

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**EL IMPACTO DE LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

INFORME DE TESIS PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

Autores
JULIA DECARSIN
ZOE LAPRAS

PROFESOR GUIA: JOHN REYNOLDS
Viña del Mar, Junio de 2013



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**EL IMPACTO DE LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

INFORME DE TESIS PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

Autores
JULIA DECARSIN
ZOE LAPRAS

PROFESOR GUIA: JOHN REYNOLDS

Viña del Mar, Junio de 2013

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	6
CAPÍTULO 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	11
1.1 Planteamiento del problema.....	11
1.2 Objetivos generales y específicos.....	11
1.3 Justificación.....	11
1.4 Metodología.....	12
1.5 Limitaciones.....	12
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 La cultura.....	14
2.1.1 Visión funcionalista.....	15
a. La relación cultura -----> individuo.....	16
b. Relación individuo -----> cultura.....	18
2.1.2 Definición estructuralista de la cultura.....	19
a. Análisis del idioma.....	21
b. Análisis de las instituciones y producciones.....	22
c. Análisis de los valores y de las normas.....	22
2.2 La globalización.....	23
2.3 Los negocios.....	29
2.4 Los negocios internacionales.....	31

CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN Y COMPARACIÓN DE LAS CULTURAS DE LA ZONA EUROPEA Y LATINOAMERICANA.....35

3.1 Presentación del estudio de Hofstede..... 35

3.2 Análisis de la cultura Europea con enfoque en la cultura Francesa y Alemana en los negocios..... 38

3.2.1 Presentación de Francia..... 39

3.2.2 Presentación de Alemania..... 42

3.3 Análisis de la cultura de América Latina con enfoque en la cultura Chilena y Mexicana en los negocios..... 47

3.3.1 Presentación de Chile..... 47

3.3.2 Presentación de México..... 52

3.4 Comparación de los dos tipos de culturas: Europea y Latina Americana..... 58

3.4.1 Poder Índice Distancia (PDI)..... 58

3.4.2 Individualismo (IDV)..... 59

3.4.3 Masculinidad (MAS)..... 59

3.4.4 Evitación a la incertidumbre (UAI)..... 60

3.4.5 Orientación a largo plazo (LTO)..... 60

CAPÍTULO 4. CASOS PRÁCTICOS Y CONSEJOS PARA REALIZAR NEGOCIACIONES ENTRE PAÍSES DE DIFERENTES CULTURAS.....64

4.1 Casos prácticos, análisis de los ejemplos..... 64

4.1.1 Caso práctico Air France. Explicación del artículo “Air France México: Un nuevo director para un nuevo vuelo”..... 64

4.1.2 Como trabajar en Chile: Consejos para europeos..... 66

4.1.3 Análisis de un sitio que propone formación para trabajar con chilenos y manejar negociaciones..... 68

4.1.4 Estudio de las diferencias entre administraciones francesas y alemanas: el caso de la jerarquía.....	70
4.1.5 Caso práctico: Como perder 50 Millones de Euros a causa de 1 Euro.....	73
4.1.6 Caso EADS: Una fusión económica fuente de una nueva administración intercultural.....	76
4.2 Consejos para negociar en un ambiente intercultural.....	77
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	85

INTRODUCCIÓN

La globalización de mercados, la internacionalización de las empresas a través de las operaciones de fusiones, de adquisiciones, de asociaciones o alianzas han creado un ambiente económico donde el intercambio cultural se ha vuelto una realidad cotidiana para numerosos actores. Cada vez con mayor frecuencia, las empresas deben trabajar con individuos de culturas distintas. Debido a esto no hay que ignorar el impacto de las diferencias culturales sobre sus actividades a escala internacional. Las situaciones interculturales en empresas no representan en sí un fenómeno nuevo, sino que la diferencia radica en la manera de entenderlas.

Para una mejor comprensión del concepto de diversidad cultural, es necesario ante todo determinar lo que es la cultura. Existen distintas y numerosas definiciones. Para algunos autores, la cultura es “una manera de vivir que tiene por raíces la Historia”, otros hablan de una “programación mental colectiva”. Por lo general se define la cultura como “un conjunto de valores, de actitudes y comportamientos compartidos por individuos y grupos basados en percepciones profundas e inconscientes”. Esas percepciones son “culturales” porque están adquiridas (no innatas), porque también crean los modelos y que son compartidas y transmitidas de generación en generación. La diversidad cultural se puede observar a distintos niveles. Un grupo cultural se puede definir relacionándolo a una nacionalidad, una región, una etnia, una religión... Es el papel que desempeña la

administración intercultural de permitir entender problemas de administración y negocios internacionales provocados por diferencias culturales. Se puede definir la administración como “el conjunto de técnicas de organizaciones que ayudan a la gestión de una entidad económica”. Así, la administración intercultural intenta minimizar las consecuencias negativas de las diferencias culturales y sacar provecho de los recursos potenciales que ofrece cada cultura. Esta disciplina también incluye la negociación a través de las barreras culturales, la gestión de equipos de trabajo multiculturales, la formación de futuros expatriados y la gestión de fusión o de empresas internacionales. Así, nos preguntaremos más precisamente cuales son las dificultades creadas por las diferencias culturales en los negocios internacionales y de qué manera el estudio de la administración intercultural puede ayudar a enfrentar estos obstáculos y al mismo tiempo sacar provecho de este análisis para mejorar y facilitar los negocios internacionales.

El manager internacional es un actor muy afectado por este tema ya que debe enfrentar diversos tipos de diferencias, y particularmente, las diferencias culturales. El manager internacional debe entender las diferencias culturales para una mejor negociación y comprensión del mundo de los negocios internacional. Así, puede evitar los presupuestos, rumores, y no cometer errores que pueden amenazar su trabajo y el éxito de sus negociaciones.

Hoy en día las empresas buscan oportunidades de mercado en el extranjero, los directores de ventas notan que en primer lugar, es necesario un buen conocimiento de las

distintas culturas para llevar a cabo negociaciones internacionales y además comprender las características específicas de cada una. Se plantea el problema de saber qué cultura y actitud adoptar: ¿la del país de origen o la del cliente? Esta es la pregunta clave, la cual es difícil de responder ya que no hay que hacer generalidades ni amplificar los estereotipos.

Cuando una empresa utiliza servicios de una persona encargada de las ventas internacionales quien debe crear acuerdos con clientes de distintos países, la misión relacionada con la dirección de las ventas llega a ser mucho más compleja que cuando se trata de un mercado nacional. Además, en la formación de la negociación, una de las numerosas responsabilidades, no se puede apoyar solamente sobre lo que han validado los estudios. En realidad todavía existe una falta de información sobre este tema del impacto de la cultura sobre las negociaciones internacionales.

El objetivo general de esta tesis es analizar la influencia de la cultura en los negocios internacionales y establecer tendencias de comportamientos para facilitar la administración y las negociaciones internacionales entre individuos de distintos países cuya cultura es diferente. Obviamente, todos los análisis y estudios no estereotipan ninguna cultura o país sino que entregan una visión, conceptos y puntos claves de algunos métodos de negociaciones. En efecto, es analizando las culturas y sus impactos sobre la manera de negociar que se puede lograr firmar un buen contrato y lograr en negociaciones internacionales. El tema de la cultura es la base de cada comportamiento y parece primordial en las negociaciones internacionales ya que puede explicar muchas

actitudes. Así, para entender la complejidad del impacto de la cultura en los métodos de negociación, es esencial analizar las culturas del país con el cual se desarrollan las negociaciones. Para esta tesis hemos decidido estudiar las culturas de dos zonas: la zona Latinoamericana y la zona Europea. Además, para hacer un análisis completo, hemos escogido dos países de cada zona: México y Chile de Latinoamérica y Francia, Alemania de Europa.

Para comenzar, en una primera parte definiremos los conceptos claves necesarios para entender este tema del impacto de la cultura sobre los negocios internacionales. Así, analizaremos los términos de cultura, globalización, negocios y negocios internacionales. Veremos distintos conceptos para tener una visión completa de los conceptos claves. De esta manera, definiendo el marco teórico, nos permitirá una mejor comprensión y empezar el estudio de este tema: el impacto de la cultura sobre los negocios internacionales.

Después, en una segunda parte estudiaremos los distintos modelos y describiremos las culturas de Chile, México, Francia y Alemania para finalmente compararlos. Para esto, explicaremos cual es el método que hemos utilizado y como se utiliza para comparar las respectivas culturas. En esta parte veremos las diferencias que existen y analizaremos este estudio que nos permitirá emitir ideas y tendencias de comportamientos de los distintos países estudiados.

En una tercera parte, luego de la parte teórica, utilizaremos casos y ejemplos para presentar el impacto de la cultura sobre los negocios internacionales. Aquellos casos

ejemplifican el rol de la cultura y su influencia en la manera de negociar y administrar. Presentaremos algunos consejos para que un manager internacional triunfe en sus negocios. Porque es obvio que el manager internacional debe aceptar diferencias y sobre todo diferencias culturales.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 Planteamiento del problema

¿Cuál es la influencia de la cultura sobre los negocios internacionales?

1.2 Objetivos generales y específicos

- Objetivo general:

Analizar la influencia de la cultura en los negocios internacionales.

- Objetivos específicos:

Definir el concepto de cultura.

Comparar las culturas de la zona Europea y de la zona Latinoamericana.

Analizar la factibilidad de entendimiento entre las dos culturas.

1.3 Justificación

Vamos a intentar mostrar las diferencias entre diferentes culturas que sean bien opuestas y analizar cómo impactan en la manera de negociar. Vamos a tratar de mostrar que no hay una única forma de gerenciar sino que hay múltiples formas y que los gestores

actuales y futuros tendrán que adaptarse a varias culturas porque trabajan en un mundo internacionalizado.

1.4 Metodología

Vamos a lograr nuestros objetivos explicando el concepto de cultura a partir de múltiples definiciones. En una segunda parte vamos a describir las diferentes culturas gracias a una metodología reconocida en el mundo de los negocios, la de Geert Hofstede. Al final vamos a usar diferentes casos prácticos para demostrar la realidad del problema de la cultura en el mundo de los negocios.

1.5 Limitaciones

Para esta tesis hemos decidido estudiar las culturas de dos zonas: la zona Latinoamericana y la zona Europea. Además, para hacer un análisis completo, hemos escogido dos países de cada zona: México y Chile de Latinoamérica y Francia, Alemania de Europa.

Primero, hemos decidido escoger Chile porque es el país del mundo que tiene más acuerdos comerciales y porque es uno de los países más desarrollados de América del Sur. También elegimos a México porque es uno de los países de Latinoamérica que tiene más intercambios con países industrializados como EE UU y la Unión Europea. Ambos

países tienen muchos acuerdos y son muy presentes en el mundo de los negocios internacionales. Además, para el estudio era interesante saber si la situación geográfica era una causa de diferenciación entre ambas culturas.

En cuanto a los países de Europa, elegimos Francia y Alemania porque son los países de Europa que son muy desarrollados que intercambian mucho con el mundo y que representan culturas especiales. Así, nos pareció relevante estudiar dos países cercanos geográficamente pero con culturas y comportamientos al mismo tiempo relacionados y distintos.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

Antes de todo parece primordial, para entender el tema del impacto de la cultura sobre los negocios internacionales, definir los conceptos claves que son: cultura, globalización, negocios y negocios internacionales.

En efecto, con respecto a nuestro tema necesitamos entender bien y saber lo que incluye la cultura. Es el factor que vamos a estudiar y clarificar para analizar los impactos que pueden generar la cultura en las negociaciones y particularmente en las negociaciones internacionales.

2.1 La cultura

La cultura puede definirse de varias maneras y es un concepto muy complejo pero en general la cultura es el conjunto de las creencias, reglas, técnicas, instituciones e instrumentos que caracterizan a los hombres. La cultura se encuentra relacionada a los tipos de comportamiento que se aprenden de los miembros de una determinada sociedad, lo cual representa un estilo particular de vida de un grupo específico de personas (Gelles, 2000). La mayoría de los antropólogos están de acuerdo en definir que:

- 1) La cultura no es innata, se debe aprender.

- 2) La cultura incluye varios conceptos que están relacionados entre ellos.
- 3) La cultura es un marcador social y de ahí nació la formación de “grupos” de culturas distintas.

El análisis del concepto de cultura nos ayudara a entender primero la base teórica de la administración intercultural vía el estudio del impacto y de la relación de la cultura con la administración. Además de este análisis, tomaremos en cuenta el aspecto de la complejidad del papel que desempeña la cultura en las negociaciones interculturales.

Para evitar una lista exhaustiva de definiciones y de distintas escuelas que han analizado el concepto de cultura, nos focalizaremos en dos visiones esenciales:

- La visión funcionalista
- La visión estructuralista

2.1.1 Visión funcionalista

En esta visión, la cultura está definida por el interés que representa para los miembros. El antropólogo americano Malinowski¹ fue el primero en enfatizar el interés hacia la cultura ya que la definió como:

“Un mecanismo utilitario que permite al individuo una mejor comprensión frente a los problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal.”

En base a esto, se creó la definición más conocida de la cultura:

¹ The scientific Theory of Culture (1944)

La cultura es un conjunto de modelos que describe los comportamientos pasados o determine los comportamientos futuros, los cuales son adquiridos por el individuo y quien los transmite vía los símbolos, que constituyen el marcador distintivo de un grupo humano. La base de la cultura es constituida por ideas tradicionales y valores propios.

Esta última definición trata de ciertas relaciones que se pueden clasificar como:

- la relación cultura -> individuo

- la relación individuo -> cultura

a. La relación cultura ----->individuo

Durante su infancia cada individuo está sometido a un acondicionamiento cultural capaz de transmitir valores los cuales han sido elegidos por el grupo para vivir en comunidad. Este acondicionamiento proviene esencialmente de la familia y de la escuela.

Para Ralph Linton la preparación eficaz de un individuo a una función social dada es relacionada con la actitud y los comportamientos aprobados por los miembros de la sociedad. Así, cuando un niño aprende a volverse hombre, se comporta de la misma manera como los hombres de su sociedad lo hacen.

En general, la cultura esta expresada por un conjunto de valores que la gente escoge de manera consciente o no. Estos valores modelan en consecuencia las actitudes que

legitiman un tipo de comportamiento. De ese punto parte tres aspectos que deben ser estudiados:

- “Los valores” que pueden estar definidos como creencias sostenibles
- “Las actitudes” que corresponden a una construcción de la mente
- “El comportamiento” que representa una forma de acción humana. Por ejemplo tener una actitud frente a una persona o un objeto podría conducir a actuar con un comportamiento determinado.

La siguiente analogía muestra como la ronda de Schein es interesante en nuestro análisis. Esta se observa en la figura 1.

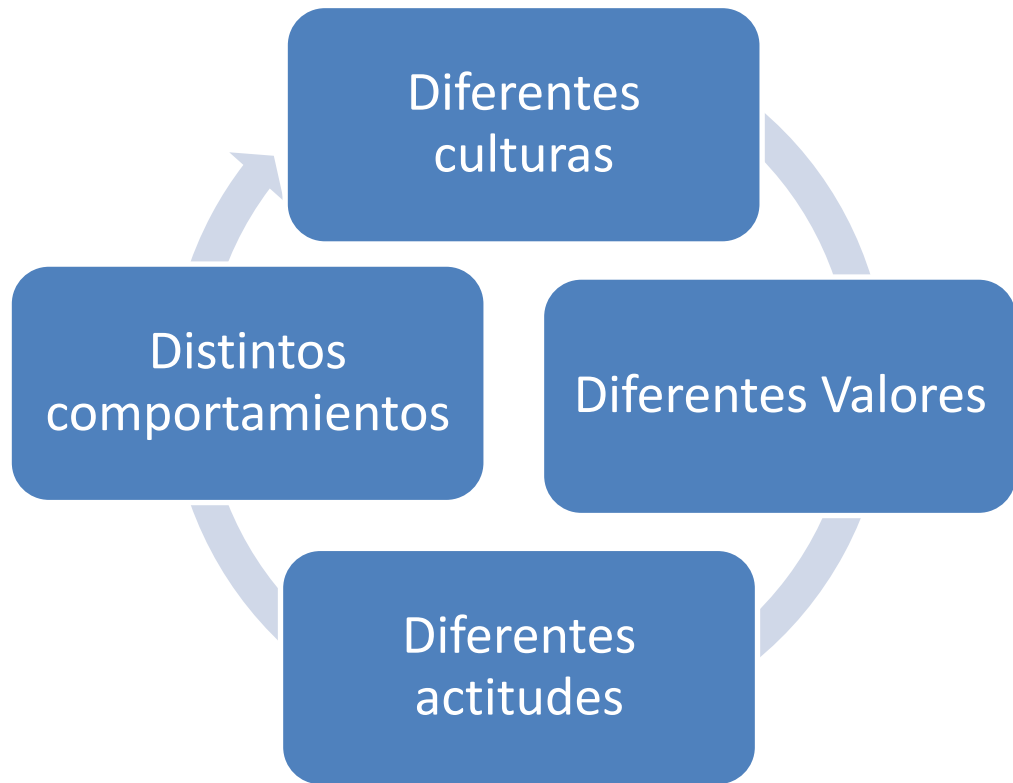


Figura 1: Ronda de Schein

b. Relación individuo - cultura

Ya hemos indicado el rol de la cultura en el condicionamiento del ser humano pero nos queda analizar el comportamiento de estos individuos frente a la cultura, es decir clarificar el carácter dinámico que tiene la cultura o sea cómo evoluciona la cultura.

Ralph. Linton² menciona que el rol del individuo frente a la cultura es doble:

“En circunstancias ordinarias, más perfecto es el condicionamiento y así como también la integración cultural, pero en conjunto, su contribución al buen funcionamiento es más eficaz. Sin embargo, las sociedades deben existir y funcionar en un mundo que no para de cambiar. Nuestra facilidad gracias a aquella capacidad de los seres humanos de adecuarse a los cambios de circunstancias y responder de manera siempre más eficiente para satisfacer a las constantes circunstancias.”

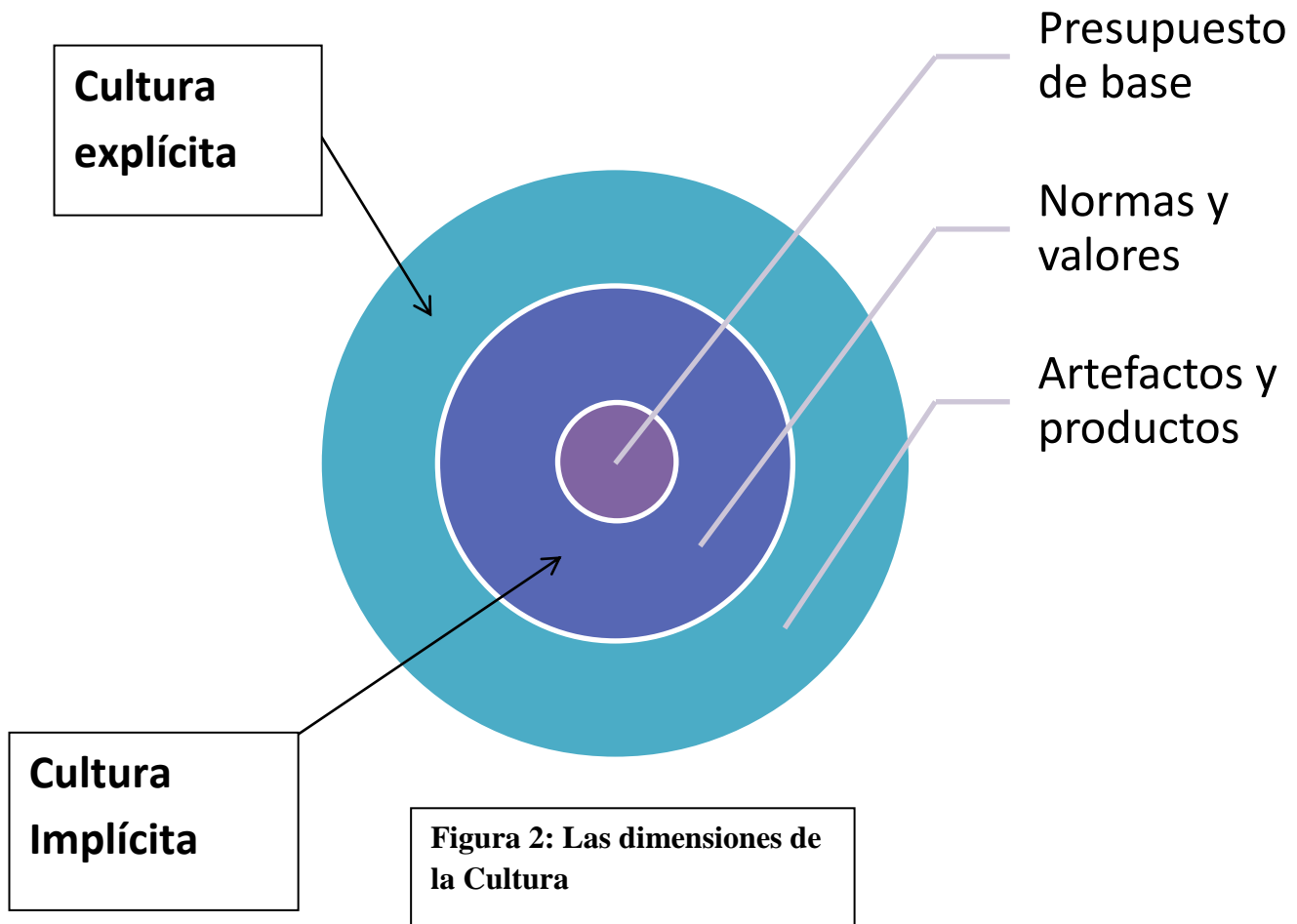
Así, se nota que la personalidad de los individuos permite adaptarse a las nuevas exigencias de la vida. Eso implica una modificación de la cultura aunque esta modificación sea lenta.

2.1.2 Definición estructuralista de la cultura

La visión funcionalista estudiada anteriormente esta complementada por otra visión llamada “estructuralista”. Su interés está vinculado por el hecho de que esta visión permite tener un enfoque de la cultura relacionada a los elementos que la constituyen. En este sentido la definición que vamos a establecer parece más simple y pertinente. Este definición esta propuesta de esta manera por F. Tompernaars y ejemplificado por la figura 2. ³

² The Tree of Culture (1955)

³ Riding the waves of culture (2008)



En su visión, el autor distingue la cultura explícita e implícita:

- Los artefactos y productos corresponden a lo que se puede ver, observar y que son aparentes como: el idioma, la alimentación, los edificios, las casas, el arte... Eso es lo del explícito.
- Las normas y valores se sitúan entre explícito e implícito.

- La base del círculo está constituida por el supuesto de base es decir en relación a la existencia. Eso representa el implícito.

El criterio explícito/implícito permite evitar limitarse a las apariencias. Para explicar un comportamiento hay que analizar ambos criterios (explícito e implícito) y es lo que vamos a hacer en estos 3 puntos a, b y c:

a. Análisis del idioma

Whorf et Sapir son dos los lingüistas quienes han estudiado y explicado el rol cultural del idioma, han escrito⁴:

“El idioma tal cual le hemos aprendido en nuestra comunidad de nacimiento y de educación, estructura nuestra visión del mundo y nuestro comportamiento social. Predispone nuestra manera de resolver problemas y nuestros comportamientos frente a la acción.”

Según esta definición los idiomas son codificados culturalmente. Sólo los miembros de una comunidad lingüística pueden comunicarse entre ellos sin tomar el riesgo de mal entendimiento. Por ejemplo, las nociones de masculino y femenino como las del singular y plural no están percibidas de la misma manera en todos los idiomas. Además, el idioma inglés, árabe y japonés se diferencia por el vocabulario, la gramática, la entonación pero también por las expresiones corporales y faciales de las personas que se expresan.

⁴ Selected Writings in Language, Culture, and Personality, University of California Press (1985)

Pero, lo complejo en el conocimiento de un idioma es que se aprende mejor durante la infancia y sobre todo tiene una dimensión cultural es decir que hay que tener el mismo y modo de vida para entender el idioma.

b. Análisis de las instituciones y producciones

Las instituciones jurídicas, políticas e incluso económicas deben utilizar y construirse a partir de la cultura y al mismo tiempo averiguar que se respeta legitimidad y legalidad. Por eso, por ejemplo, el parlamento representa una institución legislativa que está encargada de verificar la aplicación de las reglas (es decir los valores) aprobadas por la sociedad. La ley que prohíbe la venta de alcohol en los países islámicos es uno de esos ejemplos que lo demuestra.

Igualmente, los productos que fabrica una sociedad específica ejemplifican y dan una idea de su cultura. En concreto, la venta de las hamburguesas y de la Coca Cola está relacionada a la cultura norteamericana, aunque sus productos están hoy en día consumibles en cualquier parte del mundo.

c. Análisis de los valores y de las normas

A pesar de la existencia de algunos valores universales, la interacción social crea valores propios que deben nacer, entre otros, de una religión, de las costumbres y de las experiencias compartidas por los miembros de la dicha comunidad.

Los valores forman un conjunto de creencias que presentan las siguientes características:

- Se aprenden los valores: la pertenencia a una comunidad cultural supone compartir sus valores. Todos los individuos poseen los mismos valores a distintos grados.

- Los valores se caracterizan por un cierto número de normas:

Bueno/malo

Legítimo/Ilegítimo

Legal/ Ilegal

Los valores son al mismo tiempo estables y dinámicos. La importancia que damos a los valores es tan consciente como inconsciente. El fenómeno de inconsciencia plantea un problema mayor tanto para los empresarios como para los investigadores que se interesan al dominio intercultural, en efecto los interlocutores podrían comportarse de una manera tal que ni ellos mismos no podrían justificar.

2.2 La globalización

La globalización es el tema de muchos discursos, debates estereotipos como también ideologías predefinidas. Algunas metáforas como: mercado global, comunidad mundial, americanización del mundo... pueden vincular una imagen tan impresionante como equivocada, por ejemplo que la globalización es un proceso histórico que resulta de la innovación humana y del progreso.

Es un proceso de integración económico, financiero, de negocios y de comunicación. La globalización implica la apertura local y perspectivas al extranjero para un mundo interconectado e interdependiente que incluye la facilidad de transferencia de capital, de mercancías y de servicios a través de las fronteras. Así, provoca el aumento de muchos tipos de flujos (de trabajo, financiero...).

El Fondo Monetario Internacional define la globalización como una manera de aceptación generalizada y compartida: « Un proceso histórico, el resultado de la innovación y del progreso de la tecnología. Se refiere al aumento y a la ampliación de la integración de las economías a través del mundo, particularmente mediante la negociación, intercambios y flujos financieros » También hay que destacar el hecho de que la globalización es distinta a la mundialización. De hecho la mundialización es un proceso más general que la globalización y se caracteriza por la multiplicación, aceleración e intensificación de las interacciones económicas, sociales, culturales y políticas, entre los actores de distintas partes del mundo que participan de manera variable.

La globalización es el proceso que consiste en el aumento de la conexión y de la interdependencia de los mercados y negocios internacionales. Este proceso se desarrolló más y más rápidamente durante los últimos 20 años, la innovación tecnológica, ha permitido a la gente viajar más, comunicarse, negociar e intercambiar más fácilmente alrededor del mundo. Este proceso se apoyó en la innovación y en el avance de las infraestructuras de las telecomunicaciones y sobre todo el desarrollo de internet. Por lo

general, el hecho de que las economías están cada vez más conectadas entre ellas, ha aumentado tanto las oportunidades de mercado como la competencia. Así se puede constatar el hecho de que la globalización forma parte del funcionamiento del mundo económico y que en consecuencia hemos notado la creación y el aumento de poderosos grupos, lobbies anti-globalización y pro-globalización.

El pro-globalización lobby proclama que la globalización permite muchas más oportunidades económicas para todos los actores y que la competencia es un proceso que hay que mirar como una ventaja ya que tiene como consecuencia el aumento de la eficiencia en la producción. Las dos organizaciones pro-globalización son la OMC (Organización Mundial del Comercio) y el Foro Económico Mundial. La OMC es una organización gubernamental (tiene 179 miembros hoy en día) y fue creada para formular un conjunto de reglas para regularizar, ordenar los negocios internacionales y los flujos de capitales a través el proceso de consensos de los miembros, pero también para supervisar a los países miembros y así asegurarse que las reglas están siendo cumplidas. El Foro Económico Mundial es una fundación privada, no tiene el poder para tomar decisiones pero disfruta de una gran importancia en el sentido de que desempeña un papel clave como foro interconectado para muchos económicos, gubernamentales y mundiales líderes.

El grupo anti-globalización declara inaceptable la injusticia que provoca la globalización por el hecho de que algunos grupos de personas o países a quien les falta recursos no pueden ser competitivos y son así susceptibles a quedar de lado, aparte del mundo

globalizado, o de sufrir presiones intensas. Existen importantes organizaciones anti-globalización que incluyen grupos medioambientales como Greenpeace, Internacional ayuda como Oxfam, tercer mundo organización como el G-77, negocios y uniones de comercio que notan sus competencias amenazadas por la globalización como la industria textil norte americana o el lobby agrícola europeo.

Obviamente, la globalización tiene consecuencias sobre la cultura, en efecto la apertura de las fronteras creó un concepto de “globalización cultural”. En nuestro tema del impacto de la cultura sobre los negocios internacionales, es evidente que este concepto de globalización cultural desempeña un papel muy importante ya que este fenómeno ha creado “referencias internacionales” que permiten unir, reunir las distintas culturas. Por otro lado, queda claro que esta uniformización cultural amenaza a las culturas ya que cree “un modelo de cultura internacional”.

La globalización cultural

La globalización cultural es el flujo de ideas, actitudes y valores a través de las fronteras nacionales. El termino globalización fue muy utilizado en los años 60's, el crítico literario canadiense Marshall McLuhan ha popularizado el concepto de “ciudad global” para describir el efecto que puede tener la capacidad de conectar e intercambiar ideas de manera instantánea y lo que puede aportar a nuestro mundo. El hecho de compartir ideas implique por lo general una mejor interconexión e interacción entre gente de distintas culturas y maneras de vivir pero puede tener ambos resultados: positivos y negativos. Así, la tecnología acelerando el proceso, ha provocado cierta controversia.

Perspectiva Histórica

Muchas veces pensado como un concepto moderno, el proceso de globalización cultural puede estar mencionado en muchas partes de la historia. Aun cuando las sociedades intentaban existir de manera aislada, el comercio internacional y la exploración varias veces han conducido a intercambios de ideas. Por ejemplo, la expedición de los exploradores europeos ha provocado una interacción entre Asia, África y las Américas. Entre otras consecuencias de esa guerra existe la introducción del papa de América del Sur en Europa que tuvo un gran impacto en la dieta europea. En efecto, la colonización de la India hecha por el Imperio Inglés produjo distintos impactos culturales en la nación, los cuales todavía se pueden notar.

Fue el rápido desarrollo tecnológico del siglo 20 que permitió acelerar el proceso de manera increíble y que también cambió la mirada de la gente frente a la globalización en un concepto de frontera. Año tras año, celulares, radios, medios de transportes y televisión han difundido informaciones a través del mundo con más y más eficacia. A fines de siglo, internet permitió a mucha gente a lo largo del mundo de conectarse instantáneamente y de manera barata, ya sea para uso personal o profesional.

Un mundo más pequeño

La última consecuencia de la globalización cultural es que el mundo parece más pequeño donde las interacciones ocurren más rápido. Antes, las informaciones se demoraban semanas o meses en pasar fronteras y largas distancias hoy en día la comunicación es instantánea y más rápida que nunca. Eso quiere decir que las decisiones

también tienden a ser más rápidas. En concreto, en un minuto, financieros a lo largo del mundo pueden vender acciones en gran cantidad y crear una pánico financiera antes que eventos puedan ser analizados. Antes, este tipo de evento hubiera tenido menos impacto, más limitado en el espacio y hubiera necesitado mucho más tiempo para realizarse.

Similitudes Culturales

La globalización cultural puede ser ejemplificada por la cultura pop. En efecto jóvenes en Moscú bailan de la misma manera como los de Reikiavik y Tokio. Igualmente, los dibujos animados de Japón están mirado en Chicago, y Mexicano soap operas están al programa en Manila. Una nueva canción de un grupo puede ser difundida muy rápidamente gracias al sistema que permite compartir datos, videos y web sitios. Y pasa lo mismo para las celebridades o pop iconos. Es mucho más fácil ahora para personas de distintas culturas encontrar intereses comunes y tener los mismos gustos.

Ventajas

Los que están a favor de este sistema a menudo muestran los beneficios que el intercambio de conocimiento e informaciones puede producir. Algunas personas dicen que este nuevo flujo cultural podría ayudar a reducir intolerancia y discriminación y quizás mejorar las relaciones internacionales. Así, como la gente de distinto origen y cultura se comunican más simplemente y disfrutan de las mismas tendencias y modas, pueden descubrir que no son tan distintos como lo pudieron pensar.

Sobre de este fenómeno hay un gran negocio, desde que la cultura se volvió globalizada, y es más fácil para los negocios que venden productos en otros países. Algunos productos como bebidas o celulares a lo largo del mundo y muchas marcas son tan famosos en Bombay como en New York. La globalización económica incluye la globalización cultural y a menudo muestra que la globalización está más dirigida por el comercio que por los países.

Desventajas

El punto crítico de la globalización cultural demuestra principalmente los efectos destructivos sobre las identidades sociales. Dicen que hay que cuidar las identidades nacionales porque están amenazadas y pueden desaparecer, además argumentan que los idiomas hablados por pequeños grupos de personas pueden ser en vía de extinción. Los valores, tradiciones e historia – es decir su identidad- podrían desaparecer. Tienen miedo de la amenaza de las culturas de los países dominantes e industrializados sobre la cultura de los indígenas, y que esconden a nuevas y distintas ideas. Los críticos advierten que las multinacionales podrían hacer contratos entre ellos y excluir el interés de las poblaciones locales.

2.3. Los negocios

Se designa⁵ con el término de negocio a aquella ocupación que detenta un individuo y que está encaminada a obtener un beneficio de tipo económico. La palabra tiene un origen latino: “negotium” en latín, que significa “lo que no es ocio” (nec y otium). Se refiere al trabajo, a la ocupación o lo que se realiza con fines lucrativos. Los romanos, la utilizaban para referirse a aquellas actividades que no suponían el ocio y a través de las cuales obtenían dinero.

Por otra parte, en los últimos años, el término ha sido muy usado por la mayoría de las personas como sinónimo de empresa y también de industria.

Además, cuando queremos dar cuenta del beneficio que nos ha reportado determinada cuestión por ejemplo, vendemos una propiedad muy por sobre el precio que se estaba pagando en el mercado, entonces, tal situación, popularmente se describe y designa como un buen negocio.

En tanto al espacio físico en el cual se lleva a cabo una actividad comercial cualquiera, que implica la compra venta de artículos, objetos, entre otros, se lo denomina también con el término de negocio. Por ejemplo, Juan tiene un negocio de antigüedades a una cuadra de la Plaza.

Asimismo existen otras expresiones que contienen el término negocio en su fórmula y que resultan ser muy populares en el lenguaje corriente de los seres humanos. Por ejemplo, cuando se quiere dar una idea de aquella ocupación que requiere de muy poco esfuerzo invertido pero que trae mucha ganancia a pesar de ella, suele hablarse de

⁵ Sitio web : <http://www.definicionabc.com/>

negocio redondo, por ejemplo, la compra-venta de muebles y objetos es un negocio redondo.

Por otro lado, cuando se quiere comentar el logro de un máximo beneficio con un interés propio, se suele hacer uso de la expresión hacer negocio. Por ejemplo, Juan al maximizar y optimizar la atención en el restaurante planea hacer un gran negocio al respecto.

2.4. Los negocios internacionales

El adjetivo internacional, por otra parte, está vinculado a aquello perteneciente o relativo a dos o más países, a una nación distinta de la propia o que ha trascendido las fronteras nacionales.

Los negocios internacionales, en definitiva, abarcan las actividades comerciales que se desarrollan en más de un país. El concepto incluye las transacciones gubernamentales y las transacciones privadas. Por ejemplo: “Nuestra empresa está abocada a los negocios internacionales: ya tenemos presencia en cinco países”, “El tipo de cambio actual favorece los negocios internacionales”, “Quisiéramos participar de negocios internacionales, pero nuestra estructura no lo permite”.

Existen diversas leyes y regulaciones que se encargan de establecer las condiciones y formas para el intercambio internacional de bienes y servicios. Estas normativas establecen cómo puede concretarse el ingreso de los productos o capitales.

Quienes participan en negocios internacionales también deben tener en cuenta ciertos factores culturales y sociales que, si bien no están escritos, pueden resultar tan relevantes como las leyes a la hora del éxito de la operación. En Japón, es muy importante mantener un vínculo personal antes de concretar un negocio, algo que no suele ser necesario en Estados Unidos o Europa. En cuanto a otros factores más concretos vinculados al éxito de los negocios internacionales, se encuentran la competitividad y la eficiencia.

El proceso expansivo e indetenible de la globalización, ha obligado a los empresarios a formarse en su capacidad comercial y negociadora con el mundo exterior. Sin embargo, es importante que no sólo ellos estén inmersos en esta temática; su personal de trabajo, o aquél que esté capacitado para ello, también debería tener acceso a los aspectos más significativos del comercio exterior, la logística, el impacto que esto implica en la organización y hasta los aspectos legales relacionados con el negocio internacional.

¿Qué son los negocios internacionales?

Las empresas no sólo se limitan a llevar a cabo operaciones privadas y gubernamentales a nivel local, sino también con otros países. Precisamente a eso le llamamos negocio internacional, a la relación existente entre una organización y su mundo exterior. Este tipo de actividad implica también el comercio exterior y el internacional, el cual incluye las transacciones (exportaciones, importaciones, inversiones, financiaciones) que se realizan a nivel mundial.

Entre los factores de éxito que podemos mencionar en las operaciones de los negocios internacionales, incluimos la competitividad, el apoyo financiero entre las partes y la logística. Este último aspecto es de suma importancia ya que cuando los actores involucrados se encuentran en diferentes países o regiones, la concreción y el éxito del negocio se complican aún más.

Es importante que los empresarios conozcan el ambiente internacional que los rodea para, de esta forma, buscar nuevas formas de incrementar el crecimiento de la empresa, la competitividad y la oportunidad de explorar nuevos mercados. El negocio internacional implica entonces el manejo de la inversión extranjera y de la estructura de mercados, que se da entre diferentes naciones. Dentro de este marco, es primordial que la empresa tenga pleno conocimiento de la situación política, diversidad de mercados y riesgos del país con el que establece el negocio, para de esta forma estudiar si esta situación le afecta o no y si es preciso entablar el enlace.

Por qué los negocios internacionales:

- La empresa obtiene un mayor posicionamiento competitivo
- Se llevan a cabo nuevos negocios y el cliente adquiere mayor valor
- Mejora la imagen de la empresa y de la marca
- Se identifican y se crean nuevos segmentos
- Permite una rápida explotación de innovaciones

- Se impulsa el intercambio de productos o servicios
- Implica una ampliación del mercado interno
- Permite hacer economías de escala
- Impulsa la relación y la credibilidad con socios locales

CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN Y COMPARACIÓN DE LAS CULTURAS DE LA ZONA EUROPEA Y LATINOAMERICANA.

Este capítulo tratará de describir a las culturas de Europa y de América Latina, y en último lugar, de analizar y comparar a las culturas de esas dos áreas del mundo.

Al fin de analizar culturas, hemos decidido utilizar el método de análisis de Hofstede, por eso esta parte empezará con una explicación del método de Hofstede y luego seguirá la descripción de las culturas.

3.1 Presentación del estudio de Hofstede

El Dr. Geert Hofstede⁶ realizó el estudio de cómo los valores en el trabajo se ven influidos por la cultura. De 1967 a 1973, mientras trabajaba en IBM como psicólogo, recogió y analizó datos de más de 100.000 personas de cuarenta países. A partir de esos resultados, Hofstede desarrolló un modelo que identifica cuatro dimensiones principales para diferenciar las culturas. Más tarde se añadió una quinta dimensión, perspectiva a largo plazo.

Como con cualquier estudio generalizado, los resultados pueden o pueden no ser aplicables a las personas o eventos específicos. Además, aunque los resultados de

⁶ Cultures et organisations Geert Hofstede (Autor) – Pearson Education (Editor). 08/2010 (fecha de estreno)

Hofstede se clasifican según el país, a menudo hay más de un grupo cultural en ese país. En estos casos, puede haber una diferencia significativa del resultado del estudio. El análisis de las dimensiones de Geert Hofstede puede ayudar a la persona de negocios o viajero en una mejor comprensión de las diferencias interculturales dentro de las regiones y entre países.

Las cinco dimensiones son las siguientes:

1. Poder Índice Distancia (PDI)

Se centra en el grado de igualdad o desigualdad, entre las personas en la sociedad del país. Un rango de poder más elevado indica que se ha permitido crecer las desigualdades de poder y riqueza dentro de la sociedad. Estas sociedades tienen más probabilidades de seguir un sistema de castas que no permite la movilidad ascendente significativa de sus ciudadanos.

Si el indicador es bajo, indica que la sociedad resta importancia a las diferencias entre el poder y la riqueza de los ciudadanos. En estas sociedades, la igualdad y oportunidad para todos son muy importantes.

2. Individualismo (IDV)

Se centra en el grado en el cual la sociedad da más importancia a las relaciones individuales o colectivas, logros y relaciones interpersonales. Una clasificación alta de individualismo indica que la individualidad y los derechos individuales son de suma

importancia dentro de la sociedad. Los individuos en estas sociedades pueden tender a formar un mayor número de relaciones más flexibles.

Una clasificación baja individualismo caracteriza a las sociedades de carácter más colectivista con estrechos vínculos entre los individuos. Estas culturas refuerzan las familias y colectivos donde cada uno asume la responsabilidad de los demás miembros de su grupo.

3. La masculinidad (MAS)

Se centra en el grado en el cual la sociedad refuerza o no refuerza el modelo de trabajo masculino tradicional de rendimiento masculino, control y poder. Una clasificación alta de masculinidad indica que el país experimenta un alto grado de diferenciación de género. En estas culturas, los machos dominan una porción significativa de la estructura de la sociedad y el poder, con las mujeres siendo controladas por la dominación masculina.

Una clasificación baja de masculinidad indica que el país tiene un bajo nivel de diferenciación y discriminación entre los géneros. En estas culturas, las mujeres reciben el mismo trato que los hombres en todos los aspectos de la sociedad.

4. Índice de evitación de la incertidumbre (UAI)

Se centra en el nivel de tolerancia para la incertidumbre y la ambigüedad en la sociedad - es decir, situaciones no estructuradas. Una clasificación de alta evitación a la incertidumbre indica que el país tiene una baja tolerancia a la incertidumbre y a la

ambigüedad. Esto crea una sociedad orientada por las normas que las leyes de los institutos, reglas, regulaciones, controlan a fin de reducir el grado de incertidumbre.

Una clasificación baja indica que el país tiene menos preocupación por la ambigüedad y la incertidumbre y tiene más tolerancia para una variedad de opiniones. Esto se refleja en una sociedad que es menos orientada por las normas, más fácilmente acepta el cambio, y tiene más y mayores riesgos.

5. Orientación a largo plazo (LTO)

Se centra en el grado de la sociedad en que abraza o no abraza, la devoción a largo plazo, los valores tradicionales con visión de futuro. De alto rango, la orientación a largo plazo indica que el país sigue los valores de compromisos a largo plazo y respeto por la tradición. Esto se piensa para apoyar una fuerte ética de trabajo, donde se espera recompensas a largo plazo como resultado del trabajo.

Una clasificación baja indica que el país no refuerza el concepto de la orientación tradicional a largo plazo. En esta cultura, el cambio puede ocurrir más rápidamente a medida que las tradiciones y los compromisos a largo plazo no se conviertan en obstáculos al cambio.

3.2 Análisis de la cultura Europea con enfoque en la cultura Francesa y Alemana en los negocios.

3.2.1 Presentación de Francia.⁷

La población de Francia es de 66 millones y es el país más grande de Europa del oeste. Francia no tiene una religión oficial pero la mayoría de los habitantes son católicos. Francia acoge aproximadamente 5 millones de extranjeros, la mayoría vienen de los países de Europa del este. La educación en Francia es muy importante. En efecto el sistema educacional es gratuito hasta el fin de los estudios.

Dato curioso.

Los franceses saben que tienen un papel importante en el mundo de los negocios, son famosos para ser un centro cultural mundial. Entonces ellos son muy orgullosos.

Análisis de Francia.

1. PDI: Con una puntuación de 68, Francia se posiciona alto en la escala de la PDI. Por lo tanto, es una sociedad en la que se aceptan las desigualdades. Se necesita jerarquía si no es existencial, los superiores pueden tener privilegios y son a menudo inaccesibles. El poder está muy centralizado en Francia, así como París centraliza las administraciones, transportes, etc. En la gestión, la actitud hacia los directivos es más formal, el flujo de información es jerárquico. La manera en la cual la información se controla se asocia con el poder, por lo tanto, distribuida de forma desigual.

2. IDV: Con 71 puntos, Francia es altamente individualista. Esto significa que se favorece el individuo y opiniones personales, cuidar de sí mismos y de su familia en

⁷ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>

lugar de pertenecer a un grupo. En el ambiente de trabajo, la relación con el trabajo se basa en el contrato, la atención se centra en la tarea y la autonomía se ve favorecida. La comunicación es directa y todos pueden hablar, expresar sus opiniones, incluso más si no están de acuerdo. La gestión es la gestión de las personas y se espera el reconocimiento del trabajo de uno.

3. MAS: Con 43, Francia es un país relativamente femenino. Con su famoso sistema de seguridad social, sus 35 horas / semana y 5 semanas de vacaciones por año de trabajo, Francia se preocupa por la calidad de vida y se centra más en el trabajo con el fin de vivir a la inversa. La competencia entre los compañeros de trabajo no suele ser favorecida como las sociedades femeninas tienen más simpatía por los desvalidos. Y los signos materiales de éxito, especialmente llamativos, no deben ser demasiado visible. La gestión debe ser de apoyo y diálogo debería ayudar a resolver conflictos.

4. AUI: Con 86, Francia tiene uno de los puntajes más altos en el índice de la AUI. Se obtiene a través del trabajo académico y conceptos que puedan responder a la necesidad de detalle, contexto y antecedentes. En la estructura de gestión, las normas y la seguridad son bienvenidos y si falta, se crea tensión. Por lo tanto, la planificación es el favorito, cuando las políticas de cambio en el otro lado se consideran estresantes.

5. LTO: Con 39, Francia es una sociedad orientada a corto plazo. En términos de negocios de esta orientación a corto plazo se centra en los resultados rápidos es decir, las empresas están impulsadas por los resultados trimestrales. El consumo está impulsado por la gratificación inmediata, la sensibilidad a las tendencias sociales y rituales. No hay

mucho enfoque en el ahorro. La gestión se basa en la autosuficiencia, la realización personal, el trabajo duro y los gerentes son juzgados en los resultados a corto plazo.

Vestimenta en Francia.

Los franceses cuidan mucho su imagen.

Se visten de manera muy conservativa y les gusta la ropa personalizada a su tamaño.

Los colores oscuros son los más aceptados.

Las mujeres tienen que vestirse de manera clásica también y no llevar accesorios muy brillantes o que se vean demasiado.

Comportamiento en Francia.⁸

La puntualidad es muy importante.

El apretón de manos es rápido y acompañado con una mirada en los ojos.

Siempre apretar las manos para saludar a una persona y para despedirse de ella.

Los franceses guardan mucho respeto a la privacidad. Tocar y esperar antes de entrar en una sala. No llegar sin estar esperado. Siempre avisar antes de llegar.

Los negocios pueden llevarse a cabo durante cualquier comida, pero el almuerzo es el mejor momento.

Los regalos no son obligatorios.

⁸ http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=363&Itemid=123

Los buenos regalos serían libros o música porque muestran el interés en la cultura intelectual.

Comunicación en Francia.

El francés es el idioma oficial.

Si usted no sabe hablar francés, tiene que excusarse por su falta de conocimiento.

La mayoría de la gente que trabaja en negocios habla inglés.

Le importan mucho el saber conversar.

Se interrumpen mucho en una conversación, porque argumentar es una forma de divertirse.

Tener cuidado con el volumen de su voz. No debe molestar a la gente alrededor.

El contacto de los ojos es intenso y frecuente, puede ser intimidante.

3.2.2 Presentación de Alemania.⁹

Alemania tiene una población de 81 millones. Los alemanes creen en varias religiones. Los habitantes del sur son en mayoría católicos aunque al norte son protestantes. La economía Alemana es la más importante en Europa, y la tercera en el mundo. El proceso de toma de decisiones es bastante lento. En muchos casos hay un grupo escondido de

⁹ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/gm.html>

decisores y consejos que tienen que estar de acuerdo con cualquier decisión que tiene que tomarse.

Dato curioso.

En Alemania se celebra la famosa Oktoberfest, una fiesta de 16 días en Múnich. Es uno de los eventos los más famosos de Alemania y la feria más grande del mundo con 5 millones de gente cada año.

Análisis de Alemania.

1. PDI: Altamente descentralizada y con el apoyo de una clase media fuerte, Alemania hace parte de los países con la más baja puntuación (35) de PDI. Los derechos de cogestión son relativamente extensos y tienen que ser tenidos en cuenta por la administración. Una comunicación directa y participativa y el estilo de reunión es habitual, el control no les gusta pero el liderazgo tiene el reto de demostrar conocimientos y está mejor aceptado.

2. IDV: La sociedad alemana es verdaderamente individualista (67). Las familias pequeñas con un enfoque en la relación entre padres e hijos en lugar de las tías y los tíos son más comunes. Existe una fuerte creencia en el ideal de la autorrealización. La lealtad se basa en las preferencias personales para las personas, así como un sentido del deber y de la responsabilidad. Esto se define en el contrato entre el empleador y el empleado. La comunicación es una de las más directas en el mundo siguiendo el ideal de ser "honesto,

aunque duela" - y con esto dar a la contraparte una buena oportunidad para aprender de los errores.

3. MAS: Con una puntuación de 66 Alemania se considera una sociedad masculina. El rendimiento es muy valorado y requerido muy joven: el sistema escolar separa a los niños en diferentes tipos de escuelas en la edad de diez años. La gente prefiere "vivir para trabajar". Se espera de los gerentes ser decisivo y firme. El estatus de una persona se muestra sobre todo por los coches, los relojes, computadores y otros dispositivos técnicos.

4. AUI: Alemania es uno de los países con el mayor puntaje de evitación de incertidumbre (65). En línea con la herencia filosófica de Kant, Hegel y Fichte hay una fuerte preferencia por los métodos deductivos y no inductivos, ya sea en el pensamiento, la presentación o la planificación: la revisión sistemática se ha de dar a fin de proceder. Esto también se refleja en el sistema de la ley. Los detalles son igualmente importantes para crear certeza que un determinado tema o proyecto bien pensado.

5. LTO: Los alemanes anotan 31 puntos, por lo que es una cultura de orientación a corto plazo. Las sociedades con una orientación a corto plazo generalmente presentan un gran respeto por las tradiciones, una pequeña propensión al ahorro, la impaciencia por obtener resultados rápidos, y una fuerte preocupación por el establecimiento de la verdad. Las sociedades occidentales se encuentran típicamente en el extremo corto plazo de esta dimensión.

Vestimenta en Alemania.

La manera de vestirse para hacer negocios en Alemania es muy conservativa.

Se visten con trajes oscuros, corbatas y camisas blancas.

Las mujeres también se visten con trajes oscuros y camisas blancas.

Masticar chicle mientras habla con alguien se considera grosero.

Comportamiento de los alemanes.¹⁰

Los alemanes son muy individualistas.

El proceso de pensamiento alemán es muy complejo. Se examina con gran detalle cada aspecto. Pide mucho tiempo. Sin embargo, una vez que la planificación esta lista, el proyecto avanza muy rápidamente y se espera que los plazos sean honrados.

A los alemanes no les gustan las sorpresas. Los cambios repentinos en las transacciones comerciales, aunque pueda mejorar el resultado, no son bienvenidos.

Los alemanes no esperan ser felicitados porque se supone que todo es satisfactorio a menos que la persona oye lo contrario.

La puntualidad es necesidad en Alemania. Llegar a tiempo a todas las citas, ya sea de negocios o sociales. Llegar tarde, incluso si es sólo por unos pocos minutos, es muy insultante para un ejecutivo alemán.

¹⁰ http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=349&Itemid=123

En situaciones de negocios, dar la mano, tanto en el comienzo y el final de una reunión. Además, un apretón de manos puede ir acompañado con una ligera inclinación. Asegúrese de mirar directamente a los ojos de la persona, agitando las manos.

Cuando usted se presenta a una mujer, esperar a ver si se extiende su mano.

El negocio es visto como algo muy serio, y los alemanes no aprecian el humor en un contexto de negocios.

En las reuniones de negocios, la edad tiene prioridad sobre la juventud. Si usted está en un grupo, la persona de mayor edad entra primero.

Los alemanes mantienen un espacio personal que les rodea bastante importante.

Las personas que han trabajado juntos durante años se dan la mano cada mañana como si fuera la primera vez que se vieron.

Los alemanes son capaces de consumir grandes cantidades de cerveza en una noche, pero la embriaguez pública no es aceptable. Lo mejor es conocer sus límites, especialmente en Baviera, donde dos litros de cerveza es una noche normal.

Por lo general, usted no tiene que esperar para que nos sentaran en los restaurantes alemanes, y no es raro que compartir la mesa con extraños. Sin embargo, la mayoría de los alemanes van a pensar que era extraño si se intenta iniciar una conversación con ellos más allá de simplemente establecer que las sillas están disponibles.

Comunicación en Alemania.

El alemán es el idioma oficial.

Aproximadamente el noventa y nueve por ciento de la población habla alemán. Sin embargo, hay varios dialectos diferentes en las diversas regiones.

A los alemanes les encanta hablar por teléfono. Si bien las decisiones importantes de negocios no se hacen por teléfono, esperar mucho seguimiento de llamadas o faxes.

Los alemanes guardan su vida privada, así que no llamar a un ejecutivo alemán en su casa sin permiso.

Los títulos son muy importantes para los alemanes. Haga todo lo posible para hacer frente a las personas por su completo, título correcto, no importa cuán extraordinariamente largo que el título pueda parecer a los extranjeros. Esto también es cierto cuando frente a una carta.

3.3 Análisis de la cultura de América Latina con enfoque en la cultura Chilena y Mexicana en los negocios.

3.3.1 Presentación de Chile.¹¹

Chile tiene una población de casi 17 millones de habitantes, con casi 5 millones en Santiago. Tiene una composición étnica de 95 por ciento mestizos (de sangre europea e indio mezclado), 4 por ciento de indio (en su mayoría araucana), y menos del 2 por

¹¹ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ci.html>

ciento son exclusivamente de origen europeo. Debido a la geografía de la zona, el país ha experimentado un alto grado de aislamiento y, como resultado, es étnicamente más homogénea que la mayor parte de América del Sur. La República de Chile es una república multipartidista con dos cámaras legislativas. El presidente es el jefe de estado, así como el jefe de gobierno. El idioma oficial es el español, aunque el inglés es hablado por la gente de negocios bien educados y en los centros turísticos. No hay religión oficial, sin embargo aproximadamente el 70 por ciento se identifican como católicos romanos, y alrededor del 13 por ciento son protestantes. Hay un gran número de personas que se consideran ateos.

Dato curioso.

Chile es el país más largo del mundo - de norte a sur. Los chilenos tienen una reputación reconocida por sus logros en muchos campos culturales: literatura, ciencias sociales y bellas artes.... El respeto de la familia y la lealtad son las principales preocupaciones en Chile, incluso teniendo prioridad sobre las responsabilidades empresariales.

Análisis de Chile.

1. PDI: Aunque Chile marca puntajes más bajos en PDI que la mayoría de los países latinoamericanos, a los 63 años sigue ocupando una posición intermedia a alta en esta dimensión. Restos del pasado autoritario de Chile perduran en diversos campos. Las normas de organización muestran pirámides altas y bajos grados de delegación. Símbolos de estado sirven para subrayar las diferencias de poder. Una estructura social

jerárquica y las clases sociales rígidas están presentes, cafeterías comunes son raros, los privilegios de los detentadores del poder común.

2. IDV: Chile tiene puntuaciones bajas (23) en esta dimensión, de acuerdo con la mayoría de los países latinoamericanos. Los trabajadores de cuello azul y blanco por igual tienden a buscar una mayor autonomía y variedad en sus cargos, son mucho más firmes que en el pasado, y no dudan en cambiar de empleador. Estos cambios se pueden esperar dado el notable incremento del PIB de Chile y el hecho de que el desarrollo económico fomenta el individualismo. Sin embargo, algunas prácticas paternalistas aún permanecen, especialmente fuera de Santiago.

3. MAS: Aunque es difícil de detectar, la evidencia revela el carácter femenino de la sociedad chilena (MAS = 23). Lejos de ser arrogante, tanto hombres como mujeres chilenas muestran un comportamiento o actitud modesta.

4. UAI: Con puntuaciones altas (86) en Chile y también en la mayoría de los países latinoamericanos, estas sociedades muestran una fuerte necesidad de normas y sistemas jurídicos elaborados con el fin de estructurar la vida.

5. LTO: Sin marcador disponible para Chile en esta dimensión.

Vestimenta en Chile.¹²

¹² http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=349&Itemid=123

Los hombres habitualmente usan trajes azules oscuros o gris, una camisa ligera, y una corbata conservadora. Los colores brillantes y llamativos no son adecuados. Las mujeres deben usar un traje y tacones.

Los hombres deben tener en cuenta que cuando una mujer entra en una habitación, el gesto cortés es levantarse y estar preparado para darle la mano si se lo ofrece. Una mujer sentada, sin embargo, no es necesario subir ni es obligado a ofrecer su mano.

Los chilenos conversan en estrecha proximidad el uno al otro.

Mantener el contacto visual es necesario para mostrar interés y sinceridad.

En una comida, mantener las manos encima de la mesa en todo momento.

No levantar el puño derecho a la altura de la cabeza, ya que esto es un signo comunista.

Comportamiento en Chile.

Citas previas son necesarias.

En los negocios, la puntualidad es necesaria. Las reuniones deben comenzar y terminar a tiempo.

Tener tarjetas de presentación impresas con el inglés en un lado y en español del otro.

Dar tarjetas de presentación a todo el mundo en una reunión, excepto a secretarias.

Los eventos de negocios generalmente se realizan en los principales hoteles y restaurantes.

Una conversación ligera es costumbre antes de las discusiones de negocios.

No servir el vino con la mano izquierda. Vinos, especialmente el blanco, son un tesoro nacional.

Buenos modales de mesa son importantes.

Las mujeres han avanzado en las profesiones en Chile, más que en la mayoría de otros países latinos. Sin embargo, van a estar en una ligera desventaja debida al machismo étnico que sigue existiendo.

Los regalos no se esperan en los negocios hasta que la relación sea estrecha.

Los chilenos no negocian en tiendas o mercados ambulantes. Es ilegal vender algo y no emitir un recibo.

Comunicación en Chile.

Con primera introducción, apretón de manos.

Los chilenos varones pueden saludarse con abrazos calurosos, con las mujeres habitualmente se besan en la mejilla.

Los títulos son importantes y deben ser incluidos en tarjetas de visita. Atender a una persona directamente con su título solamente. Un doctorado o un médico se llama Doctor. Los maestros prefieren el título Profesor, ingenieros pasan Ingeniero, Arquitecto arquitectos y abogados Abogado. Las personas que no tienen títulos profesionales deben abordarse como Sr., Sra. o Srta., además de sus apellidos.

La mayoría de los hispanos tienen dos apellidos: uno de su padre, que aparece primero, seguido por uno de su madre. Sólo el apellido del padre se utiliza al dirigirse a alguien.

Buenos temas de conversación: las familias, los niños, Isla de Pascua, la historia.

Malos temas de conversación: la política, los derechos humanos.

3.3.2 Presentación de México. ¹³

México tiene una población de casi 117 millones. La composición étnica del país es de 60 por ciento de mestizos (mezcla de indígena y europeo), el 30 por ciento amerindios, 9 por ciento de blancos, y 1 por ciento otros. México es una república federal. El español es el idioma oficial de México, a pesar de que más de 100 lenguas indígenas también se hablan. El inglés es ampliamente entendido por la gente educada y en los centros urbanos. No hay religión oficial, pero casi el 90 por ciento de los mexicanos son católicos. Protestantes representan alrededor del 5 por ciento. México es uno de los socios comerciales más importantes de Estados Unidos. Es el tercer mayor exportador a Estados Unidos, y sus productos de comercio internacional incluye las exportaciones de petróleo, el turismo y los productos de sus muchas plantas de ensamblaje (llamadas maquiladoras). La mayor parte de la fuerza laboral está empleada en el sector agrícola.

Dato curioso.

¹³ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>

Uno debe conocer a una persona antes de hacer negocios con él o ella, y la única manera de conocer a una persona en México es conocer a la familia. Las relaciones personales son clave para el éxito del negocio. Con el fin de hacer esta conexión se utilizan intermediarios. Es muy importante, sobre todo para una reunión de alto rango, usar a una persona que es conocida por el empresario mexicano con quien se van a reunir. Esta es la conexión "empresa familiar", la persona que le dará a conocer. Esta persona es el puente que construye la confianza necesaria para hacer negocios en México.

Análisis de México.

1. PDI: En una puntuación de 81, México es una sociedad jerárquica. Esto significa que la gente acepta un orden jerárquico en el que todo el mundo tiene un lugar y que no necesita más justificación. Jerarquía en una organización es vista como un reflejo de las desigualdades inherentes, la centralización es popular, subordinados esperan que se les diga qué hacer.

2. IDV: México, con una puntuación de 30 se considera una sociedad colectivista. Esto se manifiesta en un compromiso de cierre a largo plazo para el miembro de "grupo", ya sea que una familia, familia extensa, o relaciones ampliadas. La lealtad en una cultura colectivista es de suma importancia. La sociedad fomenta relaciones sólidas donde todo el mundo lleva la responsabilidad de los demás miembros de su grupo. En las sociedades colectivistas el delito conduce a la vergüenza y la pérdida de prestigio, relaciones empleador / empleado se perciben en términos morales (como un vínculo familiar), las

decisiones de contratación y promoción toman en cuenta el empleado del en-grupo, la gestión es el manejo de grupos.

3. MAS: Con 69 puntos, México es por lo tanto una sociedad masculina. En los países masculinos la gente "vive para trabajar", los directores deben ser decisivos y firme, se hace hincapié en la equidad, la competencia y el desempeño y los conflictos se resuelven luchando a cabo.

4. UAI: Puntuaciones de México en esta dimensión: 82. Tiene una muy alta preferencia para evitar la incertidumbre. Los países que presentan alta evitación de la incertidumbre mantienen los códigos rígidos de creencias y conducta y no toleran el comportamiento poco ortodoxo y nuevas ideas. En estas culturas hay una necesidad de reglas (aunque las normas no parecen funcionar), el tiempo es dinero, la gente tiene una necesidad interior de ser ocupado y de hacer un trabajo duro, la precisión y la puntualidad son la norma, la innovación puede ser resistida, la seguridad es un elemento importante en la motivación individual.

5. LTO: Sin marcador disponible para México en esta dimensión.

Vestimenta en México.

Los hombres deben usar un traje oscuro y corbata conservadora.

Las mujeres deben usar un vestido o falda y blusa. Un juego clásico también puede ser usado.

Los hombres pueden usar pantalones y una camisa ligera para casual. En caso de tener la oportunidad de llevar una guayabera, se tiene que llevar al exterior de los pantalones. Este diseño es muy cómodo en un clima más cálido.

Las mujeres pueden usar una blusa con pantalones o una falda de casual. Para presentarse como profesional y pulido, incluso en un ambiente informal, construir su guardarropa casual con clásicos tonos de gris, azul, camel, blanco y marfil.

Jeans generalmente no son apropiadas, y la ropa apretada o corte bajo no es el adecuado.

De pie, con las manos en las caderas sugiere agresividad, y manteniendo las manos en los bolsillos es de mala educación.

Los mexicanos pueden no hacen contacto visual. Esta es una señal de respeto y no debe ser tomado como una afrenta.

Comportamiento en México.

Según el sitio [protocolo.org](http://www.protocolo.org)¹⁴, los hombres se dan la mano al encontrarse y salir, y se espera que la mujer sea la primera en ofrecer la mano.

Las mujeres pueden dar la mano a los hombres y otras mujeres. Muchas veces una mujer puede acariciar el hombro o brazo de otra mujer, o un beso en la mejilla.

Viejos amigos o después de varias reuniones pueden abrazarse.

¹⁴

http://www.protocolo.org/internacional/america/saludar_en_mexico_vida_social_y_comportamiento_publico.html

La puntualidad no es rígida debido al énfasis en las obligaciones personales. El mejor momento para citas es entre las 10:00 y 1:00 pm, o el fin de la tarde es una segunda opción.

Almuerzos, en lugar de cenas son la forma tradicional de los negocios de entretenimiento y son generalmente asuntos prolongados, comenzando 2:00-15:00 y una duración de tres a cuatro horas, con poco tiempo que se dedica al negocio real. Los almuerzos son una parte esencial de los negocios para establecer una relación personal.

Desayunos de trabajo también son populares, conocer a las 8:00 o 8:30 en el hotel, y por lo general una duración de dos horas a lo máximo.

Las conversaciones tienen lugar en una estrecha distancia física. Paso atrás puede ser considerado inamistoso.

Los mexicanos son amables y agradables, y crea una gran cantidad de contacto físico. A menudo se tocan los hombros o mantener el brazo de otro. Retirarse de este contacto se considera insultante.

Dar regalos a los ejecutivos de negocios no es necesario. Los artículos pequeños con un logotipo de la empresa (para una visita inicial) son apreciados.

A los asistentes les gustan los regalos. Si le da un regalo valioso, como perfume o una bufanda, presentarlo en una visita de regreso. Un hombre que da a una secretaria debe indicar que el regalo es de su esposa.

Los regalos no son necesarios para un invitado a cenar, pero serán apreciados. Buenas opciones son dulces, flores (enviado antes de tiempo), o artesanías locales de la casa.

Las mujeres no deben invitar a una contraparte masculina para una cena de negocios a menos que otros asociados o cónyuges asistan. Además, los hombres mexicanos deben amablemente intentar pagar por una comida, a pesar de que usted está recibiendo él. Una manera profesional de invitar a una comida es cenar o almorzar en su hotel. Pre-arreglarse para que la comida sea añadida a la factura del hotel.

La propina es adecuada para los servicios prestados. Los salarios son tan bajos que los trabajadores dependen en gran medida de las propinas.

Comunicación en México.

Abstenerse de utilizar los nombres hasta que los invite a ello.

Los títulos son importantes y deben ser incluidos en tarjetas de visita. Usted puede hablar directamente con alguien sólo con el uso de su título, sin incluir el apellido.

Una mujer casada se agregará el nombre del padre de su marido hasta el final de su nombre. Al dirigirse a esta misma mujer casada menos formalmente, sólo tendría que decir la señora (nombre).

No utilice tinta roja en cualquier momento que se escribe el nombre de alguien.

Para llamar la atención de otro en público los mexicanos utilizan el sonido “psst-psst”.

Esto no se considera grosero.

Buenos temas de conversación son la cultura mexicana, la historia, el arte y los museos.

Nunca discuta la guerra mexicano-americana, la pobreza, los inmigrantes ilegales o los terremotos.

3.4 Comparación de los dos tipos de culturas: Europea y Latina Americana.

En esta parte vamos a analizar las diferencias y las similitudes entre las culturas de la zona Europea y la de América Latina.

En una primera parte vamos a comparar las dos zonas según las cinco dimensiones de Hofstede.

3.4.1 Poder Índice Distancia (PDI)

Al nivel del PDI, podemos ver que hay una similitud entre la zona Latinoamericana y Francia pero que en Alemania el sistema es diferente. Es decir que en Alemania el sistema está descentralizado tanto a nivel gubernamental como al nivel empresarial, lo que involucra una mejor repartición del poder y por lo tanto una cierta nivelación de las desigualdades. En las empresas la jerarquía es plana, la comunicación es directa y la toma de decisiones democrática. Ese sistema es a menudo utilizado por países de alto nivel de desarrollo. Sin embargo, podemos ver que la situación en Francia no tiene comparación con la de Alemania. En este país, el poder está hiper centralizado, en efecto toda la actividad y las sedes sociales de las empresas se encuentran en París. La mayoría

de las empresas tienen un sistema jerárquico piramidal. La información es indirecta y tiene que respetar y pasar por diferentes niveles. Eso tiene por consecuencia la existencia de desigualdades. En este punto Francia tiene una similitud con los países de América Latina donde se encuentran muchas desigualdades, sociedades muy jerárquicas y clases sociales rígidas donde el ascenso social es bastante difícil.

3.4.2 Individualismo (IDV)

Al nivel del individualismo, destacamos una oposición real entre las dos zonas. De un lado, tenemos la zona Europea con sociedades individualistas donde la responsabilidad es personal y el logro es el resultado de una competición ardiente entre los miembros. Donde se valora la opinión personal y la autorrealización. En la gestión de los recursos humanos no se trata de gerenciar un grupo sino a una persona. Por otra parte tenemos a América Latina donde las sociedades son colectivistas, es decir que se admite que hay interdependencias entre los individuos y que cada uno necesita al otro. El bienestar del grupo prima sobre el individuo. La responsabilidad es del grupo y no de un individuo en particular. Las relaciones entre las personas son esenciales ya que son el pilar de la sociedad. La lealtad y la construcción de relaciones sólidas son de primera importancia. La familia y los problemas personales son prioritarios sobre el trabajo y los negocios.

3.4.3 Masculinidad (MAS)

En cuanto al nivel de masculinidad, en Europa está cierto que la sociedad es feminista, es decir que las mujeres benefician del mismo trato que los hombres. Tienen los mismos deberes y derechos que cualquier hombre. Pueden acceder a los mismos servicios,

pueden trabajar en puestos de alta responsabilidad, pueden tomar decisiones, están totalmente independientes. Pero en la realidad, hay cifras que muestran que sus sueldos son inferiores a los de los hombres al mismo nivel de trabajo, que sufren de discriminación para encontrar un trabajo por si están embarazadas y que los puestos de alta responsabilidad están en mayoría ocupados por hombres. Frente a eso tenemos la zona Latino Americana que está desarrollándose sobre este punto, en Chile, se nota que la sociedad es femenina pero sigue existiendo un machismo “étnico”. En cuanto a México, se nota que la sociedad está totalmente masculinizada.

3.4.4 Evitación a la incertidumbre (UAI)

Analizando el grado de evitación a la incertidumbre, podemos ver que las dos zonas están alto en el puntaje. En las dos zonas, las sociedades son muy adversas al riesgo, es decir que se acepta mal el cambio, que existen códigos rígidos y que la gente los respeta. Los europeos hacen mucha planificación, organización, previsiones e imaginan varios escenarios posibles para evitarlo. En América Latina establecieron normas y sistemas jurídicos elaborados con el fin de estructurar la vida y de ser preparado a cualquiera eventualidad.

3.4.5 Orientación a largo plazo (LTO)

En cuanto a la orientación a largo plazo, podemos ver que los europeos tienden a tener una vista a corto plazo, se esperan resultados rápidos al nivel de los negocios, aunque en América Latina, la vista es más a largo plazo, de hecho para las relaciones, que se construyen tras el tiempo, la confianza y la importancia que le dan a la lealtad.

Acá unos ejemplos relevantes de las diferencias entre Europa y América latina:

En todos los países latinos, la actitud hacia el tiempo es menos rígida que entre los europeos y 30 minutos de retraso no debería ser una sorpresa. De hecho, entre los colaboradores más cercanos, se recomienda que, al fijar tiempos para las citas, pide "la hora inglesa, o la hora español?" Esto significa que "la hora inglesa" (que significa "sin demora a la hora indicada?") O "la hora de América" (que significa "Si digo siete, no se sorprenda si no me presento hasta 7: 30 o incluso más tarde "). En Europa, no llegar a la hora a una cita que sea profesional o personal sería considerado como una falta de respeto.

Los latinos por lo general permanecen más juntos durante las conversaciones. El abrazo entre buenos amigos es casualidad. En los negocios, en Europa, la gente es bastante fría, no existe la proximidad física que hay entre los latinos. Igual entre personas que trabajan juntos desde hace mucho tiempo.

Los latinos son gente muy cálida y amable y disfrutar de la conversación social antes de ponerse a trabajar. Este es un proceso cuyo objetivo es de conocer a usted personalmente. Los latinos tienden a estar más interesados en la persona que como representante de una corporación sin rostro. Los europeos al contrario no están muy interesados en construir relaciones personales cuando están trabajando. Hacen la diferencia entre las relaciones privadas y de trabajo y cuando están trabajando solo hablan de negocio y uno no tiene que hacer humor o hablar de cosas personales porque es algo serio.

Según una encuesta de Trabajando.com, las actividades en que más pierden el tiempo los trabajadores chilenos son fumar (54%), desayunar (40%), dormir en el puesto laboral (21%) y llegar tarde (11%). De acuerdo al sondeo, en general los adeptos al cigarrillo fuman 5 veces durante la jornada laboral y dedican 10 minutos por cada vez que lo hacen, es decir, en total 50 minutos. Asimismo, los que desayunan en la oficina demoran entre 10 a 15 minutos en hacerlo. En este sentido, otro estudio del Instituto Libertad estima que si se “saca la vuelta” por 15 minutos diarios, el país pierde cerca de 291 mil millones de pesos. Las principales razones para sacar la vuelta según los trabajadores chilenos (El Mercurio):

33% No tengo suficiente trabajo

23% Me pagan poco

15% Mis compañeros me distraen

12% No tengo tiempo después de la oficina

17% Otros

En conclusión, podemos ver que si existen diferencias que oponen de verdad la zona Europea con la zona Latinoamericana, existen también diferencias muy importantes a dentro de cada una de las zonas. Además el modelo de Hofstede para analizar a las

culturas no es suficiente porque analiza cada país como si hubiera solamente una cultura, una identidad en el país aunque pueden existir subculturas.

Entonces, en la última parte hablaremos de casos concretos que muestran a los problemas de diferencias culturales en los negocios y luego de cómo hacer para encontrar un punto de entendimiento.

CAPÍTULO 4. CASOS PRÁCTICOS Y CONSEJOS PARA REALIZAR NEGOCIACIONES ENTRE PAÍSES DE DIFERENTES CULTURAS.

4.1 Casos prácticos, análisis de los ejemplos.

4.1.1 Caso práctico Air France¹⁵. Explicación del artículo “Air France México: Un nuevo director para un nuevo vuelo”.

El director de AIR FRANCE KML DELTA en México tiene por desafío implementar la cultura de la empresa de Air France y tratar de adaptar la cultura francesa que posee la empresa Air France a su nuevo ambiente y equipo de trabajo mexicano. A causa de la fusión que hubo entre Air France y Delta, Jérôme Salemi (director comercial y marketing) tiene que implementar una nueva administración para que esta fusión sea un éxito. Él tiene que trabajar en México y trabajar con mexicanos pero como administrador, debe pensar de nuevo en sus métodos para mejorar y adaptarse a la nueva situación de trabajo.

Comentario

¹⁵ Sitio web :<http://www.lepetitjournal.com/mexico/economie/75739-air-france-mexique-francia-francaise-entreprise-expatriation-cadre>

Este artículo trata al mismo tiempo de la necesidad de grandes empresas de abrirse a otra parte del mundo y de relocalizar sus sedes y actividades pero también de adaptarse a la cultura mexicana y de establecer un nuevo tipo de administración.

En esta entrevista, cuando el periodista le pregunta en cuanto a las diferencias de métodos de trabajo entre Francia y México, Jérôme Salemi responde que existen similitudes y diferencias entre ambos métodos.

Primero, se nota el respeto de la jerarquía en ambas culturas, en efecto el director comercial dice que los mexicanos son muy respetuosos con la jerarquía y que Air France siempre tuvo este concepto como valor, así que esto fue una ventaja para su incorporación en el ambiente laboral mexicano. Sin embargo, dice que los franceses tienden a ser más directos que los mexicanos en el sentido de que si no están de acuerdo sobre un tema, lo van a decir directamente. Por lo general, los mexicanos no lo dirán directamente, no van a decir “no”, van a intentar hacer entender lo que piensan, van a mostrar sus dudas, pero casi nunca se oponen a una idea o un proyecto. Al contrario, él dice que los franceses son muy francos, directos y no intentan decir las cosas con tacto.

No obstante, Jérôme Salemi analiza que sus compañeros mexicanos son muchos menos formales que los franceses. Le extraña, por ejemplo, que al momento de preparar una reunión o hacer un resumen de una situación, los mexicanos son un poco más relajados, aunque esta formalidad caracteriza a los franceses. Por lo que para negociar y trabajar juntos esto es un concepto muy importante que hay que tomar en cuenta para adaptarse.

A lo largo de la entrevista se nota también los esfuerzos que está haciendo Jérôme Salemi en su vida personal para adaptarse y entender la cultura mexicana. Obviamente para entender y adaptarse más rápidamente y fácilmente a esa cultura mexicana (en el trabajo) tiene que integrarse e incorporar esa cultura que no es suya. Este aspecto del impacto de la cultura sobre las negociaciones internacionales es complejo ya que no sólo hay que notar las diferencias que existen entre las culturas, hay que hacer esfuerzos profesionales pero sobre todo personales para adaptarse y llevar a cabo una buena negociación, así como también, un ambiente de trabajo agradable y favorable para el éxito de las empresas.

4.1.2 Como trabajar en Chile¹⁶: Consejos para europeos.

Lo que hay que saber:

- Menos formal, más relajado.
- La puntualidad no es algo muy respetado.
- Las citas no son definitivas hasta que sean confirmadas el día antes.
- Nunca dicen “no” directamente, es posible pensar que la negociación fue concluyente pero nadie sabe si la cita fue exitosa o no.
- Los chilenos trabajan más horas que en Francia (en promedio 45 horas, mientras que en Francia son 35 horas) pero trabajan de manera menos intensa, es decir, hacen más pausas y son más relajados.

¹⁶ Sitio web: <http://www.lepetitjournal.com/santiago/economie/95379-travailler-au-chili-les-clefs-.html>

Lo que hay que hacer:

- Ser agradable y cortés.
- Antes de empezar a negociar hay que hablar de cosas cotidianas con los chilenos para crear un ambiente favorable para la negociación. No se debe empezar directamente la negociación, los chilenos podrían tener mala predisposición.
- Tener paciencia e intentar al máximo lograr su meta.
- Adaptarse a sus métodos y no estresarlos para que ni se molesten ni se enojen.

Comentario

En general, hay que tomar en cuenta que los chilenos no respetan muchos los plazos, horas de cita, no expresan directamente su opinión cuando es negativo y que su eficiencia es distinta a la de los franceses o europeos. Los chilenos tienen una actitud más relajada y no son tan formales en su forma de ser y de negociar. Alguien que va a negociar con chilenos debe saber de antemano estos antecedentes para no estar molesto, o impactado, de estos comportamientos. Esas actitudes provienen de una cultura latinoamericana que se quiere más relajada, menos formal y menos directa en la manera de oponerse a ideas.

Para adaptarse a este tipo de “cultura” y manera de trabajar, hay que instalarse en el modo chileno, es decir, que no hay que presentar las cosas de manera muy formal y no hablar primero del contrato o de la negociación. A los chilenos les gusta compartir y

hablar de cosas cotidianas y no solo hablar del trabajo, hay que establecer una relación de confianza y de ambiente agradable para empezar la negociación. Además, no hay que esperar concluir una negociación “rápidamente” porque los chilenos toman su tiempo y aunque se pueda pensar que la negociación fue un éxito siempre hay que esperar y ver en los días siguientes si fue realmente exitoso.

4.1.3 Análisis de un sitio¹⁷ que propone formación para trabajar con chilenos y manejar negociaciones.

Este artículo trata de la manera con la cual se debe negociar y trabajar con los chilenos. Este sitio vende una formación para ayudar a los administradores franceses a adaptarse a la cultura y a la negociación chilena. El texto, que supuestamente quiere vender la formación que propone el sitio, presenta distintos aspectos primordiales para entender la cultura de negociación en Chile.

Comentario

Antes de todo, el hecho de que existe este tipo de formación pone de relieve la importancia de conocer los impactos de la cultura de cada país sobre la manera de negociar. Aunque la globalización caracteriza el mundo de las negociaciones, persisten características de negociaciones propias a cada país. Por eso, esta empresa propone un seminario que permite de: tener una visión de la cultura chilena, analizar los códigos

¹⁷ Sitio web: <http://www.akteos.fr/interculturel/formations/catalogue-formations/formations-pays/ameriques/chili-travailler-avec-des-chiliens/>

culturales y manejar las situaciones de incomprensión, reducir el estrés provocado por malos entendidos o presupuestos y entender los procesos de negociaciones y de decisiones de los chilenos.

La formación emite un programa que está constituido por dos módulos. El primero consiste en asimilar los códigos culturales de Chile, es decir, tomar consciencia de que el intercultural es la clave del éxito en las negociaciones internacionales y aprender las bases necesarias para entender la cultura chilena. En el artículo las tres características que definen el país son: la religiosidad del país, su población relativamente homogénea y la importancia de Chile en América Latina (peso económico, político...). El primer módulo trata también de los valores de los chilenos y de sus comportamientos en el ámbito profesional que son definidas por la empresa como: la persistencia del “machismo”, la importancia de las instituciones religiosas, el orgullo, el honor, el peso de los estatutos y diplomas y por último un humor sarcástico. Finalmente, este módulo concluye con el estudio de las empresas chilenas caracterizadas acá como conservadoras, como empresas que toman decisiones muy precisas, que están influenciadas por el Estado y la Iglesia, y que se comprometen mucho para cumplir sus metas.

El segundo módulo trata de cómo optimizar su acción profesional con los chilenos. Este módulo se compone de cuatro partes. La primera parte del seminario del módulo dos consiste en aprender a comunicarse de manera eficaz con los chilenos, es decir, adquirir las reglas de la gestual y del no-verbal, manejar el inglés durante las negociaciones o también mantener una “distancia” de intimidad durante la negociación. En segundo

lugar, se enseña a los administradores franceses a adaptar su manera de trabajar a la de los chilenos. Por ejemplo, como establecer un ambiente de confianza, como manejar las reticencias o susceptibilidades. Después, el modulo sigue con la parte en la que les da a la gente en formación las claves para realizar sus negociaciones, de ahí se trata de rigor, puntualidad, creación del contrato y monitoreo del pre-contrato... Y por fin, el modulo termina con los últimos consejos que conciernen los temas que no se deben abordar (política, religión, historia...), el respeto de la ética y de los códigos vestimentarios o del tema de la carta de visita o de los regalos.

En último lugar, este sitio que vende la formación para trabajar con los chilenos, ejemplifica el tema de la necesidad de entender no solo el impacto de la cultura sobre los negocios internacionales, sino de entender la complejidad de adaptarse a cada mercado, cada país según su cultura, para lograr las negociaciones entre administradores de distintas culturas. Eso muestra que, obviamente la cultura influye en la manera de negociar pero no es una fatalidad, se pueden manejar estas diferencias y es posible enseñar a adaptarse para analizar la cultura y los distintos métodos de negociación de cada país.

4.1.4. Estudio de las diferencias entre administraciones francesas y alemanes: el caso de la jerarquía¹⁸.

¹⁸ Sitio web: <http://www.connexion-emploi.com/fr/a/le-management-francais-et-allemand-comparaison-et-differences>

Aunque es evidente que existe más diferencias entre las culturas y las administraciones de países de distintas regiones del mundo (por ejemplo entre América Latina y Europa); sigue existiendo diferencias entre países de la misma zona como por ejemplo entre Francia y Alemania.

Este artículo trata de las diferencias que existen entre los administradores franceses y alemanes. Fue escrito por Sylvie Larivière quien es coach franco-alemán y quien ha estudiado los comportamientos de ambos países en la administración.

Comentario

Primero, el texto establece las principales diferencias. En efecto, Sylvie Larivière dice que el administrador alemán busca consensos con su equipo, ella intenta conocer la opinión de sus compañeros de trabajo y hacerlos participar activamente para establecer un ambiente de trabajo lo más colegial posible, unánime y homogéneo. Además en Alemania, el administrador hace su máximo esfuerzo para integrarse al equipo y busca crear un ambiente de confianza y de intercambio mutuo. Su equipo, en cuanto a él, espera que su administrador sea competente y eficaz para reconocer sus capacidades y cualidades. Con respecto a las competencias y calidades profesionales son muy importantes para el equipo del administrador para que él sea reconocido y aceptado como un buen administrador. Cuando se toma una decisión, la mayor parte del tiempo, significa que fue aceptada por todo el equipo y eso sigue el principio alemán de "Wir-Gefühl" que traduce el sentimiento de pertenencia al grupo. Por ejemplo, el administrador alemán utiliza el "brainstorming" o debates para que sus equipos

intercambien sus ideas y para que se pongan de acuerdo. El rol del administrador alemán es de validar, coordinar y animar. Por otro lado, este ámbito profesional provoca un cierto estrés del administrador porque no debe desilusionar a su equipo y paralelamente existe una presión del administrador sobre sus equipos, ya que ellos tienen una fuerte consciencia profesional relacionado al sentimiento de pertenencia al grupo. La coach añade que el principal motivo, en la mayoría de los casos, del administrador alemán es un motivo material ante todo.

Después, Sylvie Larivière estudia el tipo de administración francés y lo describe como “la cultura del jefe”. En efecto, dice que es una administración opuesta al estilo alemán, lo que significa que el administrador tiende a tomar decisiones sólo, sin consultar a sus equipos. Según ella, los franceses comparten poco sus ideas entre ellos y la jerarquía que existe entre los distintos “niveles” amplifica este fenómeno. El rol del administrador francés es de decidir, motivar y reajustar. De hecho, el administrador decide algo y después cambia las cosas si nota que su decisión no fue aceptada por el equipo. En su opinión, el administrador francés busca ser respetado y reconocido por su personalidad. Además, el autor nota que el administrador francés utiliza el sistema de advertencia para presionar a sus equipos pero al mismo tiempo parecer simpático por “retardar” la sentencia. El administrador francés obtiene su éxito profesional en gran medida por la admiración que le tienen sus equipos. Al contrario del alemán, el francés es más motivado por sentimientos personales relacionado al éxito, cumplimiento de su mismo, de admiración y de respecto.

En conclusión, Sylvie Rivière nota que los alemanes y franceses tienen un comportamiento distinto en relación con la jerarquía en la empresa. En efecto, los alemanes siguen una jerarquía basada en el sentido de que el administrador está disponible, escucha a su equipo y es una administración más participativa mientras que en Francia la tendencia corresponde más a una administración jerarquía. Sin embargo, el autor añade que el sistema de administración participativa se desarrolla más y más en Francia y que no hay que generalizar su análisis a todas las empresas francesas o alemanas. Ella matiza por decir que el tema que está explicando no es una generalidad sino un análisis de situaciones que permiten establecer tendencias comportamentales.

4.1.5 Caso práctico: Como perder 50 Millones de Euros a causa de 1 Euro.¹⁹

El grupo francés está en última instancia negociando un contrato por un valor de 50 millones de € con una empresa alemana. Una delegación francesa visita a Alemania para discutir los últimos detalles antes de la firma final. El encuentro con los alemanes va bien, los equipos están concluyendo el contrato, hasta que el alemán mire su reloj – son las 10:58 de la mañana - y se disculpó por tener que irse.

Frente a la sorpresa de los franceses, explica que no lo hizo por mucho tiempo, se acaba de ir por la calle, ya que ha puesto € 1 en el metro antes de las 11:00. Su ticket expira en efecto en dos minutos...

¹⁹ Sitio web: <http://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/comment-perdre-50-millions-deuros-pour-1-euro/>

¿Reacción inmediata de su homólogo francés? Él clama contra el alemán. ¿Cómo puede salir de la reunión en la finalización de un contrato de tanta importancia? Su coche puede esperar, hay prioridades! Esto es una gran falta de respeto a su equipo quien trabajó durante seis meses en este tema y tomó la decisión de firmar el contrato!

La reacción del alemán ? Furioso de la reacción de los franceses, él nunca quiso firmar el contrato.

Consecuencia: la empresa francesa tomó varios meses para que finalmente el alemán esté de acuerdo a firmar el contrato, lo que ha retrasado la aplicación de un plan estratégico del grupo y ha dejado flotando ante los ojos de sus socios una incertidumbre perjudicial a su imagen.

Comentario

Este es un típico conflicto de prioridades entre los franceses ansiosos por completar el contrato y el alemán deseoso de obedecer la ley de un asunto privado. Dos puntos de vista chocan con el tema de la confianza entre las dos partes:

El punto de vista de los franceses: ¿cómo confiar en su socio alemán, si está dispuesto a poner el contrato en el fondo en comparación con el interés de carácter privado?

El punto de vista de los alemanes: cómo confiar en los franceses en cuestión de decenas de millones de euros si estaría dispuesto a burlar la ley de un euro?

Añadir dos factores psicológicos importantes:

Por un lado, a los franceses no les gusta que el alemán tenga otra prioridad que el negocio con ellos: es una afrenta no sólo a su equipo, sino también su persona. Además, si el alemán no es capaz de concentrarse en la prioridad del momento, no augura nada bueno para la continuación de la cooperación.

Por otra parte, el alemán se enfada de la arrogancia de los franceses que critican tan rápido su comportamiento: esta reacción de estado de ánimo es una demostración de arrogancia que no presagia nada bueno para una cooperación. ¿Cómo se puede confiar en alguien que no puede controlarse a sí mismos?

Una relación diferente a las leyes:

Para los franceses, el comportamiento del alemán está cerca de la caricatura, respetuoso de las regulaciones hasta el extremo. Pero la reacción de los franceses es también cliché para los ojos del alemán: los franceses tienen la reputación de criticar cualquier cosa, no respetar las leyes y reglamentos cuando les conviene.

En conclusión en este caso el alemán debería haber pedido a una tercera persona que fuera a pagar su ticket y así no interrumpir el proceso de la reunión. Y el francés en este caso, no hubiera debido enojarse, pero haber mostrado que era listo para colaborar y adaptarse a la cultura alemana.

4.1.6 Caso EADS: Una fusión económica fuente de una nueva administración intercultural²⁰.

“Para trabajar juntos hay que tener confianza, y para tener confianza, hay que entenderse”.

Eso fue la regla de la administración intercultural que implemento EADS (empresa aeronáutica francesa) después de su fusión con la empresa alemana ASA y española CASA. EADS, para lograr el proceso de integración, ha implementado medidas para manejar las diferencias culturales que existen entre las tres empresas. Esas medidas implican la estructura, la organización y los recursos humanos y también la implementación de medidas para facilitar las “negociaciones” y el trabajo interno.

Así, han creado un nuevo tipo de administración. De hecho, han decidido escoger el inglés como idioma de referencia para el trabajo, han decidido valorizar el trabajo en equipo mixto. Además, han escogido explicar a cada nacionalidad las diferencias que podría encontrar como por ejemplo la noción de cooperación ya que para un alemán la cooperación significa un trabajo colectivo mientras que para un francés corresponde a la suma de cada opinión e ideas de cada uno.

Comentario

Gracias a este texto, podemos ver que los casos de fusión, adquisición, también pueden representar un caso de “negociaciones internacionales” ya que después de una fusión, los

²⁰ Sitio web : <http://www.annales.org/gc/2002/gc70-2002/barmeyer24-33.pdf> (Pagina 4)

equipos de cultura distinta deben trabajar juntos. En este caso, lo que hizo EADS fue de intentar homogeneizar al máximo el clima de trabajo, la administración y la “cultura de la empresa”. Ha creado un sistema de referencia para que cada uno se sienta dispuesto a colaborar y a efectuar un trabajo colectivo eficaz. Lo bueno de implementar la utilización del inglés para trabajar fue que las tres nacionalidades no se han sentido incómodas o perjudicadas. Además, la empresa ha creado un valor común para que los trabajadores se encuentren en el mismo ambiente de trabajo, como las mismas “reglas y valores” lo que define en parte una cultura. Con esta modalidad, eligiendo un idioma y valores comunes, EADS ha creado una cultura de tal modo que funcione la fusión.

4.2 Consejos para negociar en un ambiente intercultural.

De un país a otro, de una región a otra, una negociación implica un conocimiento en base a distintos dominios.

Al respecto, durante las negociaciones, para instalar un ambiente de confianza, saber las actitudes adecuadas que hay que tener, adaptarse a las distintas maneras de comunicación, minimizar las incomprensiones, los errores en los términos, reducir el riesgo de equivocarse, de perder tiempo. Parece necesario descubrir y conocer la cultura del otro.

Además, el estilo de negociar viene de la cultura (nacional, familiar, religiosa, étnica o de la empresa) pero también de la historia o del sistema político.

Según algunos autores como Watkins y Raiffa²¹ para lograr buenas negociaciones internacionales hay que hacer un diagnóstico, ese diagnóstico permitirá entender mejor los comportamientos, el contexto espacio-temporal y la estructura de la negociación. El análisis será sobre:

- La historia de los negociadores o de las empresas que representan.
- Los actores (¿Quién? ¿Existen coaliciones? Hoy en día, mañana,...).
- Las reglas (Leyes, convenciones, códigos...).
- Las preguntas de negociación (preguntas solas, globales, tipo de preguntas...).
- Los intereses en la negociaciones (competencia, margen, imagen, adquisición de competencia...), que sean compartidos o personales.
- Las opciones en caso de desacuerdo o soluciones alternativas (cuantas, de que tipo...).
- Los acuerdos posibles.

También hay que elegir estrategias, en efecto, se opone generalmente las estrategias de negociaciones distributivas de las estrategias de negociaciones integrativas. Así, existen culturas que hacen una distinción entre el grupo y el exterior del grupo, es decir que la discusión es relativamente limitada lo que elude una estrategia integrativa y conduce a una estrategia distributiva. Además, es necesario establecer una estrategia para crear un

²¹ Sitio web : <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article286>

clima de confianza ya que este concepto de confianza desempeña un papel muy importante en las negociaciones y aún más en las negociaciones internacionales.

Negociar supone planear las concesiones que se pueden hacer y sus condiciones. De una cultura a otra, no se aceptan concesiones de la misma manera: de manera progresiva (según un esquema de reciprocidad regular) o de último momento (como efecto de sorpresa). Se debe entonces actuar con mucha prudencia y escoger una estrategia integrativa que incluye coleccionar e intercambiar informaciones.

Demostrar inteligencia cultural

La inteligencia cultural es la capacidad de trabajar bien en una nueva cultura. Incluyendo el conocimiento general de la sociedad de acogida: historia, literatura, noticias, arte,...²² También se refleja en la "capacidad de aprender a dar un paso atrás, observar su comportamiento y los desafíos". Por último, la inteligencia cultural se compone de cualidades como la tolerancia a un entorno incierto, la empatía, la curiosidad, la apertura social y de la capacidad de adaptación.

Un primer requisito para llegar a ser hábil, interculturalmente hablando, es conocer la cultura propia. Cuando alguien está consciente de sus bases culturales, éstas dejan de ser un obstáculo para la comunicación eficaz. La mayoría de las personas se identifican con ciertas culturas particulares, pero una gran parte de ellas no está consciente de los preceptos culturales que rigen su conducta. La mayoría supone que su forma particular

²² Sitio web : <http://www.icebergci.com/index.php/inteligencia/que-es-inteligencia-cultural>

de vida es la correcta, pero cuando se encuentran con personas que también poseen su forma propia de interpretar la realidad y el mundo, se molestan o se enojan. El hecho de ser conscientes de su propia cultura permite a las personas tener sensibilidad hacia otras identidades culturales. Esta conciencia puede conducir a los participantes a trabajar mutuamente hacia la resolución de las diferencias que crean barreras a la comunicación efectiva entre ellos.

Otro requisito para lograr una habilidad intercultural consiste en evitar las generalizaciones acerca de otras culturas, a menos que éstas le sean completamente familiares. En los encuentros interculturales es casi imposible evitar estereotipar. Debido a que los estereotipos son categorías de elementos individuales, disimulan las diferencias entre estos elementos; y ya que la comunicación intercultural se centra en las diferencias, es necesario ver más allá de las generalizaciones superficiales y advertir las diferencias que existen entre las culturas.

Otro requisito importante es la aceptación del principio de la relatividad cultural. De acuerdo con este principio, cada cultura es única, y sus premisas son tan válidas como las de cualquier otra. Un relativista cultural evita ser atrapado en la creencia de que exista alguna superioridad étnica por parte de algún grupo. El etnocentrismo es la creencia de que alguna cultura es superior a otra. Mostrarse orgulloso de la cultura propia es un atributo positivo, pero también debe haber un reconocimiento y respeto por otras culturas.

Un requisito más para llegar a lograr una habilidad intercultural consiste en adoptar una actitud abierta hacia el cambio. Se va por la vida esperando cambios en las actitudes, en las relaciones o en el medio ambiente, pero cuando de pronto nos enfrentamos con alteraciones a los hábitos establecidos o al medio ambiente familiar, se suele experimentar confusión, incomodidad, frustración o incluso hostilidad. Este fenómeno de confusión o incomodidad que se experimenta al verse expuesto a un cambio repentino se ha denominado "shock cultural". Originalmente utilizada por Oberg (1958), la expresión ha venido a revelar la incapacidad para afrontar las situaciones poco familiares y para explorar nuevas conductas que satisfacen efectivamente las necesidades y expectativas propias.

Ejemplos concretos de consejos para trabajar en un ambiente multicultural según nosotros:

Usted debe escuchar con atención a la gente y no hay que olvidar que la lengua que hablan puede ser su segunda o incluso la tercera lengua. Así que pregúntate a ti mismo lo que fue la base de la verdadera intención de su interlocutor.

Trate de analizar sus palabras antes de hablar y aceptar que su pareja tiene su punto de vista, al igual que ustedes tienen las suyas.

En otras culturas, por ejemplo, es costumbre dejar más espacio entre las personas. Sea sensible al respecto y dar un paso atrás si es necesario dejar suficiente espacio para sus colegas.

Si su compañero está en el extranjero, tenga en cuenta la diferencia horaria y los diferentes horarios de oficina. Tomar esto en cuenta al planificar sus comunicaciones.

Sólo recuerde que el respeto es común a todas las culturas de valor, por lo que si usted tiene que seguir una regla, sería una muestra de sus colegas el mismo respeto que usted recibiría a cambio.

CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

Más que nunca, la competencia entre las empresas hoy en día es muy fuerte y mundial, además hay que tomar en cuenta el hecho de que la cultura en los negocios internacionales es más y más importante. Frente a este fenómeno de globalización de las actividades e intercambios en un contexto intercultural, nos muestra que el factor cultural desempeña un papel primordial en las negociaciones internacionales. De ahí nació la necesidad de entender otras culturas y otra manera de negociar para facilitar las negociaciones internacionales.

Así, hemos visto que se podía analizar las distintas culturas gracias al método de Hofstede. En efecto gracias a los cinco elementos que son el Poder Índice Distancia, el individualismo, la masculinidad, el índice de la evitación a la incertidumbre y la orientación a largo plazo, se puede clasificar los países. Estos conceptos del modelo de Hofstede permiten tener una visión del país y describir su cultura. Hemos analizado cuatro países (Francia, Alemania, Chile y México) según este método pero también según otras variables y hemos descrito a las culturas de los países. Estos análisis muestran que cada país tiene una cultura única que influye en el comportamiento y los valores de su población. Además, este estudio muestra que, obviamente existen grandes diferencias de culturas entre países de zona distintas (América del Sur y Europa) como por ejemplo el hecho de que la gente es más fría en Europa, al contrario de Latinoamérica. Los análisis permiten disponer de bastantes elementos para entender

algunas situaciones que pueden ocurrir en las negociaciones internacionales y de ahí se puede comparar las actitudes según las distintas culturas.

Los casos vistos en la tercera parte ejemplifican la dificultad de manejar estas diferencias en los negocios internacionales. En efecto, a través de los ejemplos se nota primero el hecho de que se debe considerar el concepto de cultura, su impacto en los negocios internacionales o fusiones de empresas internacionales. Además los casos muestran la necesidad de entender y conocer la cultura del país (que sea de la misma zona geográfica o no) ya que un error en la negociación puede resultar fatal. Es por eso por lo que es importante tomar en cuenta algunos datos sobre la cultura concernida y también los consejos que se pueden encontrar sobre ella.

Al fin y al cabo, la variabilidad de la cultura y su impacto en los negocios internacionales no son variabilidades matemáticas así que cada caso puede ser distinto . Además, aun en una misma cultura puede existir diferencias al interior de ella lo que muestra que no se puede hacer generalizaciones sobre una cultura específica. A veces, la teoría y los consejos a propósito de como negociar con un tipo de cultura no son suficientes para lograr entender los comportamientos o saber si la negociación fue un éxito o no. Sin embargo, parece esencial buscar informaciones sobre la cultura del país con el cual se va negociar para tener algunas claves de éxito en mano.

BIBLIOGRAFÍA

Definición de negocios internacionales - Qué es, Significado y Concepto

<http://definicion.de/negocios-internacionales/#ixzz2TD8cJ9vX>

<http://www.investorwords.com/2182/globalization.html#ixzz2TaTIJy7T>

<http://www.lepetitjournal.com/international/a-la-une/95458-management-reussir-dans-un-contexte-interculturel.html>

<http://www.lepetitjournal.com/mexico/economie/75739-air-france-mexique-francia-francaise-entreprise-expatriation-cadre>

<http://www.lepetitjournal.com/santiago/economie/95379-travailler-au-chili-les-clefs-.html>

<http://www.akteos.fr/interculturel/formations/catalogue-formations/formations-pays/ameriques/chili-travailler-avec-des-chiliens/>

<http://www.connexion-emploi.com/fr/a/le-management-francais-et-allemand/comparaison-et-differences>

<http://www.communicaid.fr/formation-interculturelle/tag/differences-de-management/>

<http://www.annales.org/gc/2002/gc70-2002/barmeyer24-33.pdf>

Effets de la culture sur le style de négociation – Jeanne Brett et Michèle Gelfand

Perspective d'analyse en négociation – Stephen Weiss, Christian Marjollet et Cyril Bouquet

Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale – Guy-Olivier

Faure La négociation internationale – Jean Claude Usunier - Encyclopédie Vente et Distribution – Economica

Cultures et organisations Geert Hofstede (Autor) – Pearson Education (Editor). 08/2010
(fecha de estreno)

<http://laverdadse cuenta.cl/2013/04/10/estudios-revelan-en-que-pierden-el-tiempo-los-trabajadores-chilenos-y-cuanto-cuestan-15-minutos-de-sacar-la-vuelta.shtml>

http://www.protocolo.org/internacional/america/saludar_en_mexico_vida_social_y_comportamiento_publico.html

