks Fifth Avenue y Harvey Nichols (con sede, respectivamente, en Estados Unidos y el Reino Unido), pero sólo en los pisos inferiores, donde todos los vendedores son hombres (incluso en las que se especializan en productos cosméticos y sostenes) y donde no hay locales destinados a cambiarse de ropa o lugares para probar cosméticos. Mientras tanto, en los pisos superiores, las tiendas mantienen a menudo locales solo para mujeres, donde las compradoras pueden dejar sus abayas en el guarda ropa y realizar sus compras en pantalones vaqueros, prendas elásticas o cualquier cosa que deseen. Un problema: como los gerentes varones pueden visitar estos pisos solo cuando la tienda está cerrada, tienen capacidad limitada para observar las operaciones.

A una persona originaria de un país que mantiene una separación más o menos estricta entre la iglesia y estado, seguramente le parecerá un poco intimidatorio el dominio de la cultura religiosa en Arabia Saudita. Las prohibiciones religiosas impiden que en The Java Lounge se sirvan productos derivados del cerdo o

bebidas alcohólicas, y la música en vivo también esta prohibida. En virtud de que existe un mercado negro de bebidas alcohólicas muy activo en Arabia Saudita, los empleados deben cerciorarse de que los clientes no introduzcan sus propias bebidas. Si las autoridades detectan consumo de alcohol dentro del restaurante, el Java Lounge perderá sin duda su licencia de funcionamiento. Durante el periodo del Ramadán, cuando la gente ayuna durante el día, solo se permite que el restaurante reciba clientes por la noche.

Otras compañías también resultan afectadas por el dominio de la cultura religiosa de Arabia Saudita. Por ejemplo, un importador se vio obligado a suspender las ventas del juego para niños Pokémon porque las autoridades sauditas temían que pudiera fomentar la práctica de los juegos de apuestas, que es contraria al Islam. Los franquiciarios de Starbucks tuvieron que quitar parte del logotipo de la compañía porque las autoridades sauditas se opusieron a las exhibiciones publica del rostro de una mujer. Coty Beauty omite los rostros de las modelos de los anuncios en sus puntos de venta, y los vendedores de ropa deben eliminar las cabezas y manos de los maniqués y exhibirlos correctamente vestidos.

Muchas empresas se adaptan de manera voluntaria a las reglas sauditas para ganarse la preferencia de los clientes. Por ejemplo, Harvey Nichols ha convertido en áreas de oración un espacio que podría generar ingresos. Durante las cinco veces al día que los hombres musulmanes son llamados a orar, McDonald's atenúa las luces, cierra las puertas y suspende el servicio. Durante el Ramadán, muchas tiendas cambian sus horarios de atención al público por las tardes.

Por supuesto, no todas las adaptaciones que se relacionan con la forma de operar se deben a los principios religiosos. En la mayoría de las culturas, las interacciones personales suelen ser difíciles, y las interacciones sauditas y extranjeros no son la excepción. Por ejemplo, Parris – Rogers Internacional (PRI), una editorial Británica envió a dos vendedores a Arabia Saudita. Como PRI les pagaba por comisión, adoptaron la estrategia de actuar con empuje y dinamismo,

esperando que ambos pudieran hacer el mismo número de visitas, y ventas, que hacían en el Reino Unido. En su país, estaban acostumbrados a trabajar ocho horas diarias, a tener toda la atención de los clientes potenciales y a limitar la conversación a la transacción de negocios. En otras palabras para ellos, el tiempo valía oro.

Sin embargo, en Arabia Saudita, los vendedores no tardaron en descubrir que las citas raramente comenzaban a la hora programada y, con frecuencia, se realizaban en cafés locales mientras las partes interesadas bebían café en un ambiente informal. En opinión de los británicos, los sauditas dedicaban demasiado tiempo a charlas triviales y ociosas, y para colmo de males, preferían hablar con conocidos personales que ir al grano. Finalmente, los vendedores comenzaron a mostrar su irritación por las conversaciones irrelevantes y las interrupciones repentinas, y en poco tiempo, sus colegas sauditas los consideraron mal educados e impacientes, y su empleador tuvo que retirarlos del mercado.

Ciertas prácticas sauditas también traumatizan a los trabajadores extranjeros, en especial cuando se trata de sanciones legales. No solo hay patrullas para vigilar los atuendos femeninos, sino que de vez en cuando se cortan cabezas y manos en público. Se espera que los transeúntes observen la ejecución de estos castigos, algunos de los cuales son ocasionados por faltas que no constituyen delitos en otros países (como decapitación pública, en 2002, de tres homosexuales).

Las normas de comportamiento también pueden ser difíciles de comprender debido a las formas en que las prescripciones religiosas y legales se han adaptado a ciertas situaciones contemporáneas. Por ejemplo, la ley islámica prohíbe cobrar intereses y vender seguros contra accidentes (la doctrina islámica estricta sostiene que no hay accidentes sino solo actos predeterminados por Dios). En el caso de las hipotecas, el gobierno Saudita sorteó la prohibición mediante la oferta de préstamos sin intereses. Esta solución funciona bien cuando el país está inundado

con dinero proveniente del petróleo, pero cuando los precios del petróleo bajan, los aspirantes a convertirse en propietarios de una vivienda tienen que esperar años para recibir un préstamo. En cuanto a los seguros contra accidentes, el gobierno simplemente eliminó la prohibición porque las empresas sauditas, como las del resto del mundo, necesitan la cobertura.

Dicha flexibilidad es especialmente común en los tratos con extranjeros y empresas extranjeras. Por ejemplo, los sauditas son más indulgentes con las ejecutivas que llegan de visita que con las mujeres sauditas. Aunque no permiten que las mujeres sauditas trabajen como sobrecargos de Saudi Arabian Airlines (porque tendrían que trabajar con hombres), sí aceptan que las mujeres de otros países árabes realicen ese trabajo. Más aún, en complejos de inversión extranjera, donde casi todos son extranjeros, las patrullas religiosas hacen excepciones de las normas religiosas más estrictas.

Antes de salir de Arabia Saudita, volvamos al Java Lounge, donde nos complace informar que el negocio ha sido prospero desde el principio. ¿Por qué? Sobre todo porque los empresarios que lo fundaron creyeron que Arabia Saudita era el hogar de un nicho de posibles clientes acaudalados que querían un restaurante que ofreciera ciertos servicios al estilo occidental, y dedicaron tiempo y dinero para realizar la investigación necesaria para averiguar si tenían razón.

De hecho, hay suficientes personas así en el país para sostener un mercado de alta costura parisina. A pesar de que en Arabia Saudita están prohibidas las revistas de modas y las películas, esta clientela conoce qué está o no de moda. Las mujeres compran artículos de colecciones de diseñadores, que usan en el extranjero o si se encuentran en Arabia Saudita, frente a sus esposos y a otras mujeres. Debajo de sus abayas, a menudo usan joyas, maquillajes y ropa muy costosos. Cuando viajan al extranjero, los hombres sauditas también desean usar ropa a la última moda. (¿De dónde sacan las mujeres y los hombres sauditas su sentido de la moda contemporánea? En primer lugar, aunque las antenas

parabólicas también están prohibidas, se calcula que dos terceras partes de los hogares sauditas cuentan con ellas. Por otra parte, el uso de Internet está muy extendido y aumenta cada vez más entre los sauditas de clase alta).

Por último, los propietarios de Java Lounge también entendieron que, conforme más sauditas interaccionan con extranjeros y el país lucha por el crecimiento económico, habrá cambios sociales y culturales internos. En el foro económico de Jiddah de 2004, por ejemplo, una mujer saudita fue oradora principal, un suceso inconcebible hace apenas unos cuantos años (y condenado por más de la más alta autoridad religiosa de la nación). Sin embargo, hay que recordar que tales cambios tienden a ser esporádicos, sobre todo en algunas partes del país y entre la gente de ciertos niveles e ingreso y educación. En este momento. Las condiciones están premiando la previsión de los empresarios del Java Lounge, pero ellos siguen teniendo cuidado de observar una variedad de normas culturales y sociales que aún caracterizan la vida en Arabia Saudita.

## **CASO 2: PARRIS- ROGERS INTERNACIONAL**

La explosión de un auto bomba en junio de 1996 quito la vida a 19 militares estadounidenses apostados en Arabia Saudita. Las víctimas formaban parte del grupo de unos 9.000 soldados estadounidenses estacionados en Arabia Saudita., Kuwait, Bahrein y los emiratos árabes unidos desde el fin de la guerra del golfo pérsico, ocurrida en 1991 y cuyo propósito fue liberar a Kuwait del dominio territorial de Irak. Aunque ninguna organización en particular se adjudico la responsabilidad del atentado, la mayoría de los analistas dedujeron que una de las causas de fondo este suceso era la existencia de un conflicto cultural. Grupos tradicionalistas deseaban aniquilar toda clase de influencias occidentales- como musuca, diversiones y atuendos-, por considerarlas inmorales. Al mismo tiempo, sin embargo, la clase de la región, educada en alto grado a la manera occidental, cuestionaba muchas de las reglas tradicionales. Las normas que el ejército de estados unidos impuso durante la guerra a sus tropas femeninas ilustran el

conflicto y la adaptación culturales. En ese entonces se prohibió a estas cabalgar, conducir automóviles y exhibirse en pantalón corto fuera de la base militar. En correspondencia y por respeto a la sensibilidad estadounidense, Arabia Saudita suspendió por su parte las decapitaciones en plazas públicas durante la crisis del Golfo.

Años antes la editorial inglesa Parris- Rogers internacional (PRI) había vendido sus malogradas oficinas en Bahrein. Esta sucursal surgió con la intención de editar los primeros directorios telefónicos y de negocios de cinco estados árabes de las penínsulas Arábigas o cercanas de ella. Así como de las siete divisiones autónomas que componen los emiratos árabes unidos. El ejército estadounidense contó en su momento con oficiales especializados en cuestiones de protocolo para que lo auxiliaran acerca de conductas aceptables en la zona, orientación de la que, en cambio, careció de PRI. Además, los sauditas habían accedido a realizar cambios provisionales con tal de asegurar la defensa de su país, objetivo de importancia en absoluto comprable para esos doce estados árabes con la de la elaboración de los directorios de la PRI. La consecuente falta de entendimiento entre aquellos y esta, así como la torpeza de la PRI para adaptarse a una cultura diferente, contribuyeron directamente al fracaso de la compañía.

La mayoría de los países productores de petróleo del medio oriente padecen una aguda escasez de personal local, lo que había hecho indispensable la contratación de abundante de trabajadores extranjeros. Estos constituyen en la actualidad una porción considerable de la población de esas naciones. En 1995, por ejemplo, 70 por ciento de la población de los emiratos árabes unidos era extranjera, procedente sobre todo de la india y Pakistán. La proporción equivalente en Arabia Saudita era de alrededor de 40 por ciento. Así, imposibilitada la PRI de hallar la localidad suficiente personal calificada, pública anuncios en diarios londinenses para ofrecer cuatro puestos de trabajo de alto nivel. Ángela Clarke, de nacionalidad inglesa, fue contratada como editora e investigadora, y otros tres jóvenes como vendedores. Los cuatro nuevos empleados se dirigieron

inmediatamente a Bahrein. Ninguno de ellos había visitado el medio oriente hasta entonces; supieron que ahí los negocios se llevarían a cabo a la manera acostumbrada en su país. Los vendedores, contratados bajo el régimen de pago de comisiones, dieron por supuesto que les bastaría con proceder con audacia para efectuar el mismo número de llamadas que solían realizar en Inglaterra. Estaban habituados a trabajar unas ocho horas diarias, a disponer de la plena atención de sus clientes potenciales y a restringir sus conversaciones a los detalles de la transacción de negocios.

La situación con la que se encontraron fue del todo diferente. El tiempo con el que contaban para hacer ventas era más corto, en principio porque los musulmanes tienen la obligación de orar cinco veces al día y, después, porque la jornada de trabajo se reduce todavía más durante el ramadán, noveno mes del año islámico. Este mes se considera sagrado, y en él se ayuna del amanecer al anochecer. El año islámico se basa en el calendario lunar, no en el solar. De manera que el ramadán puede comenzar en diferentes meses solares: en enero en 1997 y en diciembre de 1997 y en 1998, por ejemplo. Su inicio, además, se determina con la aparición de la luna nueva, de modo que es común que las condiciones de longitud, latitud y clima provoquen que su comienzo difiera en uno o dos días de un país a otro y que resulte imposible precisarlo con anticipación. Los vendedores advirtieron también que, a su parecer, los árabes conceden poca importancia a las citas de negocios. Es raro que estas inicien a la hora programada. Cuando por fin los vendedores conseguían encontrarse con empresarios árabes, tenían que acceder la más de las veces a acompañarlos aún comedor, donde estos se sumergían en prácticas intrascendentes. Ya fuera que la reunión transcurriera en un comedor u oficina, el acto de tomar café o té tenía precedente sobre los asuntos de negocios. Era frecuente que así mismos los árabes se distrajeran con los amigos de que acostumbraban rodearse en el comedor o la oficina.

También Ángela Clarke se topo con considerables resistencias en la realización de su trabajo. Dado que se le pagaba sueldo en lugar de comisiones, la PRI tenía que

asumir los gastos resultantes de la inesperada obstrucción de sus labores. La compañía había basado sus presupuestos para la elaboración de los directorios en su experiencia en Inglaterra. En Bahrein, sin embargo, la preparación de los directorios resultó ser más lenta y costosa de lo previsto. Las ciudades tradicionales del medio oriente, por ejemplo, carecen de nombres y calles y números para los edificios. Así, para lograr que el esperado directorio funcionara, Clarke tuvo que censar todos los establecimientos de Bahrein para identificar la ubicación de los cuales debió recurrir al uso de preposiciones como “bajo”, “sobre” o “frente a” algún punto de referencia significativo.

Clarke enfrentó adicionales por el hecho de ser soltera. A cargo de las investigaciones en los doce estados, planeó contratar a asistentes independientes en la mayoría de ellos. Por toda respuesta a sus anuncios de oferta de empleo obtuvo hostigamientos personales y llamadas telefónicas obscenas. Además, las autoridades le negaron el acceso a Arabia Saudita, y cada vez que debía ir a Omán tenía que esperar seis semanas a que se procesara su visa. Estas experiencias fueron particularmente frustrantes para ella, puesto que los gobiernos tanto de Arabia Saudita como de Omán solían facilitar la entrada de una mujer soltera cuando sus labores eran de alta prioridad local y/o se le había contratado para trabajar como sirvienta o nodriza y su contacto habría de limitarse solo al trato con mujeres y niños. En los estados en los que se le concedía acceso, a veces se le obligaba alojarse en hoteles para extranjera, aprobados por el gobierno, e incluso en ellos se les prohibía hacer uso del comedor a menos que la acompañara el gerente del establecimiento.

Los vendedores de PRI nunca se adaptaron a las condiciones de trabajo del nuevo ambiente. En lugar de presionar a la compañía para que modificara su esquema de comisiones, intentaron lograr que los empresarios árabes los trataran de otra manera. Por ejemplo, luego de un par de meses se negaron a acompañar a sus clientes potenciales a consumir refrigerios y comenzaron a dar muestras de enojo por conversaciones irrelevantes, retrasos e interrupciones. La reacción de

los empresarios árabes fue negativa. La PRI recibió tantas quejas que se vio obligada a reemplazar a sus vendedores. Para entonces, sin embargo, sus ventas ya habían sufrido daños irreparables.

Clarke corrió con mejor suerte, gracias a sus concesiones a las costumbres árabes. Se hizo una sortija matrimonial y se registraba en los hoteles como casada. Cuando viajaba, comía en su habitación, sostenía reuniones en salas de juntas y solicitaba que las operadoras del hotel filtraran todas las llamadas que recibía. Para evitar que las patrullas de la decencia la detuvieran, vestía blusas de manga larga y faldas debajo de la rodilla, de un solo color, azul o beige. A pesar de estas concesiones, su imposible acceso Arabia Saudita dio lugar a que la PRI enviara a algún vendedor no capacitado para que llevara a cabo la investigación.

El acelerado aumento de extranjeros en el medio oriente ha creado problemas de adaptación tanto para estos como para las sociedades locales. En muchos casos se espera que los extranjeros se adapten; en otros se les permite preservar sus costumbres, aunque lejos de la población local. De acuerdo con las normas islámicas tradicionales, por ejemplo, la programación televisiva occidental es en su mayor parte inmoral. No obstante, en algunos sitios se permite a extranjeros adquirir receptores para ver programas occidentales, a diferencia quizá de la población local. Al mismo tiempo, las antenas parabólicas, son técnicamente ilegales en Arabia Saudita, a pesar de lo cual se venden en todas partes. Aun así, la BBC cancelo en 1996 su Arabia Televisión Service a causa de desacuerdos sobre el contenido de su programación. En ocasión de ello, un ejecutivo de esa compañía comento: “considerando los socios implicados en este caso, los sauditas y la BBC, ¿alguien habría pensado que estas dos culturas tan diferentes coexistirían armónicamente?”

El gobierno Saudita también ha dado marcha atrás en algunas de sus normas culturales dobles. Antes, por ejemplo, en los hoteles de Arabia Saudita se permitía que hombres y mujeres nadaran en la misma piscina, autorización que se canceló

después. Es que ciudadanos sauditas también frecuentan los hoteles y se temía pervertirlos con la vista de conductas “decadentes”. De igual modo cuando Ángela Clarke y los vendedores llegaron a Bahrein estaba prohibida la venta de productos derivados del cerdo, entre ellos los alimentos enlatados importados. Esta prohibición se modificó más tarde, aunque los comerciantes tenían que almacenar esos productos en locales distintos, de acceso exclusivo para no musulmanes, ya fuera como empleados o clientes.

Esta dualidad e inestabilidad de normas para extranjeros y ciudadanos estorba los esfuerzos de adaptación de los primeros. La situación se complica aun más por el hecho de que el medio oriente atraviesa en la actualidad un periodo de importantes, aunque desiguales, transformaciones económicas y sociales. Conforme vaya intensificándose el contacto entre árabes y occidentales, tenderán a aumentar el préstamo cultural y la mezcla de ciertos aspectos de las conductas tradicional y moderna. Pero es probable que estos cambios ocurran lentamente, más todavía de lo que muchos imaginan.

## BIBLIOGRAFÍA

- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. 8ª ed. Mexico. Pearson Educación, 2005. 12 p.
- ALSINA, Miguel. Comunicación intercultural. Barcelona. Anthropos editorial, 1999. 192-193 p.
- BENVENISTE, É. Formes nouvelles de la composition nominale. En Bulletin de la Société de Linguistique de Paris, 1966. 19 p.
- BEYER, Peter. Religion and Globalization. London. SAGE Publications, 1994. 67 p.
- CABALLERO, Miguel Ángel. Liderazgo y *Meditación*. Granada. Editorial Gof, 2005. 10p.
- CANTÓN, Manuela. La razón Hechizada: Teorías antropológicas de la religión. 2ª ed. Barcelona. Editorial Ariel, 2009. 19 p.
- CARDONA, Arturo. Formación de valores: teorías, reflexiones y respuestas. México. Editorial Grijalbo, 2000. 41 p.
- CHÁVEZ, Julia. Perspectiva de género. 1ª. ed. México. Editorial Plaza y Valdez. 2004.11 p.
- COLOM, Antoni y BERNABEU, Josep, DOMÍNGUEZ, Emilia, SARRAMONA, Jaume. Teorías e instituciones contemporáneas de la educación. 2ª.ed. Barcelona. Editorial Ariel, 2002. 21 p.
- DANIELS, John, RADEBAUGH, Lee y SULLIVAN, Daniel. Negocios Internacionales, 10ª. ed. México, Pearson Educación, 2004, 48 p.
- DIEGUEZ, Julio. Entrenamiento funcional en programas de fitness. España, Ed. INDE. 194 p.
- GEERTZ, C. La interpretación de las culturas. 1ª.ed..España. Editorial Gedisa.1988. 89 p.
- Gestión eficaz del trabajo en equipo, MAPCAL S.A. Edición. Díaz de Santos. 1998. 10p.
- GOODMAN, N. An Introduction to Sociology. Nueva York. Harper Collins, 1991. 48 p.
- HALL, Edward and HALL, Mildread Understanding cultural differences: germans, french and americans. Hardcover. Edward t. hall associates, 1990. 6p.
- HOGAN, Christine. Facilitating empowerment. London. 2000. 51-52 p.
- HOSTEDE, Geert. Culture´s consequences: comparing, values, behaviors, institutions and organizations across nations. second edition. California. Sage Publications. 2001. 1-15 p.
- HUNTINGTON, Samuel. The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order. First published by Simon & Schuster. Ed. New Delhi Viking, 1997.
- ESCÁMEZ, Juan. Formación de valores desde la planificación curricular, curso impartido en la UIA; 11-15 de julio de 1994, México, D.F.

- KLUCKHOHN, C. The study of culture. Stanford. Lasswell eds, 1951. 86 p.
- KLUYVER, Cornelis A. Pensamiento estratégico, una perspectiva para los ejecutivos. Bs. Aires Argentina. Pearson educación. 14 p.
- LANDIS, Dan, BENNETT, Janet y BENNETT, Milton. Handbook of intercultural training, third edition. Sage Publications, London. 2004. 337-338 p.
- LAZARO, Fernando. Palabra, Norma, Discurso. Salamanca. Ed. Universidad de Salamanca. 2005. 408 p.
- LÓPEZ, Elvira. Iniciación al derecho. Madrid. Editorial Delta publicaciones Universitarias. 2006. 24 p.
- LÓPEZ, Juan, ORTIZ, Tomás y LÓPEZ, María. Lecciones de psicología médica. Barcelona. Masson, 1999. 337 p.
- MAESTRO, Juan Carlos. Regálate liderazgo, una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder. Profit editorial, 2009. 62 p.
- MAESTRO, Juan Carlos. Regálate liderazgo, una estrategia para desarrollar los talentos emocionales del líder. Profit editorial 2009. 68 p.
- MEAD, R. International Management: Cross cultural dimensions. Oxford. Blackwell Business. 1994. 7.p.
- NAMENWIRTH, J. Z. y, WEBER, R.B. Dynamics of Culture. Boston. Allen & Unwin, 1987. 8 p.
- PLA, José, LEÓN, Fidel. Dirección de empresas internacionales. Madrid. Pearson Prentice Hall. 2004, 234-235 p.
- PORTER, M.E.. The Competitive Advantage of Nations. Nueva York. Free Press, 1990.
- RAMOS, Néstor. El misterio de la iglesia. Argentina. Ediciones Universidad de Fasta , 2009. 84 p
- Rev. Administración. Contemporánea. Curitiva Vol.9 (no.4) Oct./Dec. 2005.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional. 10ª ed. México. Pearson educación, 2004. 155 p
- ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. 8ª. ed. México. Pearson educación, 2005. 256 p.
- ROMÁN, J. y FERNÁNDEZ, Manuel. Liderazgo y Coaching. Libros en red. 2008. 81 p.
- ROMÁN, J.D. y FERNANDEZ, Manuel. Liderazgo y Coaching. Libros en red. 2008. 80 p.
- ROOK, Dennis, The Ritual Dimension of Consumer Behavior, Journal of Consumer Research. 1985. 251-264 p.
- STONER, James, FREEMAN, Edward y GILBERT, Daniel. Administración. 6ª.ed. México. Prentice Hall. 1996. 260 p.

- TAYLOR, E.B., Primitive Culture. Londres. Murray. 1871. 27 p.
- THOMAS, David y INKSON, Kerr. Inteligencia cultural: habilidades interpersonales para triunfar en la empresa global. Barcelona. Ediciones Paidós Ibérica, 2007. 32 p.
- Toma de decisiones eficaces. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, 1995. 86-87 p.
- TORRES, Milko. Comunicación visual. Barcelona. Editorial Gustavo Gili. 1998. 54 p.
- Tsun-yan Hsieh, Johanne Lavoie y Robert Samek, "Are you Taking your Expatriate Talent Seriously", The McKinsey Quarterly. 1999. 71 p.
- UNESCO (1995). Nuestra Diversidad Creativa. Informe de la Comisión Mundial de Cultura y Desarrollo.

## **BIBLIOGRAFÍA DE INTERNET.**

- Fundamentalismo. RAE [en línea]  
<[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=fundamentalismo](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=fundamentalismo)>[consultado: 17/10/2010]
- Cultura. Unesco [en línea] <[http://portal.unesco.org/culture/es/ev.phpURL\\_ID=11565&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/culture/es/ev.phpURL_ID=11565&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html)>[consultado:20/09/2010]
- Religiones. Mec [en línea]  
<[http://recursos.cnice.mec.es/religiones/cas/index\\_alumno.htm](http://recursos.cnice.mec.es/religiones/cas/index_alumno.htm)>[consultado: 20/09/2010]
- Interacción multicultural.[en línea]<<http://www.gitanos.org/publicaciones/retoscontextosmulticulturales/interaccion.pdf>>[consultado : 18/11/2010]