

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“Análisis de los factores de riesgo en los negocios internacionales.
Estudio de caso: el entorno cultural de Francia y Chile.”**

MEMORIA PARA OPTAR

AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y

AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SR. ERNESTO FERNANDEZ OYARZO

Alumnas: CECILE LEFEBVRE

ANDREA PELL

VIÑA DEL MAR, 2011

DEDICADORA

Para mi familia en Francia que me dio la oportunidad de venir estudiar en Chile y que siempre me apoyó en mis decisiones.

Cécile Lefebvre

Para mi madre Patricia Baillat que me apoyo siempre en mis proyectos y que contribuyó a la realización de mi viaje en Chile.

Andréa Pell

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis compañeros de la Universidad de Valparaíso así que a mis amigos que siempre estuvieron a mi lado durante todo este periodo. Gracias por su apoyo y su paciencia.

Además, quiero agradecer a mi profesor guía Ernesto Fernández que me permitió estudiar en un entorno de confianza y alegría.

Cécile Lefebvre

Quiero agradecer a mi familia: mis padres, mi hermana y mi hermano por haberme apoyado a lo largo de mis años universitarios y motivados cuando era necesario.

A continuación, deseo expresar mi gratitud al conjunto de mis compañeros que están en Francia y a los nuevos amigos que encontré en Chile y que contribuyeron a mi bien estar cotidiano.

Finalmente, quiero agradecer a nuestro profesor guía Ernesto Fernández que supo darnos los consejos adecuados para realizar nuestro trabajo.

Andréa Pell

INDICE

DEDICADORA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
INDICE	iii
RESUMEN	viii
INTRODUCCION	ix
PREGUNTA DE INVESTIGACION	xi
OBJETIVO GENERAL	xi
Objetivos específicos.....	xi
CAPITULO I : MARCO TEORICO	1
1.1 Definición del concepto cultura	1
1.1.1 Definición	1
1.1.2 Funciones	5
1.1.3 Componentes	6
1.1.3.1 Valores.....	7
1.1.3.2 Normas	7
1.1.3.3 Tradiciones y costumbres.....	8
1.1.3.4 Idioma	9
1.1.3.5 Creencias.....	9
1.2 Riesgos culturales	10
1.2.1 Valores.....	14
1.2.2 Normas	17
1.2.3 Tradiciones y costumbres.....	18
1.2.4 Idioma	20
1.2.5 Creencias	22
1.3 El caso Disney y su implantación en Europa y Asia	25
CAPITULO II : CULTURA CHILENA Y CULTURA FRANCESA	26
2.1 Descripción de la cultura chilena	26
2.2 Los riesgos culturales derivados de la cultura chilena	26
2.2.1 Valores.....	26
2.2.2 Normas	28

2.2.3 Tradiciones y costumbres.....	33
2.2.4 Idioma.....	35
2.2.5 Creencias.....	36
2.3 Descripción de la cultura francesa.....	38
2.4 Los riesgos culturales derivados de la cultura francesa.....	38
2.4.1 Valores.....	38
2.4.2 Normas.....	44
2.4.3 Tradiciones y costumbres.....	48
2.4.4 Idioma.....	50
2.4.5 Creencias.....	52
CAPITULO III: ESTUDIO DE CASO.....	55
Concepto de cultura organizacional.....	55
3.1.1 El caso París.....	56
3.1.2 Cultura organizacional de París.....	56
3.1.2.1 Valores.....	56
3.1.2.2 Normas.....	58
3.1.2.3 Tradiciones y costumbres.....	60
3.1.2.4 Idioma.....	61
3.1.2.5 Creencias.....	61
3.2.1 El caso Yves Rocher.....	64
3.2.2 Cultura organizacional de Yves Rocher.....	64
3.2.2.1 Valores.....	64
3.2.2.2 Normas.....	66
3.2.2.3 Tradiciones y costumbres.....	68
3.2.2.4 Idioma.....	69
3.2.2.5 Creencias.....	69
CONCLUSION.....	72
ANEXOS.....	74
ANEXO A Funciones de la cultura.....	75
ANEXO B El caso Disney.....	78
ANEXO C La descripción de la cultura chilena.....	85
ANEXO D Normas que pueden constituir un riesgo cultural.....	116
ANEXO E La descripción de la cultura francesa.....	118

ANEXO F Los riesgos culturales derivados de la cultura chilena	155
ANEXO G Los riesgos culturales derivados de la cultura francesa	157
ANEXO H Cultura organizacional y caso París	161
ANEXO I Caso Yves Rocher	173

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: funciones de la cultura	6
Tabla 2: los riesgos culturales	24
Tabla 3: los riesgos culturales enfrentados por Disney	25
Tabla 4: las familias en la actualidad son..	90
Tabla 5: los días feriados chilenos	104
Tabla 6: Todos sabemos que los chilenos somos una mezcla de distintas culturas, una indígenas y otras extranjeras, usted se siente más cerca de..	106
Tabla 7: Características de los chilenos	114
Tabla 8: Características de los chilenos según variables demográficas	114
Tabla 9: Desigualdad en las remuneraciones del trabajo por años de educación, 2000. En porcentaje de la remuneración de los hombres.	116
Tabla 10: Los temas de conversación bienvenidos y a evitar al dirigirse a un chileno por primera vez ..	156
Tabla 11: Duración de la licencia de maternidad según la situación familiar de la futura madre	133
Tabla 12: Población de 15 años o más según la categoría profesional	136
Tabla 13: Estimación de la evolución de la población magrebí en Francia entre 1999 y 2005	140
Tablas 14: Fiestas civiles y religiosas en Francia	143
Tabla 15: Nacimientos según el estado matrimonial de los padres, Francia	147
Tabla 16: Utilidad del Trabajo según los franceses	158
Tabla 17: Elementos que valorizan el trabajo según los franceses	158
Tabla 18: Salarios anuales netos promedios en Francia, 2007	160
Tabla 19: Ubicación de los puntos de venta París en Chile	171
Tabla 20: Satisfacción Total por Tienda	172
Tabla 21: Cultura organizacional París	173
Tabla 22: los riesgos culturales que la empresa París podría enfrentar haciendo negocios con Francia ..	62
Tabla 23: franquicia Yves Rocher	184
Tabla 24: cultura organizacional de Yves Rocher	186
Tabla 25: Riesgos culturales que la empresa Yves Rocher podría enfrentar haciendo negocios con Chile	70

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: los elementos de la cultura	10
Figura 2: estrategia de internacionalización	12
Figura 3: significación de un gesto según el país	116
Figura 4: Las siete dimensiones de la Cultura organizacional	162
Figura 5: funcionamiento de las franquicias	183

INDICE DE MAPAS

Mapa 1: Implantación del Grupo Yves Rocher a nivel internacional en 2006	178
--	-----

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1: Distribución por sexo de los ocupados en cada grupo de ocupación, censo 2002	117
Gráfico 2: Distribución por sexo de los directivos según áreas, censo 2002:	117
Gráfico 3: Repartición de la población extranjera en Francia según los países de origen	139
Gráfico 4: Importancia otorgada al trabajo según la edad:	159
Gráfico 5: Nota atribuida por los asalariados franceses a sus jefes, sobre una escala de 1 a 10:	159
Gráfico 6: Preferencia de los franceses acerca del sexo de su dirigente:	160
Gráfico 7: Sentimiento de discriminación por orígenes en la región Ile-de-France, 2008	160
Gráfico 8: Principales motivos de discriminación de los extranjeros en Ile-de-France, 2008	161
Gráfico 9: Evolución de las ventas París (US\$ mm)	164
Gráfico 10: Evolución del número de tiendas París	166
Gráfico 11: Participación de mercado 4Q 2010	168
Gráfico 12: Repartición de la cifra de negocio entre los distintos canales de distribución utilizado por el Grupo en 2006.	177
Gráfico 13: Repartición geográfica de la Cifra de negocio del grupo en 2006	178
Gráfico 14: Evolución de la cifra de Negocio en millones de €.	179

RESUMEN

La presente memoria tiene como objetivo entender los retos culturales en los negocios internacionales. Para ello, se define el concepto de cultura y sus componentes, a partir de los cuales se basa el conjunto del análisis. Gracias a la descripción previa de ambas culturas, francesas y chilenas, se destaca los elementos que constituirían un riesgo haciendo negocios afuera.

Con el fin de aplicar los datos obtenidos a la realidad de los negocios y de ilustrarlos a través de casos precisos, se elige dos empresas, una francesa y una chilena, a partir de las cuales se estudia la adecuación de la cultura organizacional de cada empresa respecto a la cultura del país anfitrión.

ABSTRACT

The present report emphasizes the importance of cultural stakes in the International Business. In this way the concept of culture has been defined with its components in order to be used as an analysis reference. Thanks to the previous description of both French and Chilean cultures the international business' risks have been put on emphasis. On the purpose to apply the information and illustrate the study on the international business' reality, two enterprises have been chosen. A French one: Yves Rocher, and a Chilean one: París. For each one the study will tell if there is compatibility between the organizational culture and the culture of the country for what the enterprise would like to trade with.

INTRODUCCION:

Desde los años ochenta el proceso de globalización se vuelve cada vez más importante en todas las economías del mundo dando lugar a un conjunto de transformaciones económicas-sociales y culturales cuya vertiginosidad y complejidad no admite precedente. La apertura progresiva de las economías y el aumento de los intercambios comerciales entre las naciones representan una de las características más relevantes de ese fenómeno que dio luz a una internacionalización del capital financiero, industrial y comercial. Frente a esos cambios del entorno, las empresas tuvieron que adaptarse, desarrollando nuevas estrategias comerciales en acuerdo con las nuevas condiciones de mercados aprovechando por un lado, las nuevas oportunidades del entorno (caída de la barreras comerciales entre las naciones) y por otro lado, protegiéndose de las amenazas ligadas a la llegada de nuevas empresas competidoras en el mercado.

La importancia de ese fenómeno se refleja a través de los distintos organismos que nacieron a lo largo del tiempo para tratar de regular el comercio internacional. La organización mundial del comercio (OMC) creado en 1995, representa uno de los más importantes órganos en la gestión del comercio internacional cuyos objetivos principales son la expansión de los intercambios comerciales entre los países miembros, la existencia de un mercado mundial sano y justo, y la resolución de los conflictos comerciales entre países.

El Fondo monetario internacional (FMI) que reúne hoy en día 187 países juega también un papel complementario al de la OMC promoviendo la cooperación monetaria

internacional, la estabilidad financiera además de la expansión de los intercambios internacionales.

Sin embargo, el fenómeno de globalización intensificado por las políticas liberales de las economías sigue siendo un proceso complejo que requiere mucha prudencia por parte de las naciones. En efecto, debido a la interdependencia que genera entre las economías se nota una ampliación de su sensibilidad respecto al entorno internacional y una difusión más rápida de los choques económicos como lo demuestra la crisis financiera de 2008. Además, las empresas tienen que enfrentarse a un nivel de competencia más amplia y a una demanda más diversificada.

Por eso la diversidad cultural presente en cada país del mundo constituye un obstáculo suplementario para las empresas que quieren comercializar fuera de su país de origen. Así, vemos que aunque la globalización contribuye en la difusión de “una cultura común” a través la comercialización de nuevos productos culturales (música, cine, televisión, informática etc.) o el vehículo de nuevos modos de vida (cocina italiana, china etc.) cada país sigue deteniendo valores propios con costumbres de consumo y expectativas propias de cada mercado.

El problema es cada vez más complejo cuando en un mismo país existen varias culturas.

Así, un análisis preciso de la demanda en cada mercado en el cual las empresas quieren competir es fundamental para garantizar sus éxitos en particular cuando ellas no quieren solo exportar sus productos hacia fuera, sino también implantarse a otro país.

PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cuáles serán los riesgos culturales para las empresas francesas o chilenas que desean hacer negocios en Chile o Francia respectivamente?

OBJETIVO GENERAL:

Determinar los riesgos culturales cuando una empresa quiera implantarse o exportar fuera de su país de origen.

Objetivos específicos:

Primero, para establecer el Marco Teórico:

1. Definir lo qué es una cultura y un riesgo cultural.
2. Identificar las distintas variables que constituyen una cultura y los componentes de un riesgo cultural.

En segundo lugar para conocer las distintas culturas:

3. Identificar las distintas variables que forman parte de la cultura chilena.
4. Identificar las distintas variables que forman parte de la cultura francesa.
5. Identificar las distintas variables de la cultura que impactan sobre las empresas chilenas.
6. Identificar las distintas variables de la cultura que impactan sobre las empresas francesas.

En tercer lugar para poner en aplicación este estudio:

7. Elegir una empresa francesa que todavía no está presente en el mercado chileno y determinar los pasos que debería seguir para implantarse en el extranjero o exportar sus productos de manera eficiente.
8. Así, vamos a poner de relieve cuales son los riesgos culturales a los cuales la empresa tiene que enfrentarse en su nuevo mercado anfitrión.
9. Vamos a ver cuáles son las áreas de la empresa que van a ser más afectadas por esos riesgos culturales y a esas nuevas expectativas de parte del mercado.

CAPITULO I: “MARCO TEORICO”

El capitulo que vamos a desarrollar ahora mismo responde a la necesidad de definir claramente los conceptos que vamos a utilizar más adelante.

1.1 Definición del concepto “cultura”

1.1.1 Definición

Al comienzo, la etimología de la palabra cultura, del latín *culter* (“vivir”, “cultivar”, o “honorar”) hacía referencia a la actividad agrícola desempeñada por el ser humano.¹ Sin embargo, año tras año, este término involucro varias significaciones. Cicerón (106 av.-JC-43 av.-JC) fue el primero a emplear este término para calificar el conjunto de conocimientos del Hombre: *un campo tan fértil no puede ser productivo sin cultura, y es igual por el humano sin educación.*² Según, la mitología griega, la cultura hubiera aparecida entre los hombres después de que Prometeo, hubiera ofrecido a la humanidad el fuego para compensar el error de su hermano que atribuyo a los animales los dones más importantes en detrimento de la raza humana.³ Hasta el siglo XX, el término de cultura en Francia designa el conjunto de conocimientos generales de un individuo. Se basa principalmente en el conocimiento científico. Es lo que llamamos más comúnmente” la cultura general”.

A partir de la segunda parte del siglo XX, el término involucro otra significación más cerca del dominio sociológico. En este contexto, la palabra cultura designa todo lo que

¹ [E. Bertrand Feumetio et Anicet Bongo Ondimba, *Un Certain chemin de vie*, éd. Editions Publibook, 2009, pp. 25-26](#)

² (Tusculanas, II, 13)

³ <http://dinoutoo.pagesperso-orange.fr/mythogie/repp/promethee.htm>

se opone a lo natural es decir todo lo que esta del orden de lo adquirido en oposición con lo innato.⁴ Freud (1856-1939) reforzó y extiende esta definición de la cultura caracterizándola como el conjunto de las instituciones que alejan al individuo del estado animal. Hace referencia a los pensamientos, la razón, el lenguaje, las ciencias, la religión, las artes, y todo lo que ha sido creado por el Hombre.⁵

En 1980, aparece una concepción más colectiva de la cultura. La Unesco define la cultura como “el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales e afectivos, que caracterizan una sociedad o un grupo social”. Engloba además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias.⁶

La noción de cultura se puede aplicar también al nivel de un país entero. En efecto, la idea de cultura nacional tiene que ver con la noción de Estado-nación. Surgió a través de la construcción de Estados directamente ligada a acciones sociales por parte de individuos compartiendo rasgos comunes. De manera general, la cultura nacional es un conjunto de subculturas diferenciadas presente en un país cuya una, casi siempre, domina de un punto de vista económico y político. Así, cada Estado tiene necesariamente su propia cultura que es distinta de cualquiera otra cultura presente en otros países. La cultura nacional corresponde en un proceso dinámico que se renueva incasablemente en el tiempo. La sociedad no para de inventar nuevas maneras

⁴ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Culture>

⁵ Entrée « Civilisation (*Kulture*) », p. 309.

⁶ Définition de l'[UNESCO](#) de la culture, Déclaration de [Mexico](#) sur les [politiques culturelles](#). Conférence mondiale sur les politiques culturelles, Mexico City, 26 juillet - 6 août [1982](#)

originales de vivir y eso gracias a interacciones entre las diferentes culturas étnicas y clases sociales. Se inscribe en una continuidad histórica que le permite acumular experiencias y aprovecharlas para evolucionar manteniendo de manera consciente su identidad.

La noción de identidad cultural apareció en los años 60, en el contexto de la descolonización. Este término nació en los países del tercer mundo como consecuencia de las reivindicaciones de los pueblos del sur para obtener su autonomía frente a los países del norte. Esta idea de contestaciones se encuentra en la declaración de una conferencia mundial sobre las políticas culturales, bajo la dirección de la UNESCO, en 1982: “La identidad cultural contribuye a la liberación de los pueblos (...) toda forma de dominación niega o compromete esta identidad.” De manera general, la idea de identidad nacional hace referencia al sentimiento que anima a los individuos compartiendo puntos comunes por vivir en una misma nación. Este sentimiento de identidad nacional aparece cuando un individuo se siente pertenecer a una comunidad en particular por identificarse a sus reglas y maneras de actuar. Por extensión, la identidad nacional puede también ser sentido por una persona que no es originaria de un país dado pero que vivo durante muchos años en este país. Las manifestaciones y elementos disparadores del sentimiento de identidad nacional son varios y diversificados. Se tratan, en general, de “códigos” y “puntos comunes” que cada miembro reconoce en otro miembro de esta misma nación. Se manifiestan a través de las interacciones sociales, de las actividades económicas pero también a través de las costumbres del país. Los elementos más significantes son los emblemas nacionales (bandera, himno nacional etc.) y de manera evidente el idioma hablado en el país.

Existen también soportes más simbólicos que son generalmente llevados a cabo desde la infancia. Se trata del sistema educativo, de la televisión, de la radio entre otras cosas.⁷

En fin, la idea de cultura puede ser aplicada al contexto de los negocios. La cultura empresarial o cultura organizacional, hace referencia al conjunto de reglas, de valores compartidos entre los empleados de una misma empresa y a la manera como se tratan los problemas en el seno de la organización.⁸ De manera general, se define la cultura de empresa como el conjunto de elementos particulares que expliquen las bases del funcionamiento de una entidad específica. Es de una cierta forma un sub elemento de la cultura nacional y por consecuencia un conjunto de valores, de mitos, de ritos y de símbolos compartidos por la mayoría de los asalariados.⁹

En 1991, gracias a su estudio comparando empleados de la empresa IBM localizados en 70 países diferentes, el psicólogo holandés Geert Hofstede concluyó que existen 5 diferencias culturales dominantes en el dominio profesional.

En primer lugar, la distancia jerárquica es decir el grado de aceptación cultural de las desigualdades de estatutos y de poder entre los individuos. En segundo lugar viene el control de la incertidumbre que tiene que ver con el grado de tolerancia que una cultura puede aceptar frente a las ansiedades provocadas por los eventos futuros. Luego, menciono el individualismo y el colectivismo que hace referencia al grado de libertad o

⁷ <http://www.web-libre.org/dossiers/identite-nationale,7880.html>

⁸ THEVENET M., La culture d'entreprise, Collection Que sais-je?, numéro 2756, Presses Universitaires de France, 1^{re} édition, 1993, p.3)

⁹ <http://culture.entreprise.free.fr/>

de autonomía de un individuo respecto a un grupo. A continuación, evoca la dimensión masculina/femenina. Este factor da una indicación en la manera como la sociedad percibe la posición y el papel del hombre respecto a los de las mujeres. En fin, nota una diferencia en la elaboración de los objetivos que pueden ser a corto plazo o largo plazo. Para él, los objetivos de corto plazo dependen de las tradiciones y consisten en la satisfacción de las obligaciones sociales. Al contrario, los valores asociados en una visión a largo plazo reflejan el progreso, la perseverancia y la innovación.¹⁰

Actualmente, el contexto de apertura internacional de las economías conduce cada vez más las empresas a tomar en cuenta estas diferencias culturales para poder manejar equipos de trabajo cuyas referencias culturales son distintas y también para poder adaptar su oferta a los gustos de los consumidores. Así, la gestión de la diversidad cultural por las empresas ha vuelto un objetivo principal en el fin de hacer esas diferencias una ventaja que le permite maximizar su eficacia y sus resultados.

1.1.2 Funciones

La cultura cumple funciones varias y distintas.¹¹

¹⁰ http://fr.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede

¹¹ Ver Anexo A: las funciones de la cultura

Tabla 1: Funciones de la cultura

	<u>Funciones:</u>	<u>Explicaciones:</u>
Funciones sociales	Sentimiento de pertenencia a un grupo social	Comparto de valores y normas comunes entre los miembros del grupo social, pensamiento y actuación similares, desarrollo de un sentimiento de solidaridad
	Mantenimiento del orden y de la seguridad en el país	Existencia de una cohesión social gracias a la interiorización de las reglas de vida en sociedad (normas, valores y leyes)
Función psíquica	Moldeado de personalidades individuales	Creación de una identidad colectiva basada en la construcción de modelos de pensamientos y de conocimientos compartido entre los miembros de un mismo grupo social o país
	Dinamismo donante de sentido	Los valores interiorizados a lo largo de la vida permiten orientar al individuo en sus actos para que sus actuaciones tengan sentidos y que sean aprobados y entendidos por los miembros del grupo social al cual pertenece
Función de desarrollo personal	Sentimiento de auto estima	Evaluación por parte de un individuo de sus actos en función de los valores del grupo social al cual pertenece
	Mecanismo de selección	Identificación de las características de otra cultura, integración de los aspectos relevantes y rechazo de los elementos de pocos valorados por el individuo

Fuente: elaboración propia

1.1.3 Los componentes de la cultura

La cultura se compone de distintos elementos que pueden ser intangibles, es decir que constituyen el contenido de una cultura como los valores o las creencias, y de elementos tangibles que dan una representación a este contenido como los objetos o

los símbolos. Ahora vamos a destacar los distintos componentes ambos tangibles e intangibles de una cultura que son las normas, los valores, las tradiciones y costumbres, el idioma y las creencias.

1.1.3.1 Los valores

Los valores son los que definen a ideales colectivos de una sociedad y que permiten así desarrollar criterios de lo que se considera como deseable, valioso o importante. Los valores son integrados por el individuo gracias al proceso de socialización¹² y permiten a los seres humanos que han integrado estos valores entender y interactuar con el mundo social que les rodea. Por ejemplo: la poligamia es un valor de los países africanos donde la tasa de mortalidad infantil es mucha más elevada que en Occidente.

1.1.3.2 Las normas

Una norma es el conjunto de reglas de comportamiento que se impone a un grupo social y que refleja los valores de una cultura. Se divide en dos partes: las normas vigentes y las normas subyacentes. Las primeras son las que se deciden de manera explícita, por ejemplo el hecho de llamar a la puerta y esperar que la persona abra la puerta para entrar en una casa. Las segundas normas llamadas subyacentes son las que al contrario no se enuncia de manera formal pero que provienen directamente de una cultura y por eso que se puede encontrar y entender sólo cuando uno tiene una interacción con una persona que pertenece a esa cultura. Por ejemplo en Marruecos los creyentes musulmanes van cada día a la mezquita y rezan cinco veces al día.

¹² La socialización es el dicho proceso que permite a los individuos de cualquiera edad integrar normas y valores de una determinada cultura interactuando con su entorno y así desarrollar su personalidad y sus capacidades y constituye la vía principal para difundir una cultura en un entorno determinado.

Las normas y valores no son la única suma de estos dos productos sino que funcionan conjuntamente dentro de su entorno. Los valores y normas varían considerablemente de unas culturas a otras. Lo demuestra perfectamente el concepto de “choque cultural” que es el hecho de que un símbolo para una cultura puede tener un sentido totalmente distinto en otra cultura, incluso el sentido contrario. Por ejemplo el hecho de comer perros es una tradición ancestral china mientras que en los países occidentales los perros son considerados como animales de compañía. También, es posible que haya valores contradictorios, incluso dentro de una misma sociedad o comunidad. Por ejemplo unos pueden valorar el progreso tecnológico (en todos los distintos aspectos de su vida: Ipod, Ipad, móvil etc.) en contra otras personas prefieren seguir leyendo un libro, enterarse de las noticias con el periódico.

Aunque los valores y las normas estén muy enraizados pueden cambiar con el tiempo. En efecto no son inflexibles sino que evolucionan con el tiempo. Antes no se podía vivir con su pareja sin casarse, ahora se observa cada vez mas parejas viviendo juntas, con niños, sin estar casadas.

1.1.3.3 Tradiciones y costumbres

Una tradición es la manera de actuar y de pensar de un individuo que pertenece a un grupo social, el cual transmite a cada generación, por vía escrita u oral, estas maneras de pensar y actuar. La ropa tradicional peruana que sigue vistiendo una parte de la población es un ejemplo de la tradición de un país. Se puede considerar la tradición de dos maneras. Primero la visión conservadora que quiere mantener las tradiciones sin cambiar ningún punto, seguir aplicándolas como se solía hacer en el pasado. Segundo,

la visión que acepta las evoluciones de la tradición con el tiempo y así dar una cierta vitalidad a la tradición permitiendo evolucionar, sin embargo guardando algunos aspectos de la dicha tradición antigua.

Las costumbres son el conjunto de las conductas que un grupo de individuos suele tener, hacer, tienen fuerza de ley aunque de sean promulgadas como cuales y así invitan el grupo concernido a respetarlas y aplicarlas. Estas conductas están transmitidas desde el pasado. Por ejemplo: el matrimonio sigue una costumbre en muchos países pero ahora no tiene lugar siempre en las iglesias sino en los registros civiles y la novia no está vestida siempre con un vestido blanco.

1.1.3.4 Idioma

Es el idioma hablado en el país que permite al grupo de individuos, llamados ciudadanos de este mismo país, comunicar entre sí. Además dentro de una cultura se puede haber otro idioma que el oficial del país. El idioma forma parte integrante de una cultura porque cada cultura tiene su propio idioma. En efecto se puede observar que si el español es un idioma hablado en España y en Latinoamérica, cada país tiene sus propias expresiones y el sentido de una palabra puede cambiar de un país a otro. En Chile muchos modismos no están entendidos en otros países. Por ejemplo “al tiro” en Chile significa enseguida. Los mexicanos utilizan la palabra “ahorita”.

1.1.3.5 Creencias

Es el hecho de tener una certidumbre respecto a una cuestión sin tener ninguna prueba objetiva de la veracidad de esta certeza. Por ejemplo: la creencia en la reencarnación en la religión hinduista.

Figura 1: Los elementos de la cultura



Fuente: elaboración propia

1.2 Riesgos culturales

En su sentido general, el riesgo cultural hace referencia a la posibilidad de que se produzca una percepción equivocada de la realidad y del funcionamiento de una sociedad distinta a la nuestra.¹³ En el contexto de los negocios internacionales, el concepto de riesgo cultural surgió con el fenómeno de globalización y más precisamente con el procesos de internacionalización de las empresas.

En efecto, desde los años 80, se noto una importante expansión del número de empresas adquiriendo fuera de su territorio de origen capacidades de comercialización, de producción, o de investigación. Puede tratarse de la creación de unidades nuevas en

¹³ <http://www.proyectosfindecarrera.com/definicion/riesgo-cultural.htm>

el extranjero o de la nueva compra de unidades ya existentes.¹⁴ Se cuentan con 4 formas principales de internacionalización cuya cada una conduce a fines distintas. La primera forma de internacionalización corresponde a la exportación es decir a la venta al extranjero de productos fabricados en su país de origen. Puede ser directa, en el caso de una empresa que vende ella misma sus productos hacia fuera, o indirecta en el caso de una empresa que utiliza intermediarios para la venta de sus productos hacia fuera.

Por otra parte, existe una estrategia de internacionalización llamada joint-venture que consiste en un alianza entre 2 o más empresas generalmente de origen diferente en el objetivo de hacer cada una de las empresas concernidas más competitivas y expandidas implantándose en el país de origen de las empresas con las cuales tienen un acuerdo.

Por ejemplo, el acuerdo comercial firmado entre el banco Santander y China Construction Bank, permito al banco chino obtener nuevos recursos para crecer en el mercado y al banco Santander beneficiar de una oportunidad para comercializar sus servicios en China a través de CCB.¹⁵

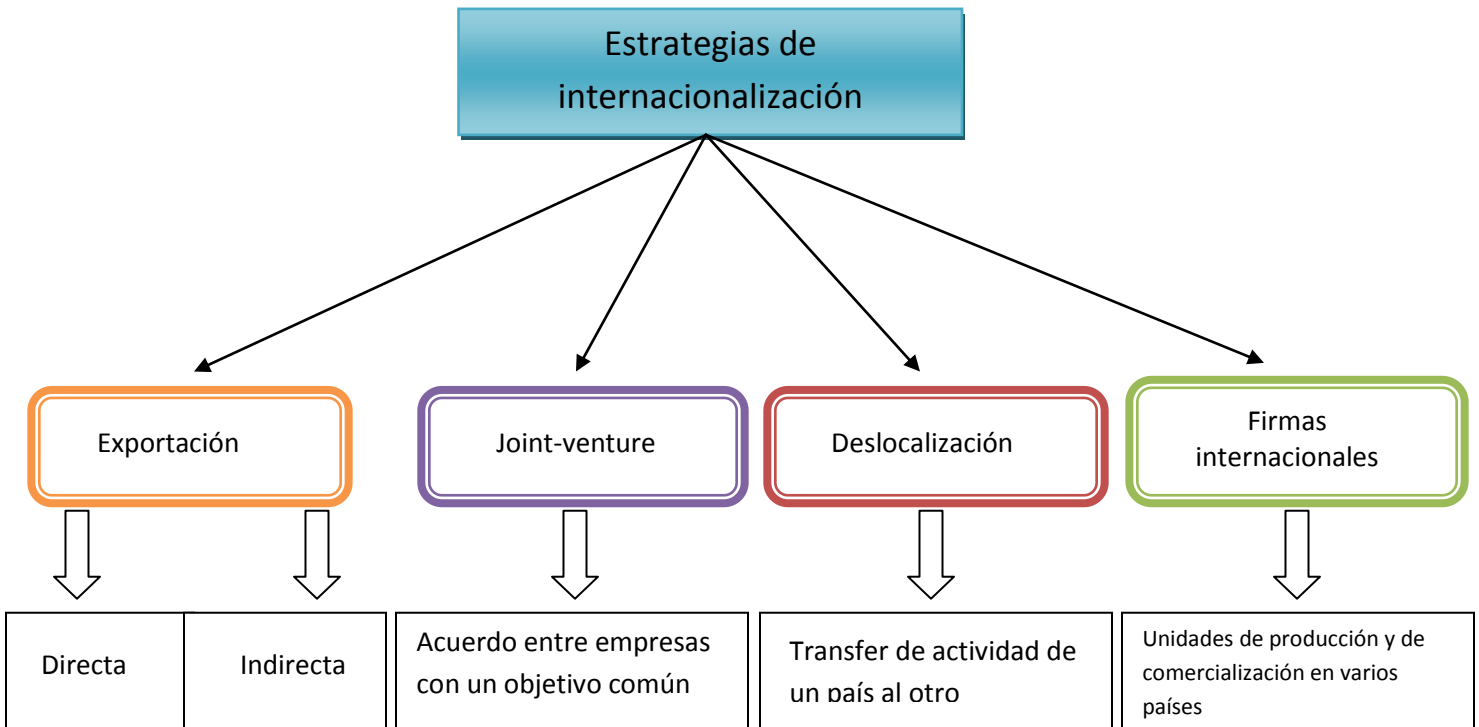
En tercer lugar, la internacionalización se puede manifestar a través del proceso de deslocalización que corresponde en un transfer de actividad de un país a otro. En la mayoría de las veces, las deslocalizaciones se realizan hacia los países en vía de desarrollo donde el costo de trabajo es más barato y por consecuencia donde las empresas pueden cobrar un beneficio más elevado.

¹⁴ <http://www.oboulo.com/internationalisation-risques-associes-13724.html>

¹⁵ Joint venture

El último caso de internacionalización tiene que ver con las firmas multinacionales que venden y fabrican productos en varios países en los cuales tienen filiales.

Figura 2: Estrategia de internacionalización



Fuente: elaboración propia

A largo plazo, el conjunto de estas estrategias de internacionalización son muy atractivas para las empresas ya que las permiten reducir sus costos de producción y/o el mejoramiento de las márgenes beneficiarias.

Por otra parte, el proceso de internacionalización conduce las empresas a una repartición de los riesgos en el sentido de que la presencia de la empresa en otro

mercado la permite compensar las eventuales faltas de demandas en su país de origen¹⁶

Sin embargo, este proceso de internacionalización, por cualquiera forma que tenga, no es un proceso sencillo a llevar a cabo. En efecto, hacer negocios con un país distinto requiere por parte de las empresas que desean internacionalizarse un conocimiento profundo y preciso del país objetivo de un punto de vista político, económico, legislativo y cultural. Por eso, es muy recomendable por cualquiera empresa establecer un análisis pertinente del nuevo mercado en lo cual piensa hacer negocios antes de implantarse para tomar en cuenta las diferentes características del país en su estrategia comercial.

En esta parte, vamos a focalizarnos en los riesgos culturales es decir los obstáculos que una empresa pudiera encontrar por culpa de un malo análisis de la cultura del país en lo cual se implanto para hacer negocios. Como lo hemos visto antes, cada país tiene su propia identidad caracterizada por un conjunto de valores, normas, tradiciones y costumbres entre otras cosas compartidos por todos los miembros de este mismo país. Así, una mala comprensión o análisis de la cultura del país determinado por parte de una empresa podría llevarla hacia riesgos de altos niveles caracterizados por importantes pérdidas económicas y en el peor caso el quiebre de la empresa. Así, para comprender de mejor manera cómo influye la cultura en los negocios internacionales, vamos a mencionar y explicar cuáles son los componentes de la cultura, anteriormente citados, que pudieran llevar una empresa a riesgos culturales. Por eso, vamos a demostrar que una empresa que desea internacionalizarse tiene que tomar en cuenta

¹⁶ http://www.ac-grenoble.fr/mounier/stt/eco/cours/ecoets/internationalisation_entreprise.html

todas las variables culturales del país anfitrión en sus objetivos estratégicos e integrarlas en cada una de sus áreas funcionales (Dirección, Marketing, producción, RR.HH, Finanzas) para garantizar el buen desarrollo de esta empresa.

1.2.1 Los valores

Con respecto a los valores, estos difieren mucho dependiendo del país en el cual nos encontremos. Además, representan una variable clave en el establecimiento de los objetivos estratégicos ya que afectan casi todas las áreas funcionales de una empresa.

En primer lugar, los valores influyen en la dirección de la empresa, es decir en la manera como los directores dictan las instrucciones, las metas y las reglas de trabajo a los ejecutivos. Por ejemplo, la percepción del tiempo corresponde en un valor pudiendo ser percibido de diferente manera de un país al otro. En Estados Unidos y en Europa, por ejemplo, el tiempo es considerado como un recurso valioso y limitado que hay que manejar con atención y precisión para no perderlo. Para ellos, el tiempo es dinero y no cumplir con las fechas prometidas representaría una falta de profesionalismo y de competitividad. En contraparte, las culturas Latinoamericanas tienden a sentir agresivo y deshumanizado este tipo de comportamiento.

El caso de la empresa británica Parris-Rogers internacional confirmó esta aseveración cuando enviaron dos vendedores comisionistas a Arabia Saudita para concluir un contrato comercial. Al llegar en el país, los vendedores descubrieron maneras de hacer negocios completamente distintos de costumbre. En primer lugar, se dieron cuenta de que las citas raramente empezaban a la hora programada, y con frecuencia se

realizaban en cafés, en donde los sauditas podían aprender a conocer a sus futuros socios comerciales. Así, los británicos, mucho más acostumbrado a negocios dinámicos consideraron estas conversaciones irrelevantes y interrumpieron varias veces a los sauditas lo que fue considerado como una marca de mala educación por los orientales.

Por otra parte, la diversidad de valores según los países afecta la área “Marketing” de una empresa es decir el proceso social y administrativo mediante el cual grupos de individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.¹⁷

Hoy en día, las empresas, paralelamente al proceso de globalización, tienden cada vez más al desarrollo de un marketing intercultural. Esta estrategia consiste en la eliminación de las barreras culturales desde la concepción del producto en el objetivo de hacer el producto adaptado a los gustos de todos los consumidores sin imponerles los valores extranjeras que no comparten con los otros países. Este proceso de estandarización de la producción es muy interesante para las empresas internacionales ya que facilita el éxito del lanzamiento de un nuevo producto en un país extranjero y puede permitirle lograr economías de escalas.

Sin embargo, esta estrategia representa una desventaja por los consumidores ya que se basa en la hipótesis de la uniformización de las necesidades lo que limita el lanzamiento de productos diferenciados en el mercado considerados como negocios demasiados arriesgados.

¹⁷ (Philip Kotler, Dirección de mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, 8 va Edición, México, 1993, p 7).

Respecto al proceso de producción, los valores culturales tienen también un impacto. Durante el periodo de la guerra fría, por ejemplo, el bloque comunista liderado por la Unión Soviética tenía una filosofía política, económica y productiva completamente distinta de la de los Estados Unidos. Mientras que los Estados Unidos defendían la propiedad privada y la economía de mercado, el bloque soviético reivindicaba la instauración de un Estado sin clases sociales además de una organización social sin Estado fundado en la abolición de la propiedad privada de los bienes de productos a favor de una propiedad colectiva.

Al nivel de los recursos humanos, los valores están tomados en cuenta por las empresas en particular en su proceso de selección del personal. En efecto, antes de contratar a un nuevo empleado cada empresa busca que los valores de los postulantes se asemejen a los valores corporativos de la organización. En el caso de una empresa internacional existen dos posibilidades: la primera consiste en la que la empresa contrata a sus empleados en su país de origen y luego les manden en el país anfitrión. La ventaja de esta opción es que la empresa elimina los eventuales desacuerdos ligados a las diferencias de valores entre los países. La segunda opción consiste en la contratación de mano de obra en el país de destino. En este caso, la empresa puede generalmente reducir su costo de trabajo aprovechando de una mano de obra barata pero, en el mismo tiempo, se expone a riesgos más altos respecto a la adecuación de los empleados con los valores de la empresa.

1.2.2 Las normas

Con respecto a las normas, estas dependen directamente de los valores de cada país ya que corresponden al conjunto de comportamientos que responden a determinados valores.

Al nivel del área direccional de una empresa, las normas son preponderantes ya que determinan como los agentes de la organización tienen que comportarse para ser entendido y respetado por todos y así cumplir con los objetivos de la empresa. En efecto, según los países la actitud hacia la autoridad percibida por los empleados de empresas multinacionales puede ser distinta. En el caso de los latinoamericanos, por ejemplo, el gerente de la empresa es considerado como un patrón o un amo. Encarna la autoridad y es responsable del bienestar de la organización. Al contrario, en Estados Unidos, los gerentes suelen adoptar más un estilo de liderazgo participativo permitiendo a todos los empleados de la empresa exponer libremente su punto de vista sobre el funcionamiento y los objetivos de la empresa. Esta diferencia puede representar un riesgo en el sentido de que un gerente estadounidense implantado en América latina puede ser considerado como débil o impotente a la vista de sus empleados por mostrarse poco autoritario y exigente.

La estrategia de marketing y de producción de una empresa también tiene que tomar en cuenta las normas de cada país. De la misma manera que la citada más arriba, cada vez más, las empresas tienden a adoptar estrategia de marketing o de producción internacionales respondiendo a un largo abanico de consumidores. Sin embargo, a largo plazo, estas prácticas pueden llevar las empresas al fracaso. Fue el caso de la

empresa sueca Ikea, cuando quiso implantarse en Estados Unidos. Por no haber ajustado su oferta a las normas físicas de los estadounidenses resultó que las camas suecas fueron demasiadas angostas respecto a la corpulencia de los norteamericanos. Igualmente, las despensas de las cocinas eran demasiado angostas para colocar los platos grandes a los cuales están acostumbrados los estadounidenses.

Respecto al área de los recursos humanos, es importante por una empresa enterarse de las normas profesionales del país anfitrión. Por ejemplo, en Asia, el primer encuentro con un socio comercial debe incluir un intercambio de tarjeta de presentación traducida en el idioma del país determinado. Además, según los países, las normas para hacer negocios pueden variar lo que pudiera representar un riesgo para las empresas que quisieran implantarse en el extranjero. En América del Sur, por ejemplo, les gusta hacer los negocios cara a cara. En Rusia, los procesos de negociación antes de concluir a un contrato entre dos o varias empresas es un proceso largo que puede demorarse hasta muchos años. Este fenómeno está debido en Rusia, a la cadena interminable de comités que tienen lugar antes de firmar el contrato para que la planta sea aprobada.

En Japón, su principal estrategia para hacer negocios con otro país es la práctica del arte del silencio. Gracias a esta estrategia, los japoneses dan la impresión a sus socios comerciales que no están realmente interesados por su oferta lo que les llevan a la elaboración de concesiones.

1.2.3 Tradiciones y costumbres

Con respecto a las tradiciones y costumbres, estas afectan principalmente el área del marketing en el sentido de que cada empresa busca adaptar sus productos en función

de las maneras de pensar, actuar y mas generalmente de vivir de cada país de un punto de vista estético, funcional o gustativo en el caso de un producto alimenticio. Es el caso, por ejemplo, de la marca Suiza Nestlé que adaptada el sabor de sus yogurts al gusto de los consumidores en función de los países.

Los procesos de diseño, de conceptualización y de comercialización de los productos representan un proceso importante ya que actualmente el éxito de las empresas depende directamente de la imagen que transmite a la sociedad. Sin embargo, de un país a otro, los símbolos pueden ser percibidos de manera distinta y en algunos casos opuestos según los países. Así, la elección de los colores, de los logos, de las formas y de las cifras tiene que ser adaptada a las connotaciones que cada país los asocian para que la empresa transmita el mensaje que se propuso al principio.

Por ejemplo, en Europa el color femenino es el rosa. En cambio, en Estados Unidos y principalmente en Asia es el amarillo. Igualmente, el blanco es considerado por los europeos como el color de la pureza mientras que en Asia del Este, este color representa el luto. Respecto a las cifras, en Asia el 4 está asociado a la muerte. Por eso, la cerveza 1664 cambio de nombre por 1668 ya que allá el numero 8 da suerte.

Además, la otra variable que las empresas tienen que tomar en cuenta es las distintas motivaciones de consumo según los países. En efecto, en función de los países un mismo producto puede ser valorado de diferente manera y entonces más o menos necesitado. Un producto extranjero por ejemplo puede tener un mayor valor pasando la frontera por llevar una parte de exotismo. A continuación, en Asia, el arroz, siendo el

alimento principal tiene mucho más valor que en Europa. Igualmente, en Francia casi toda la comida se sirve con vino mientras que en Estados Unidos la coca cola es más popular.

Respecto, a la parte organizacional de la empresa, la forma de vestirse y la apariencia personal pueden representar un factor percibido de manera distinta de un país al otro. En Estados Unidos o Canadá, por ejemplo, la cultura no rechaza la informalidad en el vestir. En efecto, según ellos esta informalidad permitiría transmitir una imagen relajada contrariamente a la mayoría de las culturas asiáticas quienes son más conservadoras y formales prefiriendo mantener distancia y mostrar respeto a la autoridad a través de la utilización de una vestimenta mas ejecutiva.

1.2.4 Idioma

Una de las barreras culturales más obvia de un país extranjero es el idioma. Sin embargo, en el contexto de los negocios, el éxito de una empresa no puede ser garantizado sin el establecimiento de una red de comunicación pertinente permitiendo a todos los miembros de la organización entrar en contacto sin problema de comprensión. Hoy en día, cada vez mas empresa exigiere por parte de sus empleados el dominio del inglés como idioma de base para asegurarse que todos los miembros de la organización, cualquiera su origen, puede comunicarse sin dificultad con los otros empleados de la empresa. Obviamente, este fenómeno afecta principalmente las grandes empresas deteniendo unidades de producción y/o de comercialización en diferentes países del mundo. El dominio del inglés por el conjunto de los empleados facilita el vehículo de las metas, instrucciones y reglas de trabajo por parte de los

directivos hacia los ejecutivos. En efecto, una buena asimilación de los objetivos permite a los empleados entender el sentido del trabajo que tienen que cumplir y conocer su rol en la empresa y así actuar de manera más eficaz y con motivación. Además, el hecho de que los empleados comparten un idioma común hace posible el trabajo en equipo.

Sin embargo, el establecimiento de un idioma común distinto al del país de origen de la empresa no es un proceso sencillo. En efecto, la traducción de algunos términos referentes a conceptos culturales puede ser intraducibles o generar eufemismos en otro idioma (palabra o expresión políticamente aceptable o menos ofensiva que sustituye a otra considerada vulgar, de mal gusto o tabú, que puede ofender o sugerir algo no placentero al oyente). Por ejemplo, la marca de cereales Kellogg's tuvo que cambiar la expresión inglés "snap, crackleand pop" empleada para describir el ruido que hacen los rice krispies para adaptarla a los japoneses que no podían pronunciar esas palabras. Al final, la expresión se transformo en "Patchy, pitchy, putchy".

A continuación, la empresa tiene que tomar en cuenta la traducción de todos los documentos administrativos dirigidos a los empleados antes de implantarse. Dentro de estos documentos podemos mencionar la carta de trabajo destinada a los empleados en el objetivo de que conozcan el reglamento de trabajo de la empresa. Por otra parte, la empresa tiene que tomar en cuenta el idioma del país en la comercialización de sus productos traduciendo las etiquetas de sus productos en el idioma del país donde se implanto.

El problema todavía es mayor cuando en un mismo país hablan diferentes idiomas. Tal es el caso de Canadá donde las etiquetas de los productos deben estar en inglés y francés. En India hay más de 200 dialectos, y lo mismo pasa con China y muchos otros países.

Para concluir, el manejo de los idiomas en el seno de una empresa corresponde a un proceso complejo y largo.

1.2.5 Creencias

Las distintas creencias religiosas según los países, además del idioma evocado más arriba, son unas de las variables culturales más trascendentales que las empresas tienen que tomar en cuenta en su estrategia comercial. En efecto, en algunos países, en particular en los países musulmanes, los rituales y ceremonias religiosas prevalecen al sistema productivo. En Pakistán, por ejemplo, es considerado como normal suspender la producción a la hora de la oración. Este suceso tiene que ser tomado en consideración por las empresas extranjeras implantadas en uno de estos países ya que a largo plazo, las interrupciones laborales pueden afectar el nivel de ganancias/beneficios de las empresas.

Igualmente, existen empresas que habilitan espacios en el seno de su infraestructura para que sus trabajadores puedan orar apaciblemente. En Arabia Saudita, por ejemplo, algunas empresas como McDonald's se adaptaron a las costumbres musulmanas dejando de atender a sus clientes durante las 5 veces al día que los hombres son llamados a orar. En India, esta misma empresa no sirve carne de cerdo para no entrar en contradicción con las prácticas religiosas hindúes y musulmanes. Además, en 1995,

McDonald's abrió su primer restaurante Kasher en los suburbios de Jerusalén en acuerdo con las costumbres de consumo judías.

Por otra parte, algunas religiones no atribuyen los mismos derechos entre los hombres y las mujeres. En Arabia Saudita, por ejemplo, las mujeres representan solo el 7 por ciento de la fuerza laboral y no pueden tener oficinas profesionales ni siquiera ser ingenieros. Otro ejemplo de esto es el uso de abayas (túnicas) y la costumbre de cubrir su cabello completamente cuando están en público. Esta práctica, por ejemplo, podría ser mal entendida por una empresa francesa donde la ley reivindica la laicidad de los lugares públicos y la prohibición de todos objetos ostentadores de connotación religiosa. Por último, algunas actividades pueden ser irrelevantes en algunos países por culpa de las creencias de algunas sociedades será el caso de un instituto de belleza en los países musulmanes donde la religión prohíbe a las mujeres de pintarse y todos otros objetos susceptibles de atraer a los hombres.

Componentes De la Cultura	Valores	Normas	Tradiciones y Costumbres	Idioma	Creencia
Áreas Funcionales					
Dirección	Valoración del tiempo variable según los países que influye en la manera de hacer negocios	Estilo de liderazgo (autoritario, participativo)	Estudios de mercados : conocer los consumidores	Dificultad de comunicación entre los ejecutivos y los ejecutantes	Autorización de suspender la producción a las horas de oración
Producción	Adaptación del modelo de producción a la ideología productiva del país (capitalista, comunista)	Normas en las tallas (ej. : indumentaria)	Fabricación de un producto valorado por los miembros del país	La presencia de empleados con idiomas distintos puede limitar el trabajo de equipo	Algunas actividades son mas arriesgadas ej.: un instituto de belleza en los países musulmanes
Marketing	Marketing intercultural adaptado a la mayoría de los gustos		Colores, símbolos, cifras percibidos de distinta manera según los países, diseño del producto en acuerdo con el mensaje de la empresa	Traducción de las etiquetas en el idioma del país	Adaptación de la oferta a las practicas religiosas ej.: restaurantes halal en los países musulmanes
Finanzas		Nivel de salario adaptado al nivel de vida del país			Los interrupciones en la producción durante las horas de oración puede afectar el nivel de producción horaria y el nivel de ganancias
RR.HH	Selección y contratación de empleados que comparten los mismos valores que la empresa o adaptación de la empresa a los valores del país	Distintas maneras de hacer negocios (cara a cara/a distancia; proceso largo o inmediato)	Diferentes maneras de vestirse (formal, relajada), Vocabulario empleado (formal o corriente)	Contratación de empleados dominando el ingles para facilitar la comunicación en la organización	

Tabla 2: los riesgos culturales

Fuente: elaboración propia

1.3 El caso Disney y su implantación en Europa y Asia.

Hemos desarrollado una definición del concepto de riesgo cultural. No obstante para posibilitar una mejor comprensión del concepto ahora vamos a ilustrarlo con el ejemplo del caso de Walt Disney y su implantación en Europa y en Asia. En efecto vamos a ilustrar como la comprensión de una cultura puede ser fundamental para el éxito de su implantación afuera.¹⁸

Tabla 3: los riesgos culturales enfrentados por Disney

riesgos culturales enfrentados		
<p>Tradición y costumbre</p> <p>Errores de Marketing: servicios propuestos en inadecuación con las expectativas francesas (por ejemplo: el almuerzo sin vino)</p> <p>—————</p> <p>Soluciones encontradas: adaptaron los productos propuestos a los gustos europeos</p> <p>—————</p> <p>En Asia: crearon un parque con las colores típicas (rojo, amarillo) y la ropa tradicional</p>	<p>Valores</p> <p>diseño del parque según la manera de hacer estadounidense con enfoque estadounidense (por ejemplo: el cierto rechazo de la cultura estadounidense por los franceses)</p> <p>—————</p> <p>Soluciones encontradas: crearón un lugar dedicado a la historia del cine europeo hicieron modificaciones</p> <p>En Asia: adaptaron el ritmo de vida del parque a las fiestas tradicionales</p>	<p>Idioma</p> <p>Marketing en Asia: desarrollaron un parque con varios idiomas lo que permitió llegar a más público</p>

Fuente: elaboración propia

¹⁸ Ver Anexo B: El caso Disney

CAPITULO II: CULTURA CHILENA Y CULTURA FRANCESA

2.1 Descripción de la cultura chilena

Con el fin de destacar cual podrían ser los elementos de las ambas culturas chilenas y francesas que constituyen un riesgo haciendo negocios afuera, la previa descripción de estas dos mismas es fundamental.¹⁹

2.2 Los riesgos culturales derivados de la cultura chilena:

Son los elementos de la cultura chilena que pueden generar riesgos culturales debido a las diferencias potenciales con los otros países.

2.2.1 Valores:

Los trabajadores chilenos son marcados por algunas características directamente derivadas de los valores que poseen. Primero, los valores paternalistas compartidas por los chilenos impactan el mundo laboral donde se busca una relación que va mucho más allá que la simple relación contractual que une el jefe con el ejecutante. En efecto, se busca la elaboración de una relación que engloba las esferas privadas de cada uno en la cual “las jefaturas deben protección, apoyo, ayuda a las familias y reciben a cambio lealtad”.²⁰ Así la separación entre vida profesional y vida privada no tiene tanto sentido en Chile donde cabe entender que la jefatura necesita ser más cercana de los trabajadores.

Segundo, el valor del respeto es fundamental para los trabajadores que lo entienden como hecho necesario para no caer en una impresión de servidumbre. “El respeto se

¹⁹ Ver Anexo D: la descripción de la cultura chilena y el Anexo E: la descripción de la cultura francesa

²⁰ ANABELA DAVILA, NORAH H. MARTINEZ Cultura de Organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales.

evidencia en el trato, en el saludo, en el mantenimiento de los formalismos sociales.”²¹

El cumplimiento de esta práctica de respeto constituye una base fundamental para favorecer el buen funcionamiento de la empresa a través de la implementación de un clima laboral positivo. En efecto, se destacó que la mayoría de los problemas enfrentados por la empresa vienen de la “mala comunicación, de la falta de respeto y del no escucharse mutuamente”.²²

Luego, el rasgo cultural característico chileno es el de la timidez. Son muchos más tímidos los chilenos que los otros países vecinos. “Esta timidez se expresa como el temor al ridículo, temor al fracaso, y por lo mismo, un alto nivel de auto exigencia”.²³ Así el hecho de quedarse en la retaguardia no significa el desinterés del individuo sino la demostración de su timidez.

Tercero, el individualismo que habíamos destacado en la parte precedente puede ser un freno al trabajo en grupo si es demasiado desarrollado. Además, varias empresas utilizan incentivos personales que perjudican al trabajo en grupo. Por ejemplo, las comisiones sobre las ventas incitan los vendedores a desarrollar una estrategia personal a fin de alcanzar el nivel más alto de sus ventas. En vez de trabajar todos juntos para maximizar las ventas globales de la zona, se implementa una competencia entre ellos, a veces negativa para el servicio al cliente.

²¹ ANABELA DAVILA, NORAH H. MARTINEZ Cultura de Organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales.

²² <http://www.diariopyme.com/2011/09/puntualidad-y-respeto-en-el-clima-laboral/>

²³ ANABELA DAVILA, NORAH H. MARTINEZ Cultura de Organizaciones latinas: elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales.

A continuación, el valor del tiempo en Chile tiene un sentido distinto al de los Estados Unidos o de Europa que lo ven como una variable fundamental y escasa por lo que hay que manejarla con precaución. Por lo contrario, los chilenos son más relajados respecto a este tema. En efecto, en su forma de ser son más relajados y poco estresados para la aplicación de la tarea requerida. Este comportamiento de apuro va en contra de sus concepciones de vida y del ser humano.

Por último, un valor negativo o llamado también anti valor es la falta de puntualidad. En la vida cotidiana no se determina una hora exacta para juntarse. “Nos juntamos como a las tres de la tarde” significa que nadie llegará a las tres en punto sino bien a las tres y media. Cuando una persona invita en su casa para comer, generalmente espera que la persona invitada llegue por lo menos quince minutos después de la hora establecida, incluso treinta minutos tarde. Este hecho reviste importancia cuando se hace negocios internacionales. Las reuniones previstas no empiezan a la hora y se suele esperar quince minutos antes de que lleguen los representantes chilenos. Igualmente para las invitaciones de un representante de empresa extranjera. Si en otros países se puede entender como una falta de respeto, en Chile, esta práctica define más una costumbre de vida.

2.2.2 Normas:

El lenguaje corporal chileno cuenta con varias características. Primero, en su forma de ser diaria, los chilenos son táctiles demostrando su carácter afectuoso. Las relaciones de amistad, entre profesores y estudiantes o entre trabajadores revisten con un carácter de proximidad física. Para saludar “se ofrece un apretón de manos con el

establecimiento del contacto visual y una sonrisa”²⁴. Cuando las personas se conocen un poco más, se puede dar un beso en la mejilla. Se suele abrazarse entre amigos con palmadas en la espalda. Cuando hablan, lo hacen dejando un espacio reducido entre ellos y siempre mirando al interlocutor para demostrarle su interés. Esta cercanía no es universal y puede causar mala interpretación por parte de una persona que no está acostumbrada a esta manera de ser y actuar. En efecto, el lenguaje corporal no es universal.²⁵

Luego, se puede observar unos ejemplos de la significación de los gestos y manera de comportarse chilena. Primero no se señala algo sólo con el dedo índice sino bien con toda la mano. Segundo, el hecho de “abrir la palma de la mano con los dedos separados significa “estúpido”.²⁶ Por último, el hecho de decir un “hola” general y de no saludar a cada persona es considerado como un “acto grosero e impersonal”²⁷. El hecho de saludar a cada persona es una manera de demostrar su respeto, un valor muy importante para los chilenos.

Así se ve que el comportamiento va a resultar fundamental cuando se hace negocios con el extranjero, especialmente en el proceso de negociación cuando se reúnen por primera vez los dirigentes de cada empresa. Es el momento en el que se construye la primera impresión sobre la empresa y el dirigente.

La norma que proviene directamente del anti valor de falta de puntualidad es la tendencia al llegar atrasado al trabajo. Ya que las personas en su vida cotidiana no

²⁴ <http://www.codetaragua.gob.ve/archivos/File/Chile.pdf>

²⁵ Ver Anexo D: Normas - El lenguaje corporal no es universal figura 3

²⁶ <http://www.codetaragua.gob.ve/archivos/File/Chile.pdf>

²⁷ <http://www.codetaragua.gob.ve/archivos/File/Chile.pdf>

cumplen con los horarios, se transmite lógicamente en el dominio laboral. Además, la poca presencia de sanción al no cumplirlo puede incentivar las personas a seguir teniendo la misma actitud. Por supuesto el retraso puede surgir por culpa de factores exteriores a la persona (como los problemas de transporte), pero eso no explica de manera completa esta tendencia recurrente al llegar atrasado.

Después respecto a las normas de trabajo, el carácter más relajado de los chilenos influye en su manera de trabajar. En la vida diaria esta característica se puede notar por la velocidad del paso que adoptan los chilenos. A la excepción de Santiago donde todo se mueve rápido y donde todos andan apurados, los chilenos caminan despacio. En el dominio laboral, ya que cumplen muchas horas de trabajo, no se dan prisa para realizar una tarea determinada. Eso se vincula también con la manera de valorizar el tiempo en Chile. De eso resulta una productividad bastante baja²⁸. En los supermercados, a la diferencia de las prácticas europeas, la velocidad de los trabajadores en las cajas no es cronometrada. Eso evita la creación de un ambiente laboral estresante. Sin embargo tampoco motiva a los trabajadores en la realización de su tarea. Se puede observar también una sobre representación del personal en algunas tiendas o supermercados a las horas huecas, cuando no hay muchos clientes, lo que puede ser un factor explicativo del nivel de la productividad.

A continuación, los gerentes de la empresa en Chile son considerados como patrones o amos. El valor del paternalismo se transcribe en su manera firme de dirigir la empresa. Son los guardias de los valores de autoridad y del bienestar de sus empleados. Eso

²⁸ <http://www.diariopyme.com/2010/12/productividad-de-empresas-lideres-en-chile-es-baja-respecto-a-ee-uu-y-pares-de-la-region/>

pone de relieve la estructura piramidal del mundo empresarial. Un dirigente que no se muestra firme puede ser visto como una persona que no asume correctamente su cargo y que tiene una capacidad debilitada de liderazgo. Debe ser exigente y dar el ejemplo a sus empleados para el funcionamiento óptimo de la empresa. Por último, en Chile, por igual que en toda América del Sur, se suele hacer negocios de cara a cara lo que implica más viajes para la elaboración de una colaboración entre la empresa chilena y la empresa extranjera. Ya que los empresarios chilenos son “conservadores y toman muy en serio la ética para los negocios es factible que la negociación se lleve a cabo lentamente y sea necesario varios viajes antes de concluirla”²⁹.

El valor del trabajo, muy presente en la vida cotidiana, se transcribe en el volumen de horas trabajadas. La legislación establece que la semana laboral ordinaria no debe exceder las 45 horas de trabajo con un máximo de seis días trabajados y de diez horas al día, excepto casos excepcionales. Ahora bien la mitad de los activos ocupados trabajan más de ocho horas al día, “incluso el 11% supera las once horas laborales.” Además de las horas cumplidas en la oficina, “el 34% de los trabajadores lleva trabajo a casa varias veces a la semana para terminarlo en la noche”.³⁰ Son por la mayoría los hombres que realizan estas horas extraordinarias y que trabajan 60 horas a la semana (el 12% contra el 5% de las mujeres o sea el doble).³¹ Esas informaciones respecto a las normas laborales chilenas son fundamental en el área de los recursos humanos,

²⁹ <http://www.codetaragua.gob.ve/archivos/File/Chile.pdf>

³⁰ Según la última encuesta global de Regus:

<http://www.emol.com/noticias/economia/2011/11/21/513682/estudio-revela-que-un-11-de-los-chilenos-trabajan-mas-de-11-horas-diarias.html>

³¹ <http://www.emol.com/noticias/economia/2011/11/21/513682/estudio-revela-que-un-11-de-los-chilenos-trabajan-mas-de-11-horas-diarias.html>

especialmente en el proceso de contratación de los trabajadores chilenos al implantarse en este país o al subcontratar.

Respecto a las remuneraciones de los trabajadores chilenos el nivel de ingresos promedio per cápita en el país alcanza 180.500 pesos mensuales y el ingreso medio de los hogares se eleva a los 610.700 pesos mensuales.³² No constituye un riesgo para las empresas extranjeras que piensan contratar a trabajadores chilenos, sin embargo puede representar una dificultad si esta misma empresa quiere vender productos a precios bastante elevados. En efecto, los clientes potenciales van a disponer de un presupuesto más reducido que los países con niveles de vida superiores.

Luego cabe señalar que el impuesto al valor agregado (IVA) en Chile se eleva al 19% y eso por el conjunto de los bienes, servicios e importaciones sin existencia de tasa reducida. Es un aspecto fundamental que tomar en cuenta cuando una empresa decide internacionalizarse. Tiene que establecer una comparación con la tasa de su país para ver si la diferencia va a constituir un riesgo o una oportunidad para ella.

El valor del machismo se refleja también en la composición de los cargos profesionales donde se observa una representación masiva de los hombres en la esfera alta de la jerarquía laboral como lo demuestran las dos tablas siguientes. Sólo el 20% de las mujeres ocupan un cargo de directivos en la administración pública y un 30% en el sector privado. Además de estas diferencias de representaciones se puede notar una desigualdad en términos de sueldos. A calificación igual existen diferencias en las

³²http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2010/1.7estaddistribucioningresoysseguridadsocial.pdf

remuneraciones según el género. Cuantos más años de educación tengan, mayor será el desfase entre la remuneración del hombre y la de la mujer. Así, las mujeres teniendo una educación igual o superior a trece años reciben el 60% del salario de un hombre disponiendo de las mismas características y el 48% de sus ingresos laborales totales.³³

Por lo general, la separación estricta entre vida profesional y vida privada no existe en el sentido de que los trabajadores conocen un poco de la vida de sus colegas, cuando se conocen personas se puede preguntar sobre la familia, sin necesariamente profundizar las preguntas. Eso es una manera de conocer la persona y de empezar una conversación con ella.

2.2.3 Tradiciones y costumbres:

La manera de consumir y de comer en Chile reviste con algunas características. Suelen beber muchas bebidas, así que es común encontrar botellas de 2,5 litros en las botillerías o en los supermercados. Los chilenos son también grandes consumidores de pan ya que representa la tasa la más elevada del consumo per cápita de pan de todo el continente americano. Existen varios tipos de pan que son: la marraqueta (o pan francés), hallulla, pan amasado etc. Además, consumen mucho “completos”, un “hot dog” chileno, que se come a cualquier hora del día o de la noche. Los locales que los venden son numerosos y presentes en todas partes. El consumo de “piscocola”, coca cola mezclado con pisco, es uno de los tragos más populares del país. Luego, los productos típicos chilenos son la palta y el vino cuya calidad es reconocida en el mundo entero. Por último se consume mucho té y zumo de fruta en polvo. Cabe señalar la presencia de muchos pequeños comercios, como verdulerías, donde la gente suele

³³ Ver Anexo D: Normas – Diferencias de remuneraciones según género gráfico 1, gráfico 2, tabla 9

comprar. También se nota la posibilidad de comprar muchas cosas en la calle, por la presencia de vendedores ambulantes de pan, de confort, de paraguas etc. Así el proceso de compra no siempre se hace en el ámbito de una tienda.

En Chile se pone el acento sobre la apariencia desde los primeros pasos en la escuela con la obligación para los alumnos de vestir uniformes, en la universidad con el vestir trajes durante una disertación. En el mundo laboral, la costumbre/ norma implícita en materia de ropa es el vestir bien y formal. Los empleados tienen uniformes según su función. En los hospitales según el grado de responsabilidad los uniformes son pantalones y camiseta de un cierto color y los empleados encargados de la recepción de los pacientes visten trajes. En las empresas el vestir trajes es fundamental ya que transcribe el valor de respeto y del conservadurismo. Así, durante una negociación con un trabajador chileno es necesario vestirse con trajes de color sobrio como el gris o el azul, una camisa blanca y corbata conservadora. Además, para las mujeres los zapatos de tacón bajo representan la mejor opción para vestirse. Los trajes extravagantes así que los colores llamativos no serán bien recibidos.

Respecto al tema del clima cabe señalar que las estaciones son al contrario que en Europa y en Norteamérica. El verano es en diciembre, enero y febrero. Además, el norte es sinónimo de calor durante el día, con la presencia del desierto de Atacama, y al sur se encuentran temperaturas bajas, con mucha lluvia. Se produce el fenómeno contrario en Europa con el mito del calor al sur.

Para dirigirse a una persona hay que entender el funcionamiento de los apellidos chilenos. Como los países hispanos, los chilenos tienen dos apellidos, el primer es el

del padre y el segundo el de la madre. Cuando una mujer se casa puede elegir entre adoptar el nombre de su marido o guardar el de su padre. En la práctica no se nombra una persona por sus dos apellidos sino por el primero. Así cuando se dirige a una persona chilena se utiliza señor, o señora, seguido del primer apellido. Por último, a la excepción de la apelación de los médicos o de los físicos por el título “doctor”, no se utiliza el título profesional.

A continuación, el uso del voseo se requiere al conocer a una persona o al dirigirse a un colega, especialmente cuando no son cercanos o que existe una diferencia jerárquica entre los dos interlocutores. Sin embargo el tuteo puede implementarse rápido a medida que se conocen y se acercan las personas.

Por último, en la forma de hacer negocios en Chile no existe sistema de regateo en los mercados o tiendas. El precio fijado es el precio que el cliente tiene que pagar. La entrega de la factura es obligatoria, si no se hace significa que el “comerciante está vendiendo sin haber declarado impuestos”³⁴.

2.2.4 Idioma:

El lenguaje chileno debido a su riqueza puede provocar problemas de comunicación y de comprensión con personas de países extranjeros. Eso no sólo ocurre con los países que no hablan el español como idioma nacional sino también puede suceder entre personas latinoamericanas y españoles. En efecto, no se habla el mismo español en Perú que en Chile que en Argentina etc. Si la acentuación se expresa con el “po” en Chile, en Perú se expresa con el “pe”. La “guagua” designa al autobús en República

³⁴ <http://www.codetaraqua.gob.ve/archivos/File/Chile.pdf>

Dominicana aunque se utiliza la palabra “micro” en Chile. Guagua significa bebe en Chile. Además cabe señalar que no se utiliza el “vosotros” en Chile sino el usted con la tercera persona del plural. Así ya existen diferencias entre los que manejan el español y así los que no lo manejan bien se ven enfrentado a una dificultad aún mayor. Por eso en los negocios internacionales es fundamental hablar un español neutro que todos pueden entender para facilitar el intercambio y evitar la mala comprensión que puede perjudicar a su buena marcha. La traducción de las etiquetas de los productos así que el desarrollo de campañas marketing en un español neutro es fundamental si este producto se dirige hacia una demanda extranjera. Por último, la integración de un trabajador que no maneja los chilenismos puede perjudicar al funcionamiento de trabajos en grupo por una falta de comprensión respectiva.

Para la comprensión y la facilidad de intercambio en los negocios internacionales también se requiere el manejo del inglés, el idioma internacional. Este idioma es cada vez más requerido en el contexto de los negocios internacionales. Es la base para poder comunicar con personas que no hablan español. La falta de habilidad para hablar inglés puede perjudicar a la empresa con motivos internacionales.

2.2.5 Creencias:

La separación de la Iglesia y del Estado en Chile provocó cambios no sólo en el ámbito político sino también en el mundo laboral, aunque la religión sigue siendo muy importante en el país. El código del trabajo estipula que los trabajadores, o los que

postulan por un trabajo, no pueden ser discriminados por sus creencias.³⁵ Estas prácticas son consideradas como discriminatorias y por eso son prohibidas y castigadas por ley.

Luego, los trabajadores pueden hacer uso de símbolos religiosos, ya que constituye una práctica tolerada en el mundo laboral y que no existen leyes prohibiendo expresamente esta práctica. Sin embargo, las manifestaciones religiosas no tienen que ser ostentadoras. Los casos contrarios tienen menos probabilidad de ocurrir en Chile que en otros países donde se manifiestan otras religiones, tales como la religión musulmana en Francia, incorporando símbolos religiosos más visibles y llamativos, como el uso de la vela. Así, por ejemplo, uno puede sin problema usar un collar con una pequeña cruz cuando está trabajando.

A continuación, aunque el principio de laicidad forma parte de los principios del país, no parece tener tanta amplitud como en otros países, tales como Francia donde se puede observar una firme defensa de ella misma. Por eso no existen tantas polémicas acerca de este tema.

Por último, el sentimiento religioso todavía presente en la sociedad tiene que ser tomado en cuenta por las empresas en su modo de funcionamiento. Por ejemplo, el desarrollo de publicidades incorporando temas o imágenes muy opuestos a los valores religiosos podría incomodar o molestar a ciertos clientes. El impacto de una campaña

³⁵ “Son contrarios a los principios de las leyes laborales los actos de discriminación. Los actos de discriminación son las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en motivos de raza, color, sexo, edad, estado civil, sindicación, **religión**, opinión política, nacionalidad, ascendencia nacional u origen social, que tengan por objeto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación.” Art 2, Código del trabajo, Dirección del trabajo, Octubre 2011

así sería malo por su nivel de ventas y por la fidelidad sus clientes. Además, el tema de la religión en si es muy sensible cuando uno no conoce a la persona a la cual se dirige. Por ello, al hablar con colegas o futuros colaboradores es recomendado hablar de otro tema o de no exponer expresamente su opinión respecto a este.

Hallazgo:

En el contexto de negocios internacionales, es importante saber cómo dirigirse a una persona, respecto a su cultura, y abordar los temas adecuados en fin de establecer una buena comunicación y ambiente desde el principio.³⁶

2.3 Descripción de la cultura francesa

Con el fin de destacar los elementos de la cultura francesa que podrían constituir un riesgo para las empresas que desean hacer negocios afuera se requiere un análisis previo de la cultura francesa.³⁷

2.4 Los riesgos culturales derivados de la cultura francesa

2.4.1 Valores:

Las importantes contradicciones en cuanto a la percepción de los franceses por el valor del trabajo representan un primero riesgo. En efecto, con un tasa de desempleo superiora a la de los otros países desarrollados, un tasa de empleo 10 veces inferior a la de Europa del norte y los numerosas solicitudes de jubilación anticipada, Francia aparece como un país poco entusiasmo cuando se trata de trabajar. Sin embargo,

³⁶ Ver Anexo F – Tabla 10

³⁷ Ver Anexo E: Descripción de la cultura francesa

varios sondeos muestran que los franceses se distinguen de sus vecinos europeos por sus intensivas expectativas de realización en el trabajo. En efecto, el 42% de los franceses dicen que el trabajo les procura un sentimiento de plenitud y de orgullo acerca de los resultados laborales obtenidos por un promedio europea de un 30%.³⁸

Además, los franceses otorgan más importancia al trabajo que en los otros países europeos.³⁹

El estudio sobre la opinión de los activos franceses acerca de la utilidad del trabajo muestra la convicción de los trabajadores franceses acerca de la idea de que el trabajo puede traer algo enriquecedor para el desarrollo personal de cada uno. En efecto, el 51% de ellos declaran que el trabajo permite realizarse personalmente.⁴⁰

En cuanto al valor del trabajo, los trabajadores ponen el énfasis en el nivel de remuneración (46%) y también en el nivel de consideración por parte de los clientes y de los miembros de la empresa (34% y 21%). En efecto, un 45 % de los activos estiman que la falta de reconocimiento por parte de los empleadores desvaloriza el trabajo.⁴¹

No obstante, a pesar de que los franceses reconocen generosamente las ventajas del trabajo, los sondeos declaran cada vez más que los trabajadores franceses quisieran que su trabajo ocupe menos espacio en su vida para otorgar más tiempo a su vida familiar. Este fenómeno se puede explicar por una falta de reconocimiento por parte de los dirigentes además de las malas condiciones de trabajo ligadas al alta nivel de

³⁸ Sondeos elaborados por la Ipsos y el Sofres

³⁹ Thomas Philippon, economista estadounidense

⁴⁰ Ver Anexo G, tabla 16

⁴¹ Ver Anexo G, tabla 17

exigencias laborales produciendo estrés y a veces depresiones. Por otra parte, la toma de conciencia general acerca de las consecuencias psicológicas sobre los hijos de la explosión de los modelos familiares lleva a las familias a consagrar más tiempo a sus hijos.

Actualmente, los franceses forman parte de las poblaciones que encuentran más dificultades para conciliar una vida profesional y una vida familiar.

La importancia del valor por el trabajo es variable según varios criterios. Primero, depende de la precariedad del trabajo. En efecto, una persona teniendo solo un contrato determinado y necesitando dinero otorgará más valor al trabajo que una persona con un contrato indeterminado por la incertidumbre financiera que engendra. Por esta misma explicación, la consideración del valor del trabajo es variable según la categoría socio profesional de actividad. Los trabajadores ubicándose abajo de la escala social es decir los trabajadores con menores calificaciones valorizan más el trabajo que los ejecutivos calificados porque un trabajador cualificado tendrá siempre más oportunidades de trabajo que el trabajador sin cualificación. Igualmente, en general, las mujeres otorgan menos valor al trabajo que los hombres por su deseo de quedarse en casa cuidando los hijos.

Finalmente, la edad influye en la percepción del valor del trabajo. Según el gráfico 4⁴² el valor por el trabajo aumenta junto con la edad. Así, la categoría de los más 60 años son los que otorgan más importancia al trabajo.

⁴² Ver Anexo G, gráfico 4

Por otra parte, los aspectos del trabajo susceptibles de aumentar el valor del trabajo son: el desempeño de un trabajo enriquecedor, el establecimiento de horarios no estándar y el reconocimiento por parte de los dirigentes.

En lo que concierne las relaciones jefe/empleado, un sondeo llevado por la TNS Sofres revela en 2009 una falta de confianza mutua entre los dos partidos. Además en 2009, 6 asalariados sobre 10 dicen temer a sus dirigentes y 44% estiman que su situación laboral se degradó desde la crisis financiera. Este temo afecta todas las categorías sociales además de todos los sectores (público y privado) aunque los funcionarios parecen ser uno de los más unánimes. En efecto, en 2009, son menos del 30% a confiar en su administración.⁴³

Este fenómeno se puede explicar por la importante crisis financiera de 2008 que incitó a los dirigentes de empresa adoptar nuevas medidas más exigentes y un nuevo estilo de dirección más autoritario pero también por las desigualdades en las remuneraciones y la falta de reconocimiento.

Las micro y pequeñas empresas parecen más afectadas por estas contestaciones generales donde según los sondeos, el 2/3 de los asalariados declaran estar satisfechos de su situación y donde el 36% revelan confiar en su empleador contra un 21% en las grandes empresas. Estas cifras muestran las ventajas de una pequeña estructura donde la cercanía geográfica de los empleadores permite el desarrollo de lazos sociales y de amistad.

⁴³ Les Echos, periódico francés

Paralelamente, los estudios revelan una crisis de desconfianza en los sindicatos. En 2009, el 64% de los asalariados consideran como normal que los trabajadores insatisfechos reivindican su descontento a través de movilizaciones choqueantes y espectaculares para llamar a la atención de sus dirigentes. Además, este mismo año, un sondeo de la CSA declara que el 45 % de los franceses juzgan una secuestación en una empresa como aceptable en el caso de una insatisfacción general.

Según un estudio llevada por Kelly Services realizada en 2006, los dirigentes franceses serían unos de los dirigentes menos apreciados del mundo a causa particularmente de su falta de comunicación con los empleados. Sobre una base de 4 criterios (capacidad a delegar, aptitud a dirigir, espíritu de equipo y comunicación, Kelly Services realizó un estudio entre 28 países del mundo para notar a los distintos dirigentes a nivel internacional. Así, Francia se posiciona al 24 rango con una nota promedio de 6,2 sobre 10 lo que es inferior al promedio mundial que es de 6,7 sobre 10.⁴⁴

El resultado del sondeo revela una tendencia general por parte de los dirigentes franceses a no comunicar o poco comunicar con sus empleados. Esta distancia o lejanía que el dirigente francés establece con sus empleados muestra su aspiración a ser independiente. Según un estudio realizado en 2006 por DDI, los dirigentes francés, ingleses y alemanes están descritos como directivos, orgullosos, y poco abiertos a las críticas. Estos comportamientos que limitan las relaciones humanas describe la cultura fría y distante de los franceses además de la necesidad por parte de los dirigentes de empleados responsables, proactivos y aptes a trabajar de manera independiente.

⁴⁴ Ver Anexo G gráfico 5

En segundo lugar, la puntualidad representa un valor fundamental en la cultura francesa. En efecto, nueve asalariados franceses sobre 10 llegan a la hora (89%). Dentro de este porcentaje, el 2/3 (63%), dicen estar motivados por un principio de respeto acerca de sus colegas. Sin embargo, el 26% consideran que los tacos y los retrasos de metro constituyen un motivo serio de justificación ocasional de retrasos matinales. En cuanto al 11% de los trabajadores que no llegan a la hora, el 8% declaran compensar su tiempo de retraso quedándose más en su oficina en el fin de cumplir con sus metas laborales.⁴⁵

La productividad de los franceses es también una característica principal de su cultura. Aunque los franceses son conocidos por realizar pocas horas de trabajo (semanas laborales de 35 horas), su rendimiento horario es uno de lo más elevado del mundo.⁴⁶ Esto justifica el alto nivel de vida de los franceses. Sin embargo, la competencia internacional y el miedo por parte de los propietarios de empresa de perder su posicionamiento estratégico en el mercado incitan a los dirigentes adoptar un estilo de dirección cada vez más autoritario y exigente. Aunque la productividad de los trabajadores franceses es muy alta, es importante notar también el elevado nivel de estrés que deben subir los trabajadores cada día en su ámbito laboral. Varias empresas tales como Renault y France Telecom (Empresa de telefonía) fueron confrontadas a problemas de suicidas en el seno de edificios. Pero eso y para adelantar estos problemas, cada vez mas empresas, en particular las grandes empresas, habilitan espacios dentro de los edificios con psicólogos a la disposición de los empleados en dificultad.

⁴⁵ Sondeo realizado en 2011 por el Baromètre Monster

⁴⁶ http://www.lemonde.fr/economie/chat/2006/04/06/la-france-est-elle-competitive_759022_3234.html

2.4.2 Normas:

La primera norma que puede generar un riesgo cultura está ligada al alto nivel de vida en Francia y al elevado nivel del sueldo mínimo (1.364 euros). En efecto, dado que Francia representa uno de los países de la UE con los niveles de precios más altos, en particular en los bienes inmobiliarios, el Estado exigiere la entrega de sueldos superiores a iguales a un sueldo mínimo en el fin de proporcionar a todos los trabajadores niveles de vida correctos. Este factor tiene que ser tomado en cuenta por las empresas extranjeras deseando implantarse en Francia porque representa un costo significativo y aun más cuando se trata de una gran estructura con un número importante de empleados.

La tabla 18⁴⁷ pone de relieve también un clivaje entre hombres y mujeres en cuanto al nivel de remuneración. Así, las desigualdades de sueldos siguen permaneciendo en Francia y acentuarse junto con el nivel de calificaciones.

Respecto al sexo de los dirigentes, los sondeos muestran una indiferencia por parte de los asalariados. En 2006, 2 franceses sobre 5 decían no tener preferencia. Sin embargo, dentro de los que optaron por uno de los dos sexos, los hombres ganan con un porcentaje de 21,8.⁴⁸

La preferencia de los franceses por un hombre como dirigente se puede explicar por la baja proporción de mujeres desempeñando el empleo de dirigente. En efecto, solo el

⁴⁷ Ver Anexo G, tabla 18

⁴⁸ Ver Anexo G, gráfico 6

6,1 de los dirigentes en las grandes empresas son mujeres⁴⁹ y en las empresas de menos de 500 personas, en 2004, sobre 1000 dirigentes, solo 34 eran mujeres.⁵⁰

Por otra, a pesar de las grandes ventajas laborales que gozan los trabajadores franceses (semana laboral de 35 horas, 5 semanas de vacaciones pagadas, 11 días feriados etc.), Francia es conocida por las numerosas huelgas contestatarias llevadas por los trabajadores insatisfechos. En efecto, desde la despenalización por la ley de la huelga en 1864, los Franceses desarrollaron una forma de “cultura de la huelga” basada sobre relaciones de fuerzas más que sobre un principio de regulación pacífico. Este fenómeno se puede explicar por las ideas revolucionarias del principal sindicato en Francia: la CGT, un sindicato marxista protestatario y militando por la lucha de las clases.

Legislativamente, la constitución francesa prohíbe la ruptura de un contrato de trabajo por un empleador o comportamientos discriminatorios por un motivo de huelgas. Sin embargo, cada huelga está sometida a una reglamentación. Antes de cada marcha, el huelguista tiene que presentar, 5 días antes del acontecimiento, un preaviso aprobado por un sindicato y mencionando el lugar, la fecha, la hora y la duración prevista de la huelga. Existen solo 2 categorías de trabajadores que pueden estar obligados a quedarse en su lugar de trabajo en caso de huelga: los agentes de autoridad y de seguridad (ej.: policía, militares etc.) y los agentes que contribuyen al cuidado de otras personas (doctores, bomberos, ambulancia etc.)

⁴⁹ Estudio de Christian & Timbers,

⁵⁰ Encuesta llevada por Top Management

Hoy en día, los conflictos duran más y son cada vez más movilizadores.⁵¹ Las reivindicaciones conciernen principalmente los niveles de sueldos, la repartición del tiempo de trabajo, la creación insuficiente de empleos y la integración de tiempo de descanso al trabajo.

Además, desde dos o tres años, estos conflictos son mas violentes y espectaculares en el fin de llamar casa vez más a la atención de los medias.

El otro aspecto cultural que distingue a Francia de los otros países tiene que ver con la percepción del dinero. Mientras en EE.UU, la cultura incita a los trabajadores divulgar libremente y orgullosamente su nivel de sueldo para dar una estimación de sus competencias profesionales y de su nivel de motivación en el ámbito laboral, los franceses asimilan este comportamiento a un comportamiento pretencioso y poco representativo del valor profesional de una persona. Muchos franceses no asimilan los altos niveles de remuneración de una persona como consecuencia de un trabajo encarnizado y difícil. El principio de meritocracia en Francia es poco reconocido y varios franceses demuestran un sentimiento de celos.

Igualmente, el mestizaje cultural presente en Francia no está siempre muy bien percibido en el mercado laboral ya que permanece una fuerte discriminación hacia los extranjeros en particular hacia las personas de color.

El gráfico 7 pone de relieve el sentimiento de discriminación percibido por los inmigrantes y descendentes de inmigrantes entre 18 y 50 años residentes en la región

⁵¹ Estudio de la DARES, dirección de la animación de la investigación, de estudios y de las estadísticas

de Ile-de-France en 2008.⁵² La principal conclusión de este gráfico es que la población extranjera la más discriminada en Ile-de-France, en 2008 es la población originaria de África subsahariana en particular la población Argelina, Marroquí y Tunecino. Por otra parte, este gráfico evoca que casi un cuarto de los inmigrantes y descendientes de inmigrantes viviendo en esta región subieron discriminaciones.

El gráfico 8 menciona las principales causas de discriminaciones evocadas por la misma muestra de personas interrogadas en sondeo precedente. Según las personas interrogadas, los principales motivos de discriminación son el origen, la nacionalidad, el color de la piel y la manera de hablar.⁵³

Finalmente, es importante precisar que en Francia existe una lista de profesiones que no se puede desempeñar sin la obtención de un determinado diploma tales como los profesiones de enseñanza, médicas (doctor, dentista etc.) y sociales (asistentes sociales).

Además, algunas profesiones están reservadas a los franceses tales como los empleados públicos que dan una participación directa o indirecta a los trabajadores en la función de salvaguarda de los intereses generales del Estado o de las otras colectividades públicas (ej.: armada, policía, magistratura etc.).

⁵² Ver anexo G, gráfico 7

⁵³ Ver anexo G, gráfico 8

2.4.3 Tradiciones y Costumbres:

Como lo hemos mencionado más arriba, el calendario francés contempla 11 días feriados. Además, existe en Francia una tradición de que si un día feriado es un día jueves, las empresas pueden cerrar sus oficinas el día viernes para permitir a sus trabajadores gozar de un fin de semana largo. En este caso, las empresas deberán pagar el día viernes a sus trabajadores como si hubieran ido a trabajar en la oficina como un día de trabajo normal.

Por otra parte, la ley prohíbe el aplazamiento de cualquier día feriado por parte de las empresas aunque este cambio se efectúa con el acuerdo de los trabajadores. La única excepción concierne las empresas cuya actividad es fundamental incluso durante los días feriados ej. Los restaurantes, las almacenes, los médicos etc. En este caso, los trabajadores habiendo trabajado durante días feriados beneficiarán de días feriados compensatorios acordados por su empleador.

Es importante precisar también que el día 1 de Mayo, día del trabajo en Francia, es el único día feriado durante el cual todos los trabajadores deben descansar (excepto en los sectores de actividad evocados más arriba). Por todos los otros días feriados, los trabajadores están libres de decidir si desean o no trabajar en el caso de que la empresa le ofrezca de trabajar. En el caso de un día feriado trabajado, los trabajadores no benefician de una remuneración suplementaria sino de una remuneración igual a la remuneración de un día de trabajo normal. Únicamente en el caso del día 1 de mayo, los trabajadores habiendo trabajado este día gozaran de un aumento de salario de un 100% (día pagado doble).

Igualmente, los franceses tienen sus costumbres alimenticias. Al contrario de los chilenos, los franceses consumen pocas bebidas en particular fuera de las 3 comidas del día o sea el desayuno, el almuerzo y la cena.

A continuación, los franceses, suelen tomar un desayuno dulce. El desayuno típico de un francés será un té o un café con pan, mantequilla y mermelada. Los “croissants” o los “pains au chocolats” son también bollerías famosas típicas que los franceses suelen comprar por la mañana en las panaderías.

Además, pocos son los franceses que toman la once. En general, solo los niños reciben una colación a las 16 horas para poder esperar hasta la cena tal como una barra de chocolate y una fruta o bien un queque y un yogurt.

La gastronomía francesa es una de la más reconocida a nivel mundial por su refinamiento y su diversidad. Los franceses suelen descomponer las comidas tradicionales en 4 partes: la entrada (en general fría (ej. Ensaladas) o caliente (ej. Tortas saladas)), el plato de resistencia (pescado o carne con verduras o féculentos), el queso, y el postre (frutas, pasteles etc.). Además del queso, es fundamental también poner el énfasis en la importancia del vino en Francia. Siendo un gran productor de vino, Francia es uno de los países con el número más importante de consumidores. Cada comida suele ser acompañada de un vaso de vino en particular al momento de la degustación del queso debido a la agradable combinación de los dos gustos.

La cultura francesa pone de relieve la importancia de una gastronomía de calidad equilibrada y elaborada. En 2010, el 92% de los franceses consideran comer como un gusto. Sin embargo, el 82% dentro ellos, dicen preferir una comida equilibrado a una

comida rápida (el 2%). Por otra parte, según esta misma encuesta, el 96% de los franceses asimilan una comida rica al uso de productos distintos y variados en la elaboración de los platos. El 97% hacer prevalecer la calidad de los productos y el 96% la convivialidad. Comer en Francia es también cuidarse consumando productos equilibrados. El 85% de los franceses declaran en 2010 que comer bien es también una manera de preocuparse por su salud.⁵⁴

Finalmente, el lenguaje empleado en Francia representa un riesgo en el sentido de que todas personas extranjeras entre ellas se van a vosear y eso que sea en el ámbito profesional (jefe, colegas de trabajo) o bien en los lugares de la vida cotidiana (panadería, supermercado, bombilla de gasolina etc.) En el caso contrario, los franceses asimilarían este comportamiento a una falta de respeto. Obviamente, después de muchas entrevistas con una misma persona y el desarrollo de lazos de amistad, el tuteo es inevitable pero dado la cultura distante y fría de los franceses, el periodo entre el pasaje del voseo al tuteo puede demorarse mucho.

2.4.4 Idioma:

La dificultad del idioma Francés se justifica por su particularidad en cuanto a su pronunciación que es costosa especialmente por un hispanófono. En efecto, en francés, muchas letras no se pronuncian oralmente al contrario del idioma Español. Igual, la gramática francesa comporta muchas irregularidades en particular en la conjugación de los verbos. A continuación, los hispanófonos suelen ocupar el pretérito indefinido para referirse a acontecimientos pasados mientras que los francófonos suelen emplear el

⁵⁴ Estudio llevado por la empresa Nestlé

pretérito perfecto. El pretérito indefinido, en francés, es asimilado a un lenguaje muy formal que se emplea solamente en la literatura escrita.

También, es importante precisar la diferencia de acento que existe entre la población del norte y la del sur de Francia. Al norte por ejemplo, algunas sílabas suelen desaparecer por culpa de una mala pronunciación de las palabras mientras que al sur algunas sílabas suelen ser más acentuadas que otras. Igualmente, al norte, la población está conocida por su falta de articulación en su pronunciación. Al contrario al sur, la población habla más fuerte y con más entonaciones en la voz. A continuación, existen algunas expresiones empleadas en el sur de Francia que son desconocidas por los nordistas. Sin embargo, en general se trata de expresiones poco formales y pues poco usadas en el ámbito laboral. Así, este punto no representa un riesgo directo en los negocios excepto en las empresas con una pequeña estructura donde el ambiente es en general más relajado y donde los empleados ocupan entre ellos un lenguaje corriente. Además, conocer estas expresiones por parte de un extranjero representa una gran ventaja en particular en una perspectiva de integración geográfica y social.

Por otra parte, como lo mencionado más arriba, los franceses hacen pocos esfuerzos cuando se trata de expresarse en otro idioma. Este comportamiento justifica una vez más la necesidad por parte de un extranjero dominar perfectamente el idioma francés. Además, aunque el segundo idioma más hablado en Francia sea el inglés, la timidez, la frialdad y el bajo nivel de inglés de los franceses explican su falta de iniciativas frente a un extranjero deseando comunicarse en inglés. Así, el dominio del francés es un elemento fundamental en particular para desarrollar lazos con la población local que sea en el ámbito de los negocios (proveedores, distribuidores, clientes etc.) o bien en el ámbito

de un integración social (amigos etc.). No dominar el idioma del país de implantación por parte de una empresa marca un sentimiento de distancia entre la empresa y los clientes que impide a la empresa conocer y entender perfectamente las expectativas de los residentes locales. En el contexto de negociaciones entre empresas también, la falta de conocimiento del idioma local por parte de una de las dos empresas frena los avances en los asuntos comerciales.

También, el riesgo ligado al costo de traducción de las etiquetas de productos hacia un nuevo idioma es un elemento no despreciable. En efecto, este riesgo afecta dos tipos de costos: un costo de tiempo (tiempo de realización de la traducción y de fabricación de las etiquetas) y un costo financiero que las empresas deben integrar en su presupuesto.

2.4.5 Creencias:

Actualmente, el sistema legislativo francés impone varias reglas en cuanto a la gestión de las religiones en el lugar de trabajo. Esta ley es distinta según el sector de actividad. En el sector público por ejemplo, el principio de laicidad predomina. Todos los trabajadores perteneciendo a este sector deben manifestar una neutralidad acerca del conjunto de las religiones existentes. Por eso, ninguna convicción religiosa debe ser demostrada por cualquiera que sea la función desempeñada. En el sector privado, el empleador no tiene la posibilidad de prohibir a un empleado el uso de objetos religiosos (cruz del Cristo, pañuelo etc.) excepto en el caso de que estos objetos hacen más difícil el desempeño de las funciones profesionales del empleado (relaciones con el público o

los clientes, incompatibilidad con la seguridad al trabajo, la salud o la higiene etc.).⁵⁵ Sin embargo, la ley prohíbe al empleador la introducción de un reglamento interno que impediría “*todas discusiones políticas o religiosas dentro de la empresa*” porque “*el principio en la empresa privada es el de la libertad religiosa y de convicción*”.⁵⁶

Por otra parte, un asalariado no puede tampoco suspender su trabajo por motivo de prácticas religiosas o bien negarse a llevar un uniforme con el pretexto de que este es incompatible con cualquier objeto religioso.

Hasta ahora, la mejor solución para evitar conflictos entre convicciones religiosas e intereses de la empresa, es el establecimiento de un contrato preciso y detallado por que el empleado conozca perfectamente sus derechos y deberes en término de prácticas religiosas en la empresa. La otra solución posible es el establecimiento de contrato basado en un acuerdo mutual entre las dos partes determinadas.

No obstante, con la importante subida de las manifestaciones visibles religiosas estos últimos años, en particular por parte de los creyentes musulmanes debido a su dinamismo en cuanto a sus prácticas religiosas, el alto consejo de integración (HCI) publico en septiembre de 2008 un articulo proponiendo la introducción en el código de trabajo de una ley autorizando las empresas establecer dispositivos que permiten limitar las expresiones de las creencias religiosas en el trabajo. Según la HCI, la neutralidad y la imparcialidad religiosa reivindicada en el sector público son principios a favor de la eficacia de la empresa pública. Por eso, para poner de relieve estos principios la HCI propone limitar las favores religiosas otorgadas por la empresas a sus empleados tales

⁵⁵ Artículos L.1121-1 y L. 1321-3 del código del trabajo,

⁵⁶ Artículo L.1121-6 del Código del trabajo

como el uso de vestidos religiosos (ej.: el pañuelo), la solicitud de días de vacaciones para celebrar fiestas religiosas, comidas específicas (ej.:halal) que son en desacuerdo con los principios de neutralidad religiosa en el trabajo.

Es importante subrayar también que algunas empresas practican discriminaciones religiosas en su proceso de selección de su personal. Esto significa que en algunas oficinas, un candidato musulmán usando el pañuelo tiene menos suerte de ser contratado que un candidato ateo. El Estado trata de controlar estas prácticas por ejemplo, dando la posibilidad a los candidatos poner una foto en su CV o no pero estas iniciativas permanecen demasiado ineficaces.

CAPITULO III: ESTUDIO DE CASO

En este capítulo vamos a estudiar el caso de dos empresas, una empresa chilena y una empresa francesa, y analizar si la cultura organizacional de cada una sería compatible con la cultura del país anfitrión.

Concepto de cultura Organizacional:

La cultura organizacional es “un sistema de significación compartida por los miembros de una organización y que distinguen a ésta de otras organizaciones”.⁵⁷ Esta cultura organizacional permite a sus miembros tener una percepción común y definir la manera de llevar a cabo el trabajo. Tiene su origen en los valores de sus fundadores así que la visión y la misión de dicha empresa. Sin embargo, va evolucionando con el tiempo. Los empleados se enteran y asimilan esta cultura a través del lenguaje, de los símbolos materiales, de los rituales y de los relatos como los contados por los trabajadores más ancianos. Cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, menos posibilidades de acción tendrán los empleados por lo que define lo que se puede hacer y los límites de lo posible. Se revela también una herramienta clave para saber cómo enfrentar los problemas.

“Toda organización posee sistemas o patrones de valores, símbolos, rituales y prácticas que van evolucionando con el tiempo”. Las costumbres de la organización son el resultado de su experiencia, las prácticas que tuvieron éxito y los cambios que resultaron necesarios.

⁵⁷ Cultural Organizacional, diapositivas de Reinaldo Calvo

Por último, la cultura organizacional se compone de 7 dimensiones que pueden ser más o menos desarrolladas. La dimensión que va a desarrollar más la organización va a definir su personalidad.⁵⁸

3.1.1 El caso París:

Con el fin de desarrollar un análisis práctico de los riesgos culturales, hemos elegido la tienda por departamento chilena París.⁵⁹

3.1.2 Cultura organizacional de París

3.1.2.1 Valores:

A partir de 2005, con el cambio de dirección, se implementó un cambio en la cultura organizacional de la tienda que lo exprimió especialmente a través de su nuevo nombre: París. Quiso dar una nueva identidad así que un nuevo impulso. Por ello se formó “la gran familia París” que ilustra su voluntad de integrar todo el personal en su cultura organizacional.

La personalidad de París, que deriva directamente de la dimensión cultural organizacional que se desarrolló más, se basa en su orientación hacia las personas, especialmente en la figura del cliente. Se fundamenta en tres principios que son el respeto por las personas, el servicio al cliente y la búsqueda de la excelencia, con, por ejemplo, el área de los Recursos Humanos donde se busca siempre trabajar con los mejores. Los colaboradores de la empresa “se encuentran inmersos en la cultura París

⁵⁸ Ver Anexo H, figura 4

⁵⁹ Ver Anexo H: el caso París

que promueven en sentirse parte de la empresa”⁶⁰. Los nuevos tienen que ajustarse e integrar esta cultura. Así, a medida que pase el tiempo, se adopta de manera cada vez más automática ciertos tipos de comportamientos directamente vinculados a la cultura que promueve ella tales como entregar una experiencia de servicio única, mantener las tiendas en perfecto estado y mantener su presentación personal intachable. Así se destaca el valor de disciplina que es fundamental para cumplir los objetivos.

De todo esto nace el paradigma de París. En su forma de hacer negocios siempre valoriza y prioriza al cliente. Se entiende que el cliente es el zócalo fundador que permite cumplir todos los objetivos de la empresa. No se trata de vender a más personas posibles sino de mantener el vínculo con los clientes existentes ya que es menos costoso mantener a un cliente que atraer a uno nuevo. El último elemento es la voluntad de “ser el mejor lugar para trabajar para todos sus colaboradores” creando un efecto de sinergia entre el sentirse bien en su trabajo y así ser más eficiente en la realización de su tarea. Por ello desarrolla el valor de cercanía entre jefes y empleadores implementando un entorno laboral agradable.

Luego, el valor de creatividad se observa tanto en los productos elegidos como en la búsqueda de marcas propias a desarrollar.

⁶⁰ Cultura Organizacional, Caso Paris, materia de Dirección estratégica, universidad UV Valparaíso 2011

Por último, los símbolos son los que permiten identificar enseguida a la empresa y transmitir sus valores, especialmente en el caso de la publicidad. Los símbolos pueden ser imágenes, eslóganes, el tipo de vocabulario utilizado etc.

El color celeste siempre presente no sólo en el logotipo de la empresa Paris sino también en las publicidades, los uniformes de trabajo constituye su símbolo emblemático. Además, el lema “es mi tienda” refleja la imagen de una tienda para todos, sin discriminaciones o selecciones.

La publicidad desarrollada cuenta con personajes famosos, tiene como objetivo reflejar la cercanía e incitar la confianza tanto al cliente como a los colaboradores mientras difundiendo la calidad.

3.1.2.2 Normas:

París basa su actividad de negocios según varias normas. Las rutinas y rituales permiten definir las prácticas cotidianas de los miembros de la empresa y fomentar un cierto tipo de comportamiento. Por ejemplo, en la empresa Paris de Viña del Mar cada lunes se realiza una reunión para definir los objetivos de la semana. Para París el



Claudia Conserva, modelo y animadora de televisión.



Logotipo París

comportamiento de su personal constituye un factor clave. La exigencia de la dirección en cuanto a este aspecto es formal. El personal tiene que enfocar todo su comportamiento hacia el cliente y sobre el principio de respeto como base relacional. Eso se refleja por ejemplo en la práctica del conjunto del personal de saludar de manera sistemática y agradable a los clientes, que sea la señora de la limpieza, el guardia de la entrada o el vendedor que va a atender al cliente. Así las rutinas son enfocadas hacia el respeto del cliente, pero también hacia el respeto entre los colaboradores.

Además, la voluntad de la empresa de trabajar con los mejores implica tener una exigencia alta en términos de calificación y de experiencia así que una actitud positiva y motivada por parte del empleado. Así, estos elementos son los criterios requeridos y buscados para contratar a nuevas personas.

A continuación, los sistemas de control reflejan las actitudes de los dirigentes hacia los empleados así que los valores de la organización. En efecto, se puede elegir de poner el énfasis en el castigo o en la recompensa que son dos visiones de gestión totalmente distintas. El control puede ser omnipresente o sólo de vez en cuando. La empresa París implementa dos sistemas para evaluar las conductas de sus empleados. Primero, utiliza la técnica de "mystery shopping" o "compra fingida" que consiste en la falsa compra o la falsa contratación de servicio que permite evaluar una serie de variables definidas previamente. Luego, además de ser un sistema de control, implementa el sistema de comisiones sobre la venta para incentivar a sus empleados vender más. El vendedor tiene un sueldo variable y será pagado con arreglo a sus resultados de venta. Este

sistema tiene la desventaja de dificultar el trabajo en grupo ya que los esfuerzos que requiere el trabajo grupal no serán recompensados.

Para cumplir con su exigencia de mantenimiento de las tiendas en perfecto estado, los servicios de limpieza tienen que ser intachables. No es considerado como un detalle sino como un elemento de gran importancia para la imagen de una tienda de calidad en todos los aspectos (no sólo productos sino del edificio, del servicio, etc.).

Por último, en el objetivo de facilitar la atención a los clientes y su orientación en la tienda, París implementó un sistema de uniforme posibilitando la identificación rápida del personal. Los uniformes incorporan el color “faro” de París, es decir el celeste especialmente presente en las poleras, así como el color negro. Todos los miembros del personal están obligados a vestirlo y mantener una presentación intachable.

3.1.2.3 Tradiciones y costumbres:

A través de sus costumbres París integra al personal en el seno de su cultura organizacional. La transmisión de la historia corporativa así que la celebración de los cumpleaños de los empleados son las dos formas elegidas por la empresa. Primero, los nuevos empleados se ven contados los éxitos, los fracasos y las anécdotas de ella por los empleados teniendo más antigüedad en la empresa en el objetivo de facilitar su integración y la adopción del comportamiento adecuado a los valores corporativos. Se explica lo que se puede y que se debe o no hacer. Por ejemplo, cuando un cajero utiliza su RUT para acumular puntos cuando el cliente no tiene París no hace concesiones al enterarse de esta práctica y despide al empleado enseguida. Luego, los cumpleaños de los empleados son celebrados para reflejar la importancia que detenta el personal.

3.1.2.4 Idioma:

Debido a la sola presencia en Chile de las tiendas París, el conjunto de la organización funciona con el idioma chileno.

3.1.2.5 Creencias:

La creencia principal de la empresa se refiere a las personas, que se considera como el pilar corporativo. Esta creencia consta de dos elementos. Primero, las personas en calidad de clientes, como se mencionó previamente, constituye el foco principal de atención en cuanto a todo el trabajo y los esfuerzos realizados por la empresa. Luego, las personas en calidad de miembros de la empresa, son consideradas como la variable corporativa estratégica.⁶¹

La tabla 22 siguiente presenta los riesgos culturales que la empresa París podría enfrentar haciendo negocios con Francia. La elaboración es propia.

⁶¹ Ver Anexo H tabla 21 Cultura Organizacional París

Componentes De la Cultura Areas Funcionales	1. 2. Valores	1. 2. Normas	1. Tradiciones y Costumbres	1. 2. Idioma	1. Creencia
1. Dirección	<p>1. 1. La falta de confianza y la frialdad existente en Francia entre los empleados y su jefe puede hacer difícil la aplicación del valor de cercanía reivindicada por Paris.</p> <p>2.</p> <p>3. 2. <u>En el caso de un director chileno:</u></p> <p>4. la exigencia de la puntualidad es primordial para mantener su autoridad y seguir siendo respetado por su personal.</p>	<p>1. <u>Caso directivo chileno:</u></p> <p>2. 1. La tendencia a privilegiar los franceses cuando se trata de concluir contratos puede dificultar la implantación de la empresa en un sector estratégico (elemento fundamental en el sector **)</p> <p>3.</p> <p>4. 2. la proximidad corporal chilena puede ser mal interpretada y rechazada por los colaboradores.</p> <p>5.</p>		<p>1. <u>Caso directivo chileno:</u></p> <p>2. 1. Dificultad para dominar perfectamente el francés y para difundir las instrucciones correctas a los trabajadores.</p> <p>3. 2. Al negociar con profesionales franceses, se puede enfrentar a problemas de comunicación por la falta de esfuerzos por parte de los franceses a hablar más despacio.</p> <p>4. 3. falta de iniciativas personales por parte de los franceses para hablar un idioma extranjero, lo que dificulta el establecimiento de relaciones de negocio.</p>	
Producción	<p>1. La falta de cercanía entre la dirección y los empleados así que la falta de reconocimiento puede generar un clivaje y frenar el nivel de producción.</p> <p>2. La búsqueda por parte de los trabajadores de un aumento de su tiempo libre, dedicado a su familia, limite su nivel de involucración laboral (volumen de horas).</p> <p>3. el nivel de remuneración es una variable fundamental que influye en la productividad del trabajador.</p>	<p>1. Paris tiene que organizar la producción anual de la empresa tomando en cuenta las cinco semanas de vacaciones autorizadas por ley.</p> <p>2. Las huelgas internas pueden frenar el nivel de producción. Además, las huelgas externas, por ejemplo de la SNCF (transporte ferrocarril), pueden atrasar la llegada del personal hacia su lugar de trabajo.</p> <p>3. Adaptación de los productos vestimentarios a la corpulencia de los franceses: más altos, delgados.</p>	<p>Tendencia a vestirse con ropa de color sobrio.</p> <p>Adaptación del programa de producción según los once días feriados.</p> <p>El hecho de que los días feriados no se puedan correr puede dificultar el mantenimiento del nivel de la productividad durante las semanas correspondientes.</p>	<p><u>En el caso de un dirigente chileno:</u></p> <p>la falta de claridad de las instrucciones puede frenar la velocidad productiva de los trabajadores.</p>	

Componentes De la Cultura Areas Funcionales	1. 2. Valores	1. 2. Normas	1. Tradiciones y Costumbres	1. 2. Idioma	1. Creencia
Marketing	Necesidad de la creación de una unidad de negocio dedicada al estudio de los segmentos de mercado para acercarse cada vez más de las exigencias de los futuros clientes de París, considerados como variable estratégica.	Legislación de rebajas: 3 períodos de rebajas, entre ellos 2 períodos de 6 semanas definidos por el Estado, y un período determinado por el comerciante que no puede ser el mismo mes que los dos otros períodos.	La diferencias de las estaciones franco chilenas instauran un desfase temporal en la creación y la difusión de las publicidades.	En el caso de una publicidad culturalmente adecuada para ambos país es necesario traducirla en francés conservando el mensaje publicitario.	
Finanzas	1. La voluntad de ser creativo obliga la empresa dedicar gastos importantes para desarrollar sus marcas propias y seguir siendo a la vanguardia. El nivel superior de la IVA francesa puede generar una reducción del beneficio de la empresa o bien un aumento de los precios.	<u>Costos cotidianos:</u> 1. El sueldo mínimo francés es muy elevado lo que representa un costo suplementario. 2. Alto precio de las energías (electricidad etc.) y de los bienes inmobiliarios (arriendo o compra de los puntos de venta). 3. las cinco semanas de vacaciones pagadas representan un costo suplementario.	La ausencia del día del niño representa una oportunidad menos para aumentar su nivel de ventas y así de ingresos.	Costo de traducción de las publicidades, etiquetas y eventuales gastos vinculados a la contratación de un traductor	
RR.HH	1. En su voluntad de trabajar con los mejores París tiene que ofrecer sueldos atractivos para los franceses. 2. Los trabajadores franceses valorizan el trabajo en función del nivel de responsabilidad y de su autonomía en la realización de su tarea. 3. La alta exigencia de la dirección en cuanto a los resultados produce estrés lo que requiere a creación de un servicio de ayuda psicológica.	1. Preferencia por parte de los franceses estar dirigido por un hombre. 2. Elaboración de los horarios según las 35 horas semanales de trabajo y las cinco semanas de vacaciones pagadas. 3. Toma en cuenta de la edad de jubilación en Francia (62 en vez de 65 años)			París va a enfrentarse a nuevas solicitudes derivadas de la religión musulmana (uso de la vela, comida hallal en el casino etc.)

Como ya se destacó en la tabla precedente, los riesgos potenciales al internacionalizarse hacia Francia son múltiples. Engloban el conjunto de las áreas funcionales de la empresa París. La estrategia de internacionalización la más adecuada para potenciar su éxito en cuanto a su adaptación a la cultura anfitrión tiene que posibilitar un acceso a canales de informaciones directos para enterarse de la exactitud de sus prácticas y de la adecuación hacia la nueva demanda de sus productos ofrecidos. Las exportaciones no permiten tener estos tipos de contactos, tampoco de acumular experiencia en el nuevo mercado. La inversión directa puede ser arriesgada por el volumen de capitales necesario a su implementación. Además, como se mencionó en la tabla, los costos de mano de obra van a ser superiores a los cuales la empresa está acostumbrada tener en Chile. Por ello, la estrategia más adecuada parece ser la franquicia, que permitiría a París crecer a bajo costo, mantener y difundir su cultura corporativa así que obtener informaciones directas sobre el mercado francés vía es franquiciado.

3.2.1 Caso Yves Rocher

La empresa francesa Yves Rocher fundada por Yves Rocher mismo es la empresa elegida para desarrollar el estudio de caso siguiente.⁶²

3.2.2 Cultura organizacional

⁶² Ver Anexo I: el caso Yves Rocher

3.2.2.1 Valores

La visión del grupo Yves Rocher es amplia. Primero, el grupo desea poner de relieve cada personalidad. Quiere ofrecer a cada mujer la posibilidad de mejorar su apariencia quedándose ellas mismas al 100%. Segundo, Yves Rocher rechaza la idea de que los cosméticos representan la única forma para quedarse linda. Al contrario, Yves Rocher hace prevalecer lo natural y el bien estar de la persona como factores principales de la belleza. Según ellos, el tiempo no es un enemigo sino una fase inevitable del tiempo que todas las mujeres deben aprender a aceptar para sentirse bien y lucir mejor. La compañía Yves Rocher, desea igualmente estar capaz de contestar a todas las necesidades de belleza de las mujeres es decir estar capaz de adaptarse a todos los estilos desde lo natural hasta lo sexy y glamor. A continuación, Yves Rocher busca la innovación constante en el objetivo de anticipar las expectativas de sus clientes y siempre a precios razonables para captar una demanda cada vez más amplia. Finalmente, Yves Rocher quiere sensibilizar sus clientes al medio ambiente concibiendo productos ecológicos.⁶³

A continuación, el grupo Yves Rocher lleva sus actividades cumpliendo con 5 valores principales reivindicado por la empresa.

En primer lugar, la empresa pone de relieve como pasión su gana de emprender y de utilizar su saber-hacer de origen para crear nuevas marcas, nuevos productos cada vez más eficaces y adaptados a los gustos de los clientes. Es gracias a su ambición y a su firma voluntad que el grupo logro imponerse en el mercado del cosmético.

⁶³ <http://www.yves-rocher.fr/control/com/fr/vision/>

Luego, en el corazón de su ambición, se encuentra el respeto de sus compromisos. Considerando que todo el mundo tiene derecho a cuidarse, Yves Rocher tiene por vocación hacer accesible la belleza y el bien estar a un número cada vez más importante de personas. Así, Yves Rocher posiciona al cliente en el centro de su toma de decisiones en el fin de desarrollar una relación íntima con él y satisfacer al mejor sus deseos de belleza.

A continuación, el grupo consagra mucha importancia en el respecto de los valores humanos que sea entre los trabajadores o bien con los clientes. Yves Rocher basa su eficacia a través de relaciones sencillas y verdaderas en un ambiente de confianza. El trabajo de equipo, el éxito y el respeto mutuo son principios que todos los trabajadores deben seguir en el fin de garantizar la plenitud personal de cada uno.

Por otra parte, el respeto de la naturaleza es uno del fundamento del grupo. La fundación Yves Rocher sostiene este principio apoyando acciones pedagógicas ecológicas. Consciente de la importancia de una conservación de la naturaleza el grupo trata de llamar a la atención de la población para generar una toma de conciencia colectiva.

Finalmente, para asegurar sus performances, el grupo vincula el valor de la exigencia profesional para siempre ofrecer productos de buena calidad y a precio razonable.⁶⁴

3.2.2.2 Normas

Yves Rocher basa su proceso de producción sobre distintas normas de trabajo. En primer lugar, todos los productos Yves Rocher deben estar concebidos, fabricados y

⁶⁴ <http://www.groupeyvesrocher.com/valeurs.php>

comercializados de manera ecológica limitando por ejemplo la emisión de gases nocivos en el medio ambiente. Además, todos los embalajes de los productos Yves Rocher están concebidos para ser reciclados y luego reutilizados. Por otra parte, para reforzar su imagen eco ciudadana, el grupo prohíbe formalmente el uso de sustancias genéticamente modificadas en la composición de sus productos. Igualmente, en una perspectiva de preservación de la diversidad animal, la empresa Yves Rocher renuncia a todas prácticas llevadas sobre animales permitiendo determinar los efectos de un determinado producto. A continuación, el grupo promueve el desarrollo económico a través del uso de energías renovables.

Además, para garantizar productos 100% naturales, Yves Rocher eligió cultivar ellos mismos la una parte de las plantas que necesitan en la fabricación de sus productos.

Finalmente, en marzo de 2006, Yves Rocher reemplazo sus bolsas plásticos entregados al momento de la compra por bolsa shopping reutilizables.

En cuanto, a la selección de los empleados, la política de recursos humanos del grupo exigiere personas apasionadas, con fibra comercial y sabiendo trabajar en equipo. La compañía garantiza la evolución profesional de cada empleado para tener cada vez más un personal calificado y competente. Los compromisos del grupo hacia sus empleados son la flexibilidad, la polivalencia, la creatividad, el acompañamiento en la evolución profesional de cada empleado, la toma de responsabilidad y la realización de formaciones específicas para asegurar la felicidad de los trabajadores. Por otra parte, antes de formar parte del grupo Yves Rocher, todos los nuevos trabajadores deben

realizar 3 semanas de teoría en su centro de formación y 2 semanas de prácticas dentro de una tienda Yves Rocher.

3.2.2.3 Tradiciones y costumbres:

Cada año, el grupo participa durante un día al año a iniciativas colectivas o individuales en el fin de contribuir al mejoramiento del bien estar de las personas. La idea consiste en el agrupamiento de los asalariados en pequeño comités para desarrollar proyectos generalmente en relación con el medio ambiente. El grupo recibió en 2005 una recompensación por su contribución en distintos programas ecológicos tales como la creación de un jardín miniatura en una pensión para jubilados, el desarrollo



Primer logo

de instalaciones agrícolas en Senegal, la edición de una obra literaria sobre la botánica.



El logo también forma parte de las tradiciones y de las costumbres de la empresa en el sentido de que desde la creación de la marca Yves



Ultimo logo

Rocher, sirve de símbolo y permite identificar gráficamente y visualmente los valores y principios de Yves Rocher. Desde la creación de la marca Yves Rocher, el logo sufrió 3 transformaciones.

Yves Rocher. El color verde pone de relieve el posicionamiento de la empresa a favor de una producción ecológica. Paralelamente a la creación de un nuevo logo en 2008, la

empresa decidió también acompañar su nueva identidad visual con una renovación completa de 1600 tiendas implantadas a través del mundo.⁶⁵

Desde el año 2008, todas las tiendas de Yves Rocher fueron bautizadas de nuevo y llamadas “taller cosmético vegetal”. Su presentación se descompone en 3 espacios distintos: en primer lugar, el invernadero vegetal que parece a las ferias donde se encuentran productos que evocan la cosecha y las frutas; en segundo lugar, el laboratorio vegetal segmentado por edad que recuerda las capacidades innovadoras de la empresa; finalmente esta “el instituto a la hora vegetal” que hace referencia a las cabinas dedicadas a los cuidados corporales (masajes, depilaciones etc.). En 2009, Yves Rocher ha sido recompensado por la renovación en el concepto de sus tiendas.

3.2.2.4 Idioma:

Debido al hecho de que el grupo Yves Rocher ya esté implantado en los 5 continentes, el idioma empleado es variable y diverso. La empresa no se expone a un riesgo de idioma implantándose en un país hispanófono porque ya está presente en España y en México.

3.2.2.5 Creencias:

La principal creencia del grupo se basa sobre la idea de que la naturaleza es benéfica para la salud y el bien estar de las personas. Por eso, Yves Rocher centraliza su proceso de producción en el uso de los recursos naturales protegiendo el medio ambiente.⁶⁶

⁶⁵ Ver Anexo I cultura Organizacional Yves Rocher, las fotos

⁶⁶ Ver Anexo I tabla recapitulativa cultura organizacional Yves Rocher

Tabla 25: Riesgos culturales que la empresa Yves Rocher podría enfrentar haciendo negocios con Chile:

Componentes De la Cultura Áreas Funcionales	Valores	Normas	Tradiciones y Costumbres	Idioma	Creencia
Dirección	<p><u>Caso de un directivo francés:</u></p> <p>1. La frialdad y la tendencia a poco comunicar pueden ser mal interpretadas por el personal y así dificultar el establecimiento de buenas relaciones entre el jefe y los ejecutantes.</p> <p>2. la falta de puntualidad del personal debe ser tomado en cuenta para implementar reglas adecuadas: adaptación de la empresa la falta de puntualidad chilena, o rechazo de esta tendencia implementando un sistema de sanciones.</p>	<p><u>Cas de un directivo francés:</u></p> <p>la lejanía corporal puede ser mal interpretada por el personal y los colaboradores.</p>		<p><u>En el caso de un directivo francés:</u></p> <p>no sólo el manejo del castellano sino también el de los modismos chilenos son requeridos para una buena comunicación entre los miembros de la empresa.</p>	<p><u>En el caso de n directivo francés:</u></p> <p>la debilitación del sentimiento religioso en Francia puede hacer el dirigente menos tolerante hacia las solicitudes religiosas de su personal.</p>
Producción	<p>El tiempo no es considerado como valor escaso lo que puede frenar el nivel de producción. Velocidad de la realización de las tareas moderada.</p>	<p>Adaptación de los objetivos de producción al nivel de productividad chileno para evitar retrasos.</p>	<p>Toma en cuenta de los 16 días feriados y de la larga celebración de la fiesta patria (casi una semana) que provoca un paro o un freno de la producción durante estos días.</p>		

Componentes De la Cultura Áreas Funcionales	Valores	Normas	Tradiciones y Costumbres	Idioma	Creencia
Marketing	La falta de desarrollo del concepto de producción ecológica puede provocar una indiferencia por parte de los chilenos	Adaptación de los precios al mercado chileno para ser competitivo e incorporar el nivel más bajo de poder adquisitivo.	1. La fuerte presencia de vendedores ambulantes genera una competencia suplementaria que la empresa debe superar a través de su publicidad y el reconocimiento de la calidad de sus productos. 2. Los cambios en las estaciones deben ser incorporados a la política publicitaria.	Adaptación del vocabulario empleado en las publicidades a los modismos chilenos con el fin de tener más impacto.	
Finanzas	Respeto a su voluntad de cultivar algunas plantas utilizadas en sus productos, Yves Rocher deberá tomar en consideración el costo de importación en el caso de una imposibilidad de producir en Chile.	No existencia de tasa reducida de IVA, todos los productos son gravados al 19%.		Costo suplementario para el desarrollo de las publicidades adaptadas a la cultura chilena.	
RR.HH	Coherencia los sistemas de remuneraciones en cuanto a su voluntad de desarrollar el trabajo en equipo.	Establecimiento de horarios con base a las 45 horas semanales. Toma en cuenta de los horarios de apertura y de cierre. (10h30-21h30)	Dificultad para involucrar a los trabajadores en la misión ecológica en la cual se comprometió la empresa, por culpa de una difusión débil del concepto.		<u>En el caso de un directivo francés:</u> Existencia eventual de una discriminación al seleccionar el personal hacia los testigos de Jehovah, considerados como formando parte de una secta.

Fuente: elaboración propia

Analizando los riesgos culturales que la empresa Yves Rocher podría enfrentar haciendo negocios con Chile, se destaca la posibilidad de un eventual implantación en Chile con la condición de que la empresa tomen en cuenta los riesgos mencionados anteriormente y que los incorpora en su estrategia de internacionalización. Además, la

franquicia parece la estrategia de internacionalización más adecuada al caso de la empresa por haberla empleada varias veces en distintos países.

Conclusión:

Los riesgos culturales representan una de varias dimensiones que la empresa debe tomar en cuenta al elegir si va o no internacionalizarse y cual estrategia de internacionalización va a desarrollar. Hoy en día esta dimensión reviste con mucha importancia en un entorno en el cual los consumidores son cada vez más exigentes. En el objetivo de un éxito comercial internacional las empresas deben estar atentas a su manera de gestionarse, de producir y de promover su oferta para siempre estar en adecuación con la cultura del país anfitrión. En este proceso la empresa tiene que tomar en cuenta los cinco aspectos de la cultura que son: los valores, las normas, las tradiciones y costumbres, el idioma así que las creencias. Luego, tiene que realizar una comparación precisa entre la cultura del país estudiado y la cultura organizacional de la empresa en el fin de destacar para cada uno los componentes de la cultura los elementos que podrían constituir un riesgo cultural.

La comparación efectuada entre Chile y Francia demostró que, aunque la cultura chilena es una de las culturas latinoamericanas más cercanas de la cultura europea, existen numerosas diferencias perjudiciales que pueden llevar la empresa hasta el fracaso de su estrategia de internacionalización.

En el caso de la empresa Paris, los principales riesgos culturales haciendo negocios con Francia serian el alto nivel de vida que genera un costo suplementario para la empresa en particular en cuanto a la compra o al arriendo de puntos de ventas, las

normas laborales (remuneraciones, 5 semanas de vacaciones pagadas, semana laboral de 35 horas etc.), y el idioma que implica costos de traducciones de las etiquetas de los productos y cambios conceptuales en las publicidades.

Por otra parte, la empresa Yves Rocher, que ya se encuentra en los cinco continentes, se expone a otros tipos de riesgos culturales al internacionalizarse en Chile. En primer lugar, la falta de sensibilización de los chilenos hacia la necesidad de una protección del medio ambiente podría debilitar su estrategia de diferenciación basada en este concepto. Luego, el ritmo de producción chileno siendo menor al ritmo de producción francés, la empresa tiene que incorporar esta variable en sus objetivos productivos. Por último, el poder adquisitivo más reducido que en Francia obliga a la empresa a adaptar sus niveles de precio a los precios de mercado.

El conjunto de los elementos mencionados justifican, por una empresa deseando internacionalizarse, la necesidad de establecer previamente un estudio cultural riguroso y preciso en el fin de garantizar la integración cultural de la empresa y minimizar sus riesgos de internacionalización.

ANEXOS

ANEXO CAPITULO I:
ANEXO A: Funciones de la cultura

En primer lugar, la cultura cumple una función social en el sentido de que reúne a una pluralidad de personas compartiendo valores y normas comunes.⁶⁷ Bourdieu, sociólogo francés, empleo el concepto de “habitus” para cualificar las similitudes de comportamiento, de gusto, de estilo de vida adoptados por los individuos perteneciendo a un mismo grupo social. Para él, la existencia de un habitus diferente en cada grupo social tiene que ver con los distintos procesos de socialización que afectan a cada miembro de cada grupo social. Estos procesos de socialización dependen directamente de las distintas instancias relacionadas a cada grupo social cuyas más importantes son la familia, los establecimientos escolares, el grupo de iguales y las organizaciones profesionales (empresas, sindicatos). El proceso de interiorización de valores y normas transmitido por las diferentes instancias de socialización proporciona al individuo un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar que son durables en el tiempo y que influyen en las prácticas futuras de cada persona. Sin embargo, el habitus no consiste simplemente en una reproducción mecánica de lo que se adquirió en el pasado sino también una herramienta básica generadora de una multitud de nuevas prácticas. Gracias, a la interiorización de las valores fundamentales, el individuo es capaz de dominar y orientar su conducta tomando sus propias decisiones en función de lo que desea y de lo que no desea.⁶⁸

A largo plazo, este proceso cultural lleva a los individuos al desarrollo de un sentimiento de pertenencia a un grupo social dentro lo cual los miembros comparten un sentimiento de solidaridad.

⁶⁷ <http://alphasociologie.blogspot.com/2010/08/les-options-de-valeurs-classification.html>

⁶⁸ http://fr.wikipedia.org/wiki/Pierre_Bourdieu#L.E2.80.99habitus

Luego, la cultura cumple una función psíquica.⁶⁹ Permite el moldeado de personalidades individuales que proporciona modelos de pensamientos, de conocimiento, de idea etc. El proceso cultural influye directamente sobre la manera de actuar de los individuos. La cultura representa una guía del comportamiento en el sentido de que determina las reglas de vida, los principios éticos, los tabúes, lo que se hace y lo que está prohibido por razones morales o religiosas. En otras palabras, la cultura conduce a la creación de una identidad colectiva como lo evoca el historiador suizo Philippe Burrin.

Al nivel del individuo, la cultura proporciona un sentimiento de auto estima.⁷⁰ A través del proceso cultural, el individuo interioriza una serie de valores permitiéndole definir quién es y el rol que tiene en la sociedad. El proceso de auto estima implica del parte del individuo una evaluación de sus actos en función de los valores del grupo social al cual pertenece. Cada vez que un agente realizara un acto en conformidad con sus valores, percibirá un sentimiento de alta estima. Al nivel de un país, el alta estima se manifiesta cuando su población afirme sus valores y sus capacidades frente a otros países mostrándose creativo y activo. Al contrario, si a un país le recibe siempre mensajes de inferioridad por parte de otros países, la población va a interiorizar estos mensajes y comportarse conformemente a esta imagen negativa.

A continuación, la cultura representa un mecanismo de selección frente a las innumerables influencias exteriores.⁷¹ El proceso cultural permite no solo forjar una identidad sino también de ser capaz de identificar los aspectos relevantes de otras culturas, de integrarlos a su cultura y de rechazar los elementos por los cuales se atribuye poca importancia. El éxito de la llegada de la cocina japonesa en la mayoría de los países del norte ilustra esta idea, confirmando la adherencia de los países del norte a las prácticas culinarias japonesas. En el caso contrario, el boicoteo de los productos genéticamente modificados por los consumidores pone de relieve el

⁶⁹ <http://alphasociologie.blogspot.com/2010/08/les-options-de-valeurs-classification.html>

⁷⁰ <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-fr/biblio/culture/art04.htm>

⁷¹ <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-fr/biblio/culture/art04.htm>

rechazo de la sociedad frente a la tendencia consistiendo en la producción y en el consumo de masa.

Sobre todo, la cultura es un dinamismo donante de sentido. Actuando conformemente con sus valores, el individuo da sentido a sus actuaciones y determina una dirección a sus proyectos futuros. Esta facultad requiere por parte del individuo el auto estima además de un mecanismo de selección y de resistencia frente a los otros grupos sociales. Esta búsqueda de sentido no es simplemente una actividad individual sino también una actividad colectiva que se manifiesta a través de la política en el objetivo de vehicular a los miembros de la sociedad las reglas de vida en sociedad para garantizar los derechos y libertades de cada habitante. Así, a la largo plazo y conformemente a la citación de Freud, la cultura conduce en el ajuste de las relaciones de los hombres entre ellos mismos viviendo en sociedad.

Este argumento lleva a la última función de la cultura consistiendo en el mantenimiento del orden y al aseguro de la seguridad en el seno de un país. En efecto, gracias al proceso cultural, los individuos interiorizan desde la niñez las reglas de vida a seguir en sociedad para que ningún miembro de esta sociedad perjudique las libertades de otro en el desarrollo de sus actuaciones personales. Igualmente, la existencia de un sistema legislativo obligatorio y dirigido a todos los individuos permite el aseguramiento de una cohesión social y un sentimiento de seguridad ligado a la presencia de referencias comunes entendidas por todos.

ANEXO B: El caso Disney

Presentación del Parque

El parque Disney es el lugar maravilloso donde se encuentran todos los personajes estadounidenses del mundo mágico de Disney. Está ubicado cerca de Paris en Marne La Vallée y ahora es uno de los lugares más visitados de Francia.

Las razones del fracaso de EuroDisney en Paris

Desde su apertura al público en 1992 DisneyLand Paris, antes llamado EuroDisney, padeció varios problemas financieros debido no sólo a una inversión considerable sino también a sus dificultades para atraer los clientes. En efecto la mala comprensión de la cultura francesa pero también de las culturas europeas puso un freno a la buena marcha del proyecto.

El rechazo de la cultura estadounidense en Francia

Los directivos de DisneyLand Paris habían desarrollado este proyecto pensando que una gran parte de sus clientes durante los primeros años serian franceses. Ahora bien durante el primer año se observó la ausencia de los visitantes franceses. Fue una señal de que había un problema.

En efecto los franceses no fueron tan receptivos a la llegada del parque por varias razones.

Primero, el parque tuvo que enfrentarse a una fuerte competencia ya que en Francia ya había personajes de dibujos cómicos franceses tal como el gallo Astérix* que tenía su propio parque cerca de Disneyland Paris. Segundo, desde el principio del proyecto suscitó mucho rechazo por parte de los franceses que consideraron la construcción de este parque como el emblema de la dominación estadounidense. Por ejemplo el presidente de la República Jacques Chirac “calificó de desastre ecológico la difusión de la cultura estadounidense” e implementó una cuota máxima autorizada de películas extranjeras con el fin de proteger el cine francés de la dominación cinematográfica estadounidense. Por último a principios de los años 2000 la situación financiera de Disneyland Paris fue preocupante. En efecto estaba al borde de la bancarrota. Las nuevas atracciones del parque fueron un fracaso debido a su énfasis demasiado estadounidense que no gustaba a los europeos y que encontraban demasiado caro respecto a los servicios ofrecidos.



* El gallo Astérix muy famoso en

Francia

Una actitud de superioridad por parte de los directivos estadounidenses que querían hacerlo todo según sus costumbres

Los directivos de EuroDisney y de Disney hacían ostentación de su actitud de superioridad pensando que su manera de desarrollar este proyecto era la mejor vía posible, sin prestar atención a las alternativas.

Una mala comprensión y evaluación de la cultura francesa que provocó errores de diseño y menos atracción del parque.

Los diseñadores y ejecutivos de Disneyland Paris no tuvieron una visión clara, tampoco correcta de la cultura francesa y más delante de la existencia de una diversidad de las culturas en Europa. Eso tuvo como consecuencias la elaboración de un parque en desfase con las expectativas de los visitantes europeos. Por ejemplo según ellos los franceses no desayunaban. Esta falsa idea causó la construcción de restaurantes con espacios insuficientes para acoger todos los visitantes de manera eficiente por la mañana. Se formaron colas largas para haber su desayuno que también no correspondía a los deseos de los franceses. Los diseñadores suponían que los franceses sólo desayunaban café con croissants aunque querían también comer algo salado. Además, este tipo de desayuno no correspondía a los gustos de los otros europeos (como los alemanes o ingleses). También durante la construcción del parque no tomaron en cuenta el clima francés, a saber que llueve mucho durante el año. Así construyeron unos restaurantes sin techo lo que constituyó un problema no despreciable durante los días de lluvia.

El parque tuvo que adaptarse a las expectativas de sus clientes porque los servicios propuestos no correspondían a las expectativas francesas. En efecto algunos príncipes de Disney no eran compatibles con las maneras de vivir de los franceses. Al principio implementaron la política de la tolerancia cero respecto a las bebidas alcohólicas lo que iba al contrario de la idea que un francés tiene de un almuerzo. El hecho de poder tomar un vaso de vino tinto almorzando es algo importante para los franceses.

Hubo una evaluación incorrecta del número de visitas esperadas debido a hábitos distintos en Europa que en los Estados Unidos. Por ejemplo los visitantes necesitaron menos tiempo para recorrer todo el parque, así que se quedaron menos tiempo que los estadounidenses solían

quedarse en los EE.UU. Además no habían tomado en cuenta que los franceses no funcionan con el príncipe de vacaciones de corto plazo sino de un mes entero, y de esta manera elegían otra destinación. La posibilidad de ir al parque fue sólo durante los fines de semana más largos (debido a un día de descanso oficial).

En último lugar, durante mucho tiempo la manera de hacer publicidad del parque no era adecuada. En efecto no hacían diferencias entre los distintos países de Europa, tenían un enfoque global desarrollando la misma estrategia marketing para todos. Eso no funcionó debido a las distintas expectativas de cada nacionalidad. Es sólo con la llegada del francés Philippe Bourguignon como presidente del grupo DisneyLand en 1993 que se empezó a desarrollar estrategias de marketing distintas para cada país, lo que permitía atraer más personas. Además cambiaron el tema central para promocionar un día “auténtico”⁷² en EuroDisney para responder más a las costumbres de visita corta de los europeos).

El aprendizaje vía sus errores

Diez años después convirtieron el parque en un lugar que respondía a todas las expectativas europeas: desarrollaron el concepto de Walt Disney Studio poniendo el énfasis en los elementos de la cultura europea como la historia de la cinematografía europea, los personajes hablaban seis idiomas distintos y evaluaban en entorno ficticio parecido a las calles de Francia. Construyeron restaurantes con instalaciones bajo techo siempre (para no estar molestando por la lluvia como antes) y ofreciendo distintos tipos de comida para satisfacer todas las distintas costumbres de los europeos que deseaban “ser bienvenidos con base en sus culturas y hábitos de viaje propios”⁷³. Para convertir el parque en un lugar al alcance de más personas cooperaron con el aeropuerto Charles de Gaulle para posibilitar la apertura de más líneas aéreas de bajo

⁷² ERNESTO FERNANDEZ O. El caso Disney, el mundo no tan maravilloso de Eurodisney

⁷³ ERNESTO FERNANDEZ O. El caso Disney, el mundo no tan maravilloso de Eurodisney

costo. Y finalmente crearon el primer personaje que respondía al gusto de los europeos: el hombre calabaza, l'homme citrouille.

Disney en Asia

Walt Disney ha conseguido aprender de sus errores y así desarrollar el concepto de Disneyland en Japón que fue un éxito desde el principio. Han entendido la importancia de no imponer su manera de hacer proviniendo de su propia cultura sino tratar de responder lo más cercano posible a los gustos de los clientes del otro continente. El proyecto Disney Land Hong Kong fue desarrollado en armonía con las costumbres locales desde el principio (la construcción de los edificios respecto a las reglas del feng shui). El reto más grande era familiarizar los asiáticos a los personajes de Walt Disney: especialmente en China dónde los personajes eran totalmente desconocidos. En efecto el gobierno chino prohibió la difusión de estos personajes durante 40 años aproximadamente. Para paliar esta dificultad, hicieron grandes campañas marketing y hicieron un histórico de Walt Disney para explicar a los chinos todo el concepto. Pusieron el énfasis en el personaje chino Mulan que disponía de su propio edificio. Los personajes principales (Mickey entre otros) fueron vestidos con ropa tradicional china. Los restaurantes ofrecieron comida local. El parque funciona sobre la base de varios idiomas constantemente. Durante las fiestas chinas, Disney implementaba atracciones especiales y decorados exclusivos. En vez de imponer la visión estadounidense de Mickey en China, han desarrollado el concepto “del ingreso de Mickey Mouse en China”. Sin embargo cometieron un error al momento de desarrollar la publicidad inicial. En efecto mostraron una familia compuesta con padres y dos hijos ahora bien China es el país del hijo único. La publicidad fue un fracaso. Por eso cambiaron la publicidad adaptándose al



El parque de Shanghai

modelo chino de la familia para llegar a la composición de una familia con los abuelos los padres y el hijo.

Hallazgos

Este ejemplo demuestra que la cultura no es algo insignificante en los negocios internacionales y que puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa. Por eso se habla de riesgo cultural, que es un componente fundamental a revisar cuando una empresa proyecta de exportar o implantarse en otro país. Los errores cometidos en el área marketing en el parque Disneyland Paris fue el resultado de una mala comprensión de las tradiciones y costumbres francesas, especialmente con el tema de las vacaciones. Los servicios propuestos en inadecuación con las expectativas francesas, como la ausencia de vino durante el almuerzo, surgieron también de esta mala comprensión. A continuación, el riesgo cultural respecto a los valores fue uno que les costó más manejar. En efecto implementaron su manera de hacer estadounidense sin prestar atención a la existencia de otra forma de diseñar un parque, y eso tuvo un impacto tanto más fuerte que dentro de los valores franceses existe un cierto recelo frente a la cultura estadounidense y una afirmación de sus propias referencias culturales, como lo demuestra el personaje Astérix. Frente a estos errores, los diseñadores del parque en China supieron manejar los riesgos culturales desde el principio del proyecto. Supieron adaptar sus productos en la manera de pensar del cliente con el desarrollo de una publicidad con el modelo familiar chino y la ropa tradicional china de los personajes del parque para no padecer del riesgo de distintas tradiciones y costumbres. Respecto al tema del idioma desarrollaron las atracciones en varios idiomas. En último lugar



Los personajes vestidos

con ropa tradicional

frente al riesgo de las creencias, los ejecutivos implementaron atracciones al mismo ritmo que las fiestas religiosas chinas.

Lo primordial no sólo es conocer la existencia de estos riesgos culturales sino saber cuáles podrían ser los riesgos respecto al proyecto que se quiere desarrollar y cómo se puede superarles.

ANEXO C: La descripción de la cultura chilena

Introducción:

La cultura chilena no nace con la colonización de los españoles del siglo XVI sino bien antes. En efecto, ya se podía observar una ocupación del territorio llamado ahora Chile por parte de distintos pueblos. Al norte había sociedades organizadas ya instaladas desde el decimo milenario antes de Jesús Cristo como la de Atacameños. Luego, durante el siglo XV estas sociedades fueron sometidas por la dominación Inca. Ellos trataron de expandir su influencia hacia el sur de Chile donde se enfrentaron a las tribus mapuches y Huiliches cuyo sobrenombre era “los pueblos rebeldes” que nunca alcanzaron a someter. Un siglo después, llegaron los españoles a colonizar Chile hasta 1818 cuando se firmó oficialmente la independencia chilena. Toda esta historia contribuyó a la riqueza chilena en su composición étnica donde se encuentra la mezcla de una herencia indígena y europea (herencia alemana, española, francesa).

Además de esta riqueza étnica, el país goza de una riqueza natural abundante que ofrece mucha variedad dentro de sus quince regiones tales como los desiertos de Atacama al norte, las cordilleras de los Andes al centro, la casquete glaciar al extremo sur y cuenta con su dimensión tricontinental (americano, antártico, oceánico). Resulta siendo un destino turístico codiciado. El turismo representa el 3% del Producto Interior Bruto (PIB) chileno⁷⁴ y recibe turistas de todas las partes del planeta. Más allá que el aspecto turístico la riqueza cultural de Chile se observa a través de las variables siguientes que vamos a desarrollar: los valores, las normas, las costumbres y tradiciones, las creencias y el idioma.⁷⁵

⁷⁴ Datos de 2008, http://www.voyage-au-chili.com/chili_tourisme.php

⁷⁵ Ver Anexo C: La descripción de la cultura chilena

C.1 Descripción de la cultura chilena

C.1.1 Valores

Primero, con el fin de entender mejor la cultura chilena actual parece fundamental hablar de los mitos e influencias que la impactaron a lo largo del tiempo. Por ello, vamos a desarrollar los cuatro mitos fundadores. El primero es el “relato nacional militar” que se ilustra como el relato de los orígenes chilenos. Presenta Chile como un país luchador narrando las hazañas de los Padres de la Patria frente a la monarquía española, poniendo de relieve la figura heroica de Bernardo O’ Higgins⁷⁶, y varias otras guerras que ocurrieron después con los países vecinos subrayando las victorias y los valores de heroísmo y patriotismo. La mayoría de los chilenos ahora no consideran estos relatos como verdaderos sino como una invención.

El segundo relato es el “cívico-nacional” que se encuentra exclusivamente en los estratos medios y altos de la sociedad chilena. Cuenta la historia de un pueblo que se construyó por sí mismo otorgando un rol clave en las instituciones de la República. Describe una sociedad con un Estado democrático de bienestar cuya representación fue la civilización mesocrática del siglo XX con las figuras de las ciudades, las industrias y del régimen democrático. Ahora este discurso perdió en credibilidad.

El relato de “exclusión popular” constituye el tercer mito que engloba a toda la parte de la población que se siente excluida de “lo chileno”⁷⁷ como la riqueza común que sea material o espiritual. Son los sectores pobres que difunden este relato por vía oral, pero más que un relato es una demanda de ser integrado al sistema que les niega.

⁷⁶ “Bernardo O’ Higgins Riquelme [1778-1842] fue un político y militar chileno. Es considerado como el Padre de la Patria en Chile y una de las figuras militares fundamentales de la independencia de su país y de Latinoamérica. Fue el primer jefe de Estado de la República de Chile en el nombre de director supremo entre 1817 y 1823 cuando renunció a su cargo para evitar una guerra civil y se exilió a Perú hasta su muerte” http://fr.wikipedia.org/wiki/Bernardo_O'Higgins.

⁷⁷ Es lo que permite definir su identidad y crear un vínculo social entre los chilenos dándoles una referencia común.

Por último el relato del jaguar empresarial es el relato más reciente que presenta Chile como el líder de Latinoamérica debido a su supuesta modernidad y sus excelentes resultados económicos. El sobrenombre elegido hace referencia directamente a los temibles “Tigres” asiáticos. La mayoría de la gente que no se siente integrado por este sistema socioeconómico no lo cree e ironiza mucho. No obstante que sean considerados como una invención o como eventos históricos los relatos impactaron igualmente a las personas y permitieron formar sus identidades.

Ahora, los símbolos que destacan más los valores de Chile son los emblemas nacionales que se componen de la bandera chilena, del himno nacional de Chile, del escudo nacional chileno, de la flor copihue y del rodeo chileno.

La bandera nacional de Chile se compone de tres colores que son el azul simbolizando los cielos y el océano Pacífico, el blanco por “las cumbres nevadas de la cordillera de los Andes”⁷⁸ y el rojo por la sangre que perdieron los héroes durante la lucha por la independencia de Chile. La estrella blanca en el fondo azul representa a los tres poderes: ejecutivo, legislativo y judicial del Estado chileno. Según otros la estrella significaría la solidaridad ya que es única, al contrario de la banda estadounidense que cuenta con tanto estrellas como el número de Estados federales. Este emblema fue implementado el primer año de la independencia declarada chilena, a saber en 1817.



El himno nacional de Chile escrito y compuesto por Eusebio Lillo Robles, Bernardo de Vera y Pintado y Ramón Carnicer i Batlle constituye el segundo emblema del país. Muchas personas siguen cantando las estrofas conocidas, especialmente durante los partidos de fútbol.

⁷⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Bandera_de_Chile

El escudo nacional de Chile diseñado por el británico Carlos C.Wood Taylor es uno de los emblemas oficiales desde 1834 con las colores de la bandera chilena, un huemul y un cóndor y la inscripción siguiente: “Por la razón y la fuerza” que es la expresión de la balanza, simbolizando la razón y del derecho, y de la espalda simbolizando la fuerza y el poder. Esta inscripción hace referencia a la voluntad chilena de avanzar de manera autónoma e independiente que sea de manera razonable o forzada si necesario.



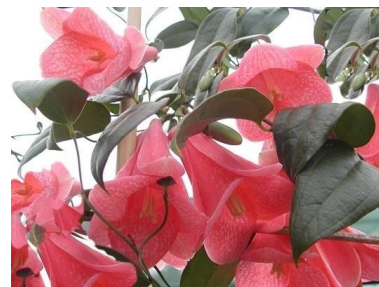
El rodeo forma parte de la cultura chilena desde el siglo XVI y empezó a reglamentarse el siglo siguiente. En 1962 se convirtió en el deporte nacional y cada año se realiza el Campeonato Nacional de Rodeo por lo cual vienen participantes de todo Chile. También, es una de las fiestas campesinas más típicas chilenas. Disfruta de una popularidad relevante ya que cuenta con un número casi similar de espectadores que por el fútbol. Las reglas son bastante complejas y se necesita una técnica y un conocimiento (know-how) amplio para poder competir con la presencia de animales que disponen de una poderosa fuerza física. Para explicarlo de manera más sencilla, este deporte consiste en lograr la detención de un novillo en una zona llamada “atajada” por parte de la collera, que está compuesta por dos jinetes y se juega dentro de un recinto en forma circular llamado medialuna⁷⁹.



La flor copihue es la flor nacional de Chile desde 1977 y crece al sur del país. La leyenda cuenta que el nombre de la flor proviene de amantes descendientes de tribus rivales: mapuche y pehuenche. El príncipe se llamaba Copih y la princesa de la otra tribu Hue. Cuando los padres se enteraron del amor que unía los dos decidieron intervenir. Resultó la muerte de los dos

⁷⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Rodeo_chileno

jóvenes en las lagunas. Un año después, cuando los tribus volvieron al sitio vieron una flor entrelazando las dos lanzas que habían matados a los amantes. Así llamaron la flor Copihue como símbolo de la reconciliación entre las dos tribus.



A nivel de la vida cotidiana se puede observar otros valores que permiten la construcción del individuo.

Un valor muy presente en la cultura chilena es el de la familia.

Aunque la familia está en un proceso de cambio, sigue siendo un punto de referencia para los chilenos. Esto últimos años se podía observar que los hogares extensos iban cada vez más disminuyendo al provecho de los hogares nucleares⁸⁰ o unipersonales. El promedio actual es de 3,6 integrantes⁸¹. Hoy en día la familia se caracteriza por su diversidad: familia mono parental, segundo matrimonio o parejas que se casan sin planear de tener hijos enseguida. Se puede afirmar que tiene un rol fundamental especialmente con la privatización y la desregulación de las formas básicas de seguridad social, de salud, de trabajo y de educación que obligaron la familia a asumir un número más elevado de costos diarios. Así la sociedad da nuevas responsabilidades a la familia sin entregarle nuevas habilidades para enfrentarlas. Todos estos cambios quizás constituyen la explicación del sentimiento de que la familia como institución estaría en crisis. En efecto, como lo demuestra la tabla presente en la página siguiente el 60% de las personas piensa que la forma actual de la familia es una fuente de problemas y tensiones o que está en crisis. No obstante el 69% piensa que la familia todavía les define y que es fundamental para la realización de sus proyectos vitales⁸². Todavía asume las funciones de

⁸⁰ Son los hogares que comportan una pareja y un(a) hijo/a

⁸¹ EUGENIO TIRONI, OSVALDO LARRANAGA Cuánto y cómo cambiamos los chilenos, balance de una década censo 1992-2002

⁸² PNUD Desarrollo humano en Chile: nosotros los chilenos un desafío cultural

socialización, de educación, de integración en la sociedad aunque ya no es la única que las desarrolla (por ejemplo la escuela, los grupos de amigos, la televisión, las organizaciones sociales asumen hoy día estas funciones también) y se eleva a la categoría de institución ineludible en términos de construcción de su identidad personal y de su posicionamiento ante la sociedad. Además, la familia constituye una defensa frente a la sociedad donde se puede actuar, ser sí mismo sin temor y encontrar un refugio cuando se sienten excluidos por la sociedad. Por razones económicas u otras los jóvenes tienen fuertes vínculos familiares y por la mayoría siguen viviendo en la casa de sus padres hasta el fin de los estudios superiores. Por último, dentro de los modismos chilenos, la expresión “ser mamon” significando ser un hijo “consentido y dedicado a su madre”⁸³ ilustra claramente los vínculos estrechos que existen entre hijos y padres, y especialmente entre hijo y madre.

Tabla 4: Las familias en la actualidad son.. (en porcentaje):

Una fuente de tensiones y problemas	28
Una institución en crisis	31
Un refugio frente a los problemas	24
Un lugar de amor	15
NS/NR	2
Total	100

Fuente: Encuesta Nacional PNUD, 2001.

Dentro de la familia y también en la sociedad entera se puede observar otro valor: el machismo. En efecto, el machismo forma parte de la cultura chilena desde hace mucho tiempo ya que estaba presente durante la colonización. El machismo pone el hombre al centro de la sociedad otorgándole los poderes políticos, económicos y sociales mientras discrimina a la mujer. Esta actitud tendría sus raíces en el período de la colonización, cuando llegaron sólo hombres españoles. Las parejas que se formaron obviamente fueron compuestas por mujeres indígenas

⁸³ <http://www.mainframe.cl/diccionario/diccionario.php?palabra=mamon&accion=Buscar>

consideradas como inferiores “por su derecho de conquista”⁸⁴ y así hubo una valorización del estatuto del hombre como héroe y todo poderoso. La otra explicación sería la violencia que padecieron las mujeres indígenas y luego la reproducción de este modelo machista violento por parte de los niños.

En la vida cotidiana los chilenos valorizan mucho el trabajo que consideran, al mismo nivel que la familia, al centro de su vida. En efecto, el trabajo atribuye una identidad y así se ven integrados no sólo en el mercado laboral sino también en la sociedad. El fracaso en la integración laboral es vivido como “culpas y no como fallas del sistema”⁸⁵. Las personas se dedican de manera muy pronunciada al trabajo particularmente con el tema del volumen de horas ejecutadas. Este fenómeno se observa mucho en los ancianos. En los sectores pobres es un tema central donde se reflejan los valores de dignidad personal, de progreso y de comunidad nacional. Los sectores medios si reconocen la importancia del trabajo admiten que los chilenos son flojos.

Respecto al tema de la educación, los ciudadanos toman consciencia de su importancia para poder construir su futuro. Por eso, se notó tanta movilización este año durante las marchas y la firme voluntad de cambiar un sistema no igualitario.

El valor que persigue es el de la solidaridad. Aunque se puede ver una tendencia hacia una individualización creciente en Chile con el hecho de que las personas desarrollan su acción de manera individual y ya no de manera colectiva, la solidaridad sigue siendo un valor difundido en su sociedad y se observa considerablemente en los sectores bajos de la población. Por ejemplo cuando pasa un evento trágico las personas se unen naturalmente para enfrentarlo. Fue el caso del terremoto del año 2010. Las colectas de dinero alcanzaron niveles récord. Todos daban dinero para ayudar a la reconstrucción. Más allá de eso la solidaridad se puede observar cada

⁸⁴ JORGE LARRAIN Identidad chilena, 2001

⁸⁵ EUGENIO TIRONI, 2001 en el libro redactado por la PNUD: Nosotros los Chilenos: un desafío cultural, 2002

día en la calle. Muchas personas dan dinero a los artistas de la calle, a los desempleados etc. Luego, Mideplan, el ministerio de desarrollo social, implementa programas para “promover el desarrollo del país con integración y protección y protección social de las personas”⁸⁶. El programa Chile solidario creado en 2002 tiene con objetivo mayor la superación de la pobreza extrema. La última forma de solidaridad se demuestra en las asociaciones como la de Un Techo Para Chile (UTPCH). Esta organización de jóvenes consiste en la mejora de las condiciones de vivienda y la otorgación de hogares a los que no tienen. Los hogares construidos por la asociación se llaman “mediagua” y normalmente son hogares destinados a ser utilizado por un tiempo corto. No obstante a veces se demora años para poder cambiar y alcanzar a vivir en una verdadera casa dotada de aislamiento. UTPCH se creó en 1997 en “la forma de trabajos universitarios del Hogar de Cristo-Vivienda”⁸⁷. Ahora participan familias, estudiantes secundarios, de universidad, y también empresas vía las alianzas. Es una organización independiente de toda forma de influencia que sea política o religiosa. Funciona con el 80% de su presupuesto por donaciones empresariales y el 20% restante por donaciones personales. Su funcionamiento refleja el de una verdadera empresa con el desarrollo de su imagen vía la publicidad, la implementación de proyectos definidos etc. Los jóvenes que participan de manera voluntaria ven su participación como algo constructivo ya que sus esfuerzos dan luz a resultados concretos. Eso da una imagen positiva del organismo en la sociedad que lo ve bien y así contribuye a su éxito.

Los valores complementarios de la solidaridad son las de la hospitalidad y la alegría de ser de los chilenos que forman parte integrante de su identidad. Se refleja en la felicidad de recibir visitas ofreciéndoles comida, bebida, compartiendo sin límites y en una vida diaria sin quejas.

⁸⁶ <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/nuestro-ministerio/mision/>

⁸⁷ PNUD Desarrollo humano en Chile. El poder: para qué y para quién?, 2004

Los valores, al mismo nivel que la cultura, no son fijos sino bien que evolucionan con el tiempo. En Chile se destacó varios cambios.

El primer cambio es la afirmación de sus ideas, sus diferencias y derechos por parte de los ciudadanos. En efecto, antes se consideraba mejor no manifestar sus divergencias para que no resulte conflictos. El entorno de paternalismo y de temor a las formas autoritarias ya no impacta tan fuerte sobre la población como lo solía hacer. Por lo contrario ahora se “considera positiva la crítica a los poderosos”⁸⁸ para poder implementar después un mejoramiento de la situación, del funcionamiento del país y de la convivencia social. Se entiende también como una mejor aceptación de la libertad de expresión. En extensión a este proceso de individualización, las personas ya no valoran la coherencia del discurso político según la capacidad retórica que dispone el orador o vía pruebas científicas sino a través de las experiencias personales de todo y cada uno.

Segundo, se puede observar un cierto recelo o una falta de interés respecto a la política. Proviene del sentimiento que ella no les representa. En efecto, la mayoría no habla de este tema o desconfía de ella. Según la Tercera Encuesta Nacional de la Juventud realizada en el año 2000 por la PNUD el 84,3% de los jóvenes piensan que los partidos políticos no representan sus intereses y el 77% que no se preocupan de ellos. Antes la identidad chilena tenía como eje central la política que contestaba a las preguntas a través de las instituciones. Ahora estas instituciones son debilitadas con el proceso de individualización pero sobre todo por culpa del proceso de despolitización empezado durante la dictadura. El general Pinochet quería abolir los partidos políticos, las elecciones y cerrar el Congreso Nacional. Luego, durante la redemocratización, en vez de otorgar de nuevo un rol central al Estado, apoyaron el proceso

⁸⁸ PNUD Desarrollo Humano en Chile. El poder: para qué y para quién?, 2004

de liberalización económica protegiéndola de cualquier influencia política. Resultó una falta de reconocimiento del Estado y de sus acciones.

Actualmente el valor muy presente en la sociedad chilena es el valor del consumo que se difunde en todos los estratos socioeconómicos. Que sean adinerados o con problemas financieros todos quieren consumir. Este deseo no proviene sólo del consumismo valorizado por la sociedad de consumo sino también de una voluntad firme de definirse. En efecto, el consumo permite construir su identidad y promover una imagen de sí a los otros. Es una manera de buscar el reconocimiento a través de sus compras y responde a las necesidades sociales de pertenencia. El economista francés Jean Baudrillard desarrolló una teoría llamada “el consumo de señales”⁸⁹ ilustrando que las personas son animadas por el deseo de consumir, que es sin límites, y no sólo por el hecho de tener las cosas en sí. No es el objeto del consumo en sí que es importante sino bien los “señales”, los significados que transmiten este objeto. Ellos pueden ser varios como señal de distinción, de pertenencia a un grupo, señal de poder etc. Las personas adineradas por ejemplo compran de una cierta forma, en general productos que los demás no alcanzan a comprar, para diferenciarse de las personas con un nivel de ingreso más bajo. Eso se llama consumo ostentoso. Para los jóvenes la libertad consiste más en la libertad de consumo que otra cosa. Dedicar más tiempo en comprar, especialmente en los malls, que en participar en la vida política o ciudadana.

Además, los chilenos siguen teniendo tipo de preocupaciones respecto al bienestar de la sociedad entera, y no sólo por sí mismo, como “la búsqueda de la igualdad, la valoración de la educación para ser y no sólo para ganar dinero, la crítica al inmediatismo, el rechazo de una vida chata y sólo orientado por el cálculo de interés, la demanda a un Estado activo, la

⁸⁹ Jean Baudrillard [1929-2007] fue un sociólogo y filósofo francés crítico de la cultura francesa, famoso por su libro “La société de consommation” (la sociedad de consumo) donde desarrolla su teoría de « La consommation de signes » (consumo de señales).

protección de identidades y del medioambiente”⁹⁰. Por eso mismo los chilenos se ríen del “éxito chileno” supuestamente llegado con la modernidad promovido por el relato del jaguar empresarial.

Por último, la fascinación por lo extranjero es un valor difundido especialmente en los estratos altos de la sociedad que tratan así de diferenciarse de los otros estratos chilenos y de mostrar su pertenencia al mundo, al igual que los otros países. Desde los principios hubo un seguimiento de la moda europea, que los burgueses exhibían durante las representaciones de teatro por ejemplo. Ahora el símbolo por excelencia de la apertura a lo extranjero son los malls que disfrutan de una popularidad cada vez más pronunciada. La asimilación de la comida extranjera, como las hamburguesas que se comen diariamente, constituye también una ilustración.

A pesar de tener valores compartidas, los chilenos tienen cada vez más dificultades para definir una identidad colectiva como chileno. Además como lo demuestra este testigo: “El problema es que, como no tenemos historia..no somos..no tenemos identificación propia”⁹¹ la falta de historia común como pueden presentar viejos países europeos constituye un freno para definirse. Por último, la globalización con la reapropiación de los valores externos, la diversificación de los gustos, los retos personales al nivel económicos y sociales y el deseo de diferenciarse tienden a fortalecer la identidad individual.

C.1.2 Normas

El funcionamiento de la sociedad regido por sus propias normas deriva directamente de los valores de los que dispone ella. La influencia estadounidense tanto al nivel cultural como económico se refleja en las esferas de la sociedad chilena. A partir de los años 1980, con una

⁹⁰ La sociedad en que vivi(re)mos. Introducción sociológica al cambio del siglo de Manuel Antonio Garretón M en 2000

⁹¹ Testigo de una mujer de edad mixto Nosotros los chilenos, PNUD 2002

aceleración del proceso en los años 1990, Chile implementó varios cambios tomando como ejemplo el modelo estadounidense con vía directriz la teoría neoliberal de Milton Friedman⁹² y de los Chicago Boys⁹³.

La liberalización de la economía con la retirada del Estado se observa tanto en el dominio económico como social ilustrado por los ejemplos de los sistemas de salud y de protección social. Primero, existen dos sistemas de salud en Chile, uno público cuya entidad representativa es la FONASA (Fondo Nacional de Salud)⁹⁴ y uno privado bajo la figura de la Isapres (Instituciones de Salud Previsional)⁹⁵. Sólo los más adinerados pueden ofrecerse los servicios de salud privado, el servicio público atiende a los otros. No obstante, todavía todos no pueden disfrutar del panel completo, por ejemplo en términos de previsión “solo existe un sistema privado obligatorio”⁹⁶ que cubre el 60% de la población, dejando el 40% restante marginado que constituyen los asalariados sin contrato, muchas de las mujeres, los trabajadores independientes etc. Segundo, el sistema de pensión ha cambiado. El sistema de capitalización propia sustituye el sistema antiguo de solidaridad copiando al modelo estadounidense. Cada uno cotiza por su propia jubilación al nivel del 10% de su sueldo mensual que va directamente a una cuenta de jubilación individual, lo cual va a ser gestionado por fondos especulativos e invertido en activos financieros. Muchos han perdido con el cambio ya que las pensiones son de un monto menor. El problema de los sistemas de salud y de pensión es la falta de información

⁹² Milton Friedman [1912-2006 USA] fue uno de los economistas más influyentes del siglo XX. Fue un ferviente defensor del liberalismo y ha sido famoso por haber revolucionado el enfoque monetarista con su frase leyenda: “la inflación es siempre y en todo lugar un fenómeno monetario”

⁹³ Es un grupo de economistas chilenos que estudiaron en la universidad de Chicago donde recibieron la enseñanza de Milton Friedman que luego aplicaron durante la dictadura pinochera para sanear la economía chilena.

⁹⁴ Con todos los trámites para ingresar al Fondo: <http://www.chileclic.gob.cl/1542/w3-propertyvalue-17232.html>

⁹⁵ “Las ISAPRE son instituciones privadas que captan la cotización obligatoria de los trabajadores que libre e individualmente han optado. Estas instituciones otorgan servicios de financiamiento de prestaciones de salud a un 16% de la población en Chile. Los servicios de salud y el financiamiento de las licencias médicas por enfermedad se prestan con cargo a las cotizaciones. Las prestaciones de salud se entregan a través del financiamiento de las mismas mediante la contratación de servicios médicos financiados por las Isapres.” <http://www.isapre.cl/modulos.php?mod=phtml>

⁹⁶ PNUD Desarrollo Humano en Chile. El poder: para qué y para quién? 2004

de los usuarios, enfermos o jubilados, que no conocen el sistema y así que no lo manejan bien lo que produce una baja del nivel de sus pensiones o indemnizaciones. Además, con este sistema el principio de solidaridad, destacado como valor de los chilenos, ya no constituye una base para su funcionamiento sino bien cada uno, bajo la figura del cotizante, vela por su propio interés ilustrando la individualización creciente.

Luego, la importancia del valor del trabajo se percibe en la aplicación diaria de esta tarea y en las características del mundo laboral. Las vacaciones pagadas son de tres semanas anuales lo que puede parecer poco. La duración legal del tiempo laboral es de 48 horas semanales con una posibilidad de jubilarse a partir de los 65 años lo que demuestra una dedicación al trabajo, que sea voluntaria o no. La mayor parte de los impuestos sociales son pagados por parte del asalariado, a la altura del 20%, y no por la empresa, que pagan al máximo el 5%. El sueldo mínimo es de 180.000 pesos y el sueldo promedio de aproximadamente 335.000 pesos. El derecho a huelga está presente en la sociedad chilena no obstante no está consagrado en la Constitución de manera explícita. En efecto, por ley se prohíbe hacer huelga a los trabajadores que “atiendan servicios de utilidad pública o cuya paralización por su naturaleza causa grave daño a la salud, al abastecimiento de la población, a la economía del país o a la seguridad nacional”⁹⁷ entonces por definición los funcionarios del Estado y de las municipalidades así que los trabajadores de empresas privadas que cumplen con estos criterios. Pero no se define claramente en qué consiste los servicios esenciales. Así muchas empresas, como ferrocarril, se ven otorgar el estatuto de empresa prestando servicios esenciales, aunque no sea, privando el derecho de huelga a sus trabajadores. Por último, el desempleo no es un real problema en Chile ya que se mide al 7% de la población.

⁹⁷ http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/derecho-a-huelga-en-chile

En el caso de un embarazo, las mujeres chilenas tienen el derecho a un descanso y a una ayuda financiera. La ley n°20.545 promulgada este año 2011 aumenta el plazo del descanso postnatal y da la posibilidad a los padres de compartir estos descansos. La ley involucra a todas las mujeres trabajadoras que sean independientes, empleadas en el sector privado o funcionarias así que implementa un sistema de ayuda especial para las mujeres que no trabajan. El descanso postnatal se eleva ahora a 24 semanas que se compone en dos partes: las doce primeras semanas reciben un subsidio con monto máximo de 66 UF⁹⁸ y luego pueden pedir un nuevo permiso postnatal parental de doce semanas.⁹⁹ Durante el descanso postnatal pueden elegir trabajar por media jornada, si es posible con su cargo profesional. Además, si los dos padres trabajan la madre puede conceder una parte de sus semanas al padre. Por último, esta ley engloba los casos de niños adoptados.

La sociedad de consumo es una de las otras consecuencias de la aplicación del modelo estadounidense y de la valorización del consumo. La implementación de un sistema de tarjeta de las tiendas incentivan las personas a consumir cada vez más dándoles la posibilidad de pagar después vía un sistema de crédito. Eso se implementa también para los alimentos, lo que se necesita para sobrevivir diariamente, lo que puede parecer paradójico. Este sistema es utilizado especialmente por las personas que tienen pocos recursos económicos y provoca un círculo vicioso de endeudamiento en el que se ven encerradas como lo demostró el escándalo de “La Polar”¹⁰⁰.

⁹⁸ 1UF=22.000 pesos chilenos es decir 1.452.000 pesos

⁹⁹ <http://www.bcn.cl/guias/ley-postnatal>

¹⁰⁰ La Polar tiene un negocio financiero anexo a sus actividades de retail. Propone a sus clientes tarjetas de crédito dándoles la posibilidad de comprar sin pagar enseguida. El abuso fue de realizar “repactaciones automáticas unilaterales de las deudas con sus clientes, incluyendo sobre intereses, mora, gastos de cobranza etc” lo que le permitía anunciar cifras muy buenas y así posicionarse bien la Bolsa. <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-polar-estafa-financiera-en-chile>

Dentro de este sistema de consumo se puede observar que la madre desempeña un papel fundamental en el proceso de compra. Por eso hay que entender la importancia de la familia en Chile. Ella es al origen de la decisión de compra y va a elegir los artículos.

A continuación la sociedad chilena se compone de tres clases que son las elites, las clases medias y las clases bajas.

Las elites de Chile están constituidos por mayor parte de hombres, las mujeres representan sólo el 14%, son por la mayoría fervientes creyentes, especialmente católicos, y tienen un poder tanto económico, con la figura del ingeniero, como político, con la figura del abogado. Representan el 10% de la población chilena y concentran la mayor parte de la riqueza nacional con la presencia de multi-billonarios en dolares¹⁰¹. Este grupo es muy hermético ya que funciona con el principio de reproducción social. El 65% de la elite chilena tiene un padre de origen socioeconómico alto y sólo un 3% proviene del grupo socioeconómico bajo. Este bloqueo a la movilidad social se acentúa con el sistema educacional que otorga la mejor formación a cambio de altos gastos de matrícula que sólo pueden pagar unas pocas personas. El sistema de calificación y de profesionalización contribuye a reproducir la misma repartición social generando brechas entre los que alcanzan a tener una formación de calidad y los que no. Este grupo tiene como característica de integrar bien el proceso de globalización en el sentido que viaja mucho, tiene experiencia afuera por duración bastante importante, por lo menos el 63% ha vivido 6 meses o más al extranjero, lo que le permite pensar de manera nacional y global. Son los que siempre han mostrado un interés elevado por lo extranjero, que sea a través de la cultura, de la moda etc. Además, se consideran como distintos al resto de la población por el hecho de haber sido la parte triunfadora de Chile y cultivan esta diferencia. Saben que su

¹⁰¹<http://www.elmostrador.cl/opinion/2011/06/10/desigualdad-y-riqueza-extrema-en-chile/> “El Presidente de la República (\$2,4 billones de dólares), los hermanos Matte (\$10,4 billones), Horst Paulmann y su familia (\$10,5 billones) y la familia Luksic (\$19,2 billones). Estas cuatro familias tienen una fortuna personal de \$ 42,5 billones de dólares. La fortuna de estas cuatro distinguidas familias chilenas equivale al ingreso anual del 80% de la población de Chile.”

opinión pesa porque tienen influencia y poder. Por último, se afilian a la doctrina económica en vigor que preconiza el crecimiento del país en un contexto de autorregulación de los mercados. Reducir las desigualdades o incentivar el desarrollo más que el crecimiento no les convienen frente al deseo de auto preservación de su propio interés.

Segundo, los estratos bajos representan casi la mitad de la población y se componen de los indigentes (que no tienen ningún ingreso y que constituyen el 3% de la población total) que viven bajo de la línea de pobreza y los trabajadores pobres cuyo sueldo es insuficiente para satisfacer las necesidades de toda la familia. Son los que se endeudan más y cuyos hijos padecen de la incapacidad para cursar estudios superiores. Sienten la brecha que existe entre los diferentes estratos y la ausencia de movilidad social lo que provoque este sentimiento de rabia o de descontento frente a un Estado impotente para implementar cambios. Rechazan su pertenencia a “lo chileno” debido a este sentimiento de ser víctima de la exclusión.

Por último, los sectores medios representan el 40% restante de la población. Son los “indignados” de la sociedad chilena. En efecto, si reconocen su pertenencia a lo que les define como chileno no significa que son orgullosos de eso. Tienen el sentimiento que no pueden criticar la sociedad ya que no son pobres y tampoco ricos. Se sienten en una situación incómoda en la cual no pueden alcanzar el bienestar de los estratos altos y no quieren formar parte de los estratos bajos. La manera de escapar sus condiciones diarias es de menospreciar a otros grupos tales como los peruanos. Tienen condiciones de vida bastante difíciles también debido al hecho que no reciben ayudas por parte del Gobierno al contrario de los otros estratos que o las reciben o no las necesitan. Tienen que asumir solos todos los costos de la vida. Así se produce una distorsión entre los costos y los ingresos recibos. A veces les cuesta más sustentar un hijo en la universidad que para una familia de clase más baja que recibe becas estatales. El sacrificio se necesita hacer hoy, los estratos bajos lo aplazan al momento cuando el estudiante tenga trabajo.

Como ya lo hemos hablado antes en Chile el freno mayor de la movilidad social es el sistema educativo. En efecto, la universidad constituye una de las únicas vías para acceder a un estrato socioeconómico más alto. El problema es que todos no pueden ir a la universidad, debido a una falta de capacidad o de dinero. Además, la enseñanza básica forma desigualdad entre las familias que pueden ofrecer una educación de calidad a sus hijos y las otras que no lo alcanzan. Eso contribuye a mantener las barreras y la brecha entre las clases sociales. Según el informe de Desarrollo Humano de la ONU redactada en 2005 Chile es uno de los países que tiene la peor repartición de ingresos al nivel mundial¹⁰². La brecha entre los estratos sociales se nota también con el color de piel de las personas. Más blanco sea la persona más tendrá recursos financieros. Refleja el “racismo encubierto”¹⁰³ presente en la sociedad chilena. La expresión tiene su justificación por la casi ausencia de estudios sobre el racismo en Chile, es un tema que no se aborda. No obstante no es una novedad ya que la valorización de la “blancura” y la visión negativa de los indios y morenos ya se notaban durante la colonización.

El otro freno a la movilidad social es el clientelismo presente en la sociedad chilena desde el principio del siglo XX. Este clientelismo está presente tanto en la esfera pública como en la privada. Aunque con el sistema de concurso público se puede infirmar una parte del discurso clientelista sigue existiendo formas de dar ventajas a sus relaciones¹⁰⁴. Se entiende entonces que las habilidades y experiencias del individuo no son suficientes para integrarse bien en el mundo laboral y en la sociedad si éste no dispone de una red de relaciones sociales como “contactos, padrinos o amigos bien ubicados que faciliten la entrada”¹⁰⁵. En 2000 La Encuesta

¹⁰² Chile se encuentra en el puesto 126, es decir uno de los quince últimos países al nivel mundial lo que significa que hay una concentración de los recursos de los que tienen mucho dinero. El coeficiente Gini, que mide esta repartición, es de 0,520 en Chile. Cuanto más cerca del 1 sea significa una concentración de los recursos entre pocas personas.

¹⁰³ JORGE LARRAIN Identidad chilena, 2001

¹⁰⁴ Al nombrar los funcionarios de la Alta Dirección Pública el Presidente puede declarar desierto el concurso durante el primer nivel de selección, lo que provoca un nuevo proceso. Puede ser utilizado para favorecer a un conocido que no cumplió con los tramites anteriores dándole una nueva oportunidad.

¹⁰⁵ JORGE LARRAIN Identidad chilena, 2001

Mundial de Valores realizada por MORI “comprueba que solo 1 de cada 3 chilenos cree que el esfuerzo personal lleva al éxito” lo que demuestra un cierto fatalismo generado por este sistema.

El crecimiento de la economía en Chile no ha producido un desarrollo equivalente, tampoco difundido ya que los frutos del crecimiento no son bien repartidos. Así la mitad de las personas se sienten perdedores cuando sólo un 38% se ve ganador con este sistema¹⁰⁶. El sentimiento de ser ganador o perdedor tiene una relación directa con el estrato socioeconómico de la persona. En efecto cuanto más alto es el estrato socioeconómico más ganador se siente y vice versa. Eso impacta también en la confianza de las personas en el sistema económico chileno, los ganadores confían mucho más mientras que los perdedores tienen un sentimiento de inseguridad, de pérdida o de enojo. Este sentimiento de inseguridad proviene del hecho de que las personas padecen mucho estrés por parte del mundo laboral, por el endeudamiento excesivo, por la congestión y la contaminación de las ciudades o por la delincuencia creciente. Para adaptarse a este sistema la mayoría de los chilenos se dicen dispuestos a implementar estrategia de conformismo (que sea amoral, es decir que se adaptan con el único fin de sacar el máximo provecho por sí mismo y su familia, activo es decir hacer todo lo que se necesito para alcanzar lo que quieren, o motivado que se compone de las personas más inseguras que harían todo lo que se espera de ellas con tal de lograr sus metas). Por último, esta ausencia de optimismo frente a la política que habíamos destacado en los valores quizás se justifica con el hecho que en la vida cotidiana el Estado no ha sabido responder de manera eficaz a las expectativas y demandas de sus ciudadanos como las de la protección.

Hoy, en la sociedad chilena todavía existen temas tabús o que encuentran una fuerte oposición por parte de la mayoría de las personas. La eutanasia o el aborto son unos ejemplos de eso debido al impacto considerable de los valores religiosos en Chile. Las elites chilenas que se

¹⁰⁶ Según la entrevista PNUD de 2001

caracterizan por su adhesión a la religión católica representan una parte importante de esa oposición y afirma firmemente su resistencia a la legalización de estos dos temas. Además, el divorcio está en vigor sólo desde hace pocos años ya que se implementó en 2004 después de un largo proceso que se demoró casi diez años debido a la fuerte oposición encontrada, especialmente por parte de la Iglesia Católica, frente a la elaboración del proyecto de ley. Esta dualidad se encuentra también claramente en el Congreso y/o en el Parlamento, los a contra de la elaboración de este tipo de leyes se caracterizan por ser fervientes creyentes y los a favor por no serlo. En el lenguaje cotidiano se observa también la presencia del valor religioso: “una moneda, Dios te lo bendiga”. Ya que es un tema sensible preguntar a alguien desconocido sobre sus creencias religiosas puede ser imprudente.

Por último, desde hace unos años se tomó en cuenta los peligros del cigarrillo por la salud. En 2006 el Gobierno implementó una ley que prohíbe fumar en los lugares públicos como las universidades, los hospitales, las escuelas etc. Respecto a los otros lugares se exigió crear un espacio fumador y un espacio no fumador, bien separados. Los restaurantes son la ilustración de este espacio dividido entre fumadores y no fumadores. Sin embargo, se puede observar que todavía en los bares y en las discotecas no hay separaciones. Son lugares donde se fuma mucho y hay poca aeración. Además de esta separación, la ley de 2006 promulgó la obligación de inscribir los componentes de los cigarrillos en las cajetillas de cigarrillos y la implementación de mensajes llamativos para sensibilizar la gente a los riesgos, para sí mismo y su entorno, de fumar. Más recientemente hubo un proyecto de ley que visa a ampliar los lugares libres de humo de tabaco.

C.1.3 Tradiciones y costumbres:

Como ya lo hemos visto antes, la religión tiene un rol fundamental en la cultura chilena e impacta en todos los aspectos de la vida chilena. Eso se puede observar a través de los días feriados. En efecto la mayoría tienen un carácter religioso y el último día proclamado feriado fue

de carácter religioso con la promulgación del día nacional de las iglesias evangélicas y protestantes el 31 de octubre. 9 días feriados sobre 15 tienen un carácter religioso.

Tabla 5: los días feriados chilenos

Fecha	Fiesta	Carácter
1er de enero	año nuevo	Civil
marzo-abril	viernes santo ¹⁰⁷	religioso
marzo-abril	sábado santo	religioso
1er de mayo	día del trabajo	Civil
21 de mayo	día de las glorias navales	Civil
29 de junio	San Pedro y San Pablo	Religioso
16 de julio	día de la Virgen del Carmen	Religioso
15 de agosto	asunción de la Virgen	Religioso
18 de septiembre	primera junta nacional de gobierno	Civil
19 de septiembre	día de las glorias del Ejército	Civil
12 de octubre	descubrimiento de Dos Mundos	Civil
31 de octubre	día nacional de las iglesias evangélicas y protestantes	Religioso
1ero de noviembre	día de todos los Santos	Religioso
8 de diciembre	Inmaculada Concepción	Religioso
25 de diciembre	Navidad	Religioso

Fuente: wikipédia

Luego, se puede observar que en Chile los días feriados no son todos fijos. Es decir que se pueden correr para no cortar la semana y así ayudar las empresas en cuanto al tema de su productividad. En general se cambian por un lunes o un viernes resultando siendo una semana con un fin de semana más largo. También, existen días feriados irrenunciables (por ejemplo: el 18 de septiembre, el 25 de diciembre o el 1er de enero) lo que significa que son obligatorios para los trabajadores, con excepción a los trabajadores del sector sanitario entre otros.

El 18 de septiembre, día de la fiesta nacional chilena, más conocida bajo la apelación “el dieciocho”, reviste con una importancia relevante. En efecto para esta celebración los chilenos se preparan mucho tiempo antes, para comprar comida, nueva ropa a los niños, banderas y

¹⁰⁷ Los días viernes y sábado Santo corresponden a los días días anteriores al Domingo de Resurrección.

decoración que se encuentran en todos los hogares y las ciudades. Por cierto los supermercados aprovechan de esta fiesta para subir los precios y así realizar uno de sus mejores días en términos de volumen de negocios. Además cabe señalar que la fiesta no dura sólo un día sino bien varios y a veces se extiende hasta una semana. Más larga es, más felices están los chilenos. En este atmosfera de festividad, todos entienden que lo peor para un dieciocho sería estar sin dinero, por eso algunos bancos implementan créditos especiales a tasas de interés muy bajos, llamados “créditos dieciocheros” que son validos sólo durante un periodo corto. Para celebrarlo se suele hacer muchos asados, comer empanadas tomando chicha (alcohol típico del dieciocho) y bailar cueca. Este baile es la danza nacional de Chile desde 1979 y en 1989 el día 17 de Septiembre fue promulgado día oficial de la cueca. Se baila en parejas que lleva pañuelo en la mano derecha y hacen “figuras circulares con vueltas y media vueltas”¹⁰⁸. Hoy aunque ya no es un baile en moda, los jóvenes lo bailan también para el dieciocho.

Una costumbre que se observa diariamente es la de tomar once. Algunos chilenos no cenan sino toman once, es decir comer un poco de pan con manjar (dulce de leche) o queso por ejemplo tomando un té. No siempre la once sirve de cena sino que se puede tomar once y después cenar así que se toma once entre el almuerzo y la cena. También, es una forma de compartir viendo las noticias o hablando.

La herencia indígena impacta todavía fuertemente la sociedad chilena. No parece ser vivida como una lacra sino que ahora se reconoce que constituye una “raíz cultural de la nacionalidad”¹⁰⁹ como lo demuestra la tabla siguiente:

¹⁰⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Cueca>

¹⁰⁹ PNUD Desarrollo humano en Chile: Nosotros los chilenos, 2002

Tabla 6: Todos sabemos que los chilenos somos una mezcla de distintas culturas, una indígenas y otras extranjeras, usted se siente más cerca de..(porcentaje)

La herencia cultural de los pueblos indígenas	71
La herencia cultural de los pueblos extranjeros	25
NS/NR	4
Total	100

Fuente: Encuesta Nacional PNUD, 2001.

Las personas se identifican más a su raíz indígena (el 71%) que a la de los otros países extranjeros que llegaron a Chile. Hoy en día el 9,6%¹¹⁰ de la población declara pertenecer a algún pueblo indígena. Son los mapuches quienes forman el grupo étnico más numeroso de Chile, después son los Aimaras del extremo norte del país que se concentran en mayoría en Iquique y Arica. En el sur existen agrupaciones de kawashkar y yámanas que son los descendientes de los pueblos originarios del extremo sur de América. Por último, en el Pacífico, se encuentra la isla de Pascua con una población de cerca de tres mil personas, descendientes de la ancestral cultura polinésica de este territorio insular. Resulta una abundante diversidad étnica a veces difícil a manejar. En efecto, su diversidad engendró retos para la sociedad. A partir del fin los años 1980 se implementó reivindicaciones para el reconocimiento de de la personalidad étnica de los pueblos indígenas de Chile. Los mapuches exigían la recuperación de sus tierras y ser integrados por la sociedad. Hoy todavía no hay un reconocimiento de los derechos en calidad de derechos indígenas sino sólo los derechos chilenos de estas personas. Además, la educación ofrecida es la que tiende a homogeneizar la cultura hacia la cultura castellana y chilena sin desarrollar puntos específicos de idioma o historia en relación con los indígenas. Los indígenas son caracterizados por padecer de la pobreza. La degradación de los recursos naturales por la deforestación que privó la agricultura indígena de fuentes de agua, la toma de las tierras mapuches en fines del siglo XIX y la globalización que incentivó la caída de los precios les expusieron a condiciones de vida cada vez más duras.

¹¹⁰ PNUD Desarrollo humano en Chile: Nosotros los chilenos, 2002

Hoy si hay una cierta aceptación de su herencia indígena, el 88% de la población capitalina estima que los mapuches son discriminados por los chilenos. Además como ya se noto en la parte de las “normas chilenas” se destacó que cuanto más había herencia indígena, notable por el color de piel, más compleja era la integración socioeconómica. Según Sonia Montecino la cultura chilena, igual que las otras culturas latinoamericanas, “es una cultura mestiza que es el fruto de una síntesis entre lo indio y lo europeo”. No es sólo una mezcla de sangre sino también de culturas. Una parte prefiere asumir la “parte blanca”¹¹¹ de su herencia que la parte indígena. El hecho de tratar de ocultar una parte de su herencia y así de su ser, que sea la parte europea o la parte indígena, provoca una falsa creencia de su identidad ya que obviamente son productos de ambas culturas. No se habla de estas dos raíces, porque lo que se dice toma realidad, diciendo nada se puede vivir con el velo sobre los ojos, en ciego. Por eso en el dominio público no se habla de estas cosas.



Bandera indígena chilena

Las tradiciones chilenas se reflejan también en las numerosas expresiones artísticas. En efecto se puede observar una vitalidad de los artes muy desarrollada. En el dominio de la literatura Chile siempre tuvo una apertura hacia Europa, especialmente hacia Francia y Alemania. Dos Nobel de literatura fueron otorgados a autores chilenos (Gabriela Mistral en 1945 y Pablo Neruda en 1971) que contaban las esperanzas y contradicciones de los chilenos. Más recientemente Isabel Allende fue considerada como la escritora de idioma español la más leída del mundo. Por la canción Violeta Parra, llamada sólo Violeta por sus compatriotas, fue la referencia de la nueva canción chilena, el movimiento cultural que impactó a todo el país y a fuera a partir de fines de los años 1960, contando el sufrimiento chileno (relacionado a la

¹¹¹ SONIA MONTECINO Cultura y sociedad, encuentros y desencuentros

dictadura entre otros temas) y ilustrando el humor y la fuerza del carácter chileno. Respecto al cine chileno, se desarrolló mucho más desde el fin de la dictadura. La película que tuvo mucho impacto fue la de “Machuca” en 2004 contando la historia de dos niños descendientes de estratos sociales opuestos (uno alto, otro bajo) y la historia de una amistad que nace entre los dos antes del golpe militar. Por último, el arte mapuche se puede encontrar en algunas tiendas o ferias donde se venden joyas mapuches, utensilios de cocina etc. La ilustración de esta vitalidad artística sin duda es la ciudad de Valparaíso, decretada Patrimonio Mundial de la Humanidad en 2003, que constituye el centro cultural del país donde se encuentra todos tipos de artes en la calle, talleres, pinturas murales que siempre se renuevan.



Pintura en la calle Almirante Montt - Valparaíso - de la canción “Gracias a la vida” de Violeta Parra, una de sus canciones más famosa.

Una práctica que se mantiene fuertemente en la sociedad chilena es el tradicionalismo. El tradicionalismo ideológico consiste en mientras aceptando la modernidad del mercado liberal los grupos dirigentes siguen rechazando los cambios en otras esferas. Por ejemplo en los años 1990, implementaron una total libertad en la esfera económica mientras “apelaban a valores morales tradicionales en otras esferas” con la defensa del valor de la familia en su sentido más tradicional como el rechazo del divorcio y del aborto. Dentro de este tradicionalismo se destaca la importancia del rol que desempeña la Iglesia católica con sus valores muy tradicionales. Hoy en día todavía tiene un fuerte impacto en la política aunque la separación Iglesia-Estado ya fue promulgada. Según Eugenio Tironi¹¹² se destaca también que a medida que crecían las libertades económicas y políticas se constituía una atmósfera de intolerancia contra los que podían tener ideas distintas respecto a los temas de sexo, de educación, de divorcio, de lo que

¹¹² [1952 Chile-] Doctor en sociología, profesor en la Universidad La Católica, consultor y director de empresas, formo parte del Gobierno Aylwin como director de comunicación y escribió muchos libros sobre la sociedad chilena.

se refería a una manera de vivir distinta de lo que preconiza lo tradicional. Además, ya que la elite maneja los canales culturales, controla todo lo que se puede decir respecto a estos temas. Por ejemplo no se respeta a los luchadores contra el Sida (durante las campañas que bloquean), los pro divorcio etc.

Por último, una costumbre contemporánea que se difundió mucho estos últimos años en la sociedad chilena es el fútbol. Las personas prestan mucha importancia a los eventos futbolísticos. No es una costumbre exclusivamente masculina, son tantos los hombres como las mujeres que siguen los partidos y tienen su equipo favorito. Esta práctica es un factor de unión y de vínculos sociales, se juntan para ver los partidos y comparten. Ya que el sentimiento nacional no es muy desarrollado, esos momentos pueden constituir una alternativa donde se expresa su tristeza o su alegría común según los resultados.

Se observó una riqueza de costumbres y tradiciones. Sin embargo la globalización, el desarrollo económico y la apertura hacia las otras culturas tendieron a debilitarlas. Las que más resisten son las tradiciones campesinas.

C.1.4 Creencias:

La religión siempre tuvo un rol importante en la identidad chilena. Se puede destacar dos fuentes religiosas: la cristiana que es la más importante hoy día, y la indígena que tiene influencia especialmente en la clase popular.

La primera religión del país es la religión católica. La religión católica fue durante mucho tiempo al centro de la identidad chilena. En efecto, durante la colonización no sólo era presente en el ámbito religioso sino también en las áreas económicas y políticas lo que le confería un rol central dentro de la cultura chilena. Tenía las características de intolerancia y autoritarismo como se nota con el proceso de evangelización masivo. El proceso de secularización que relegó la religión católica a un elemento de la identidad chilena como otro no se implementó

temprano en comparación a Europa. En efecto debido a su centralidad en la cultura chilena fue un proceso más lento. Este proceso no significa que la religión católica ya no impacta en la sociedad de hoy, por lo contrario todavía tiene mucho impacto en la vida diaria de los chilenos, sólo significa que se acepta más un cierto pluralismo en materia de creencia. Se puede observar la caída cada vez más importante del número de practicantes. En efecto casi no van a la misa, menos de un 25% de los católicos, un 81,3% se declara favorable al uso de contraceptivos y cerca del 70% nunca se confiesan según el censo de Santiago¹¹³. Pero lo que se puede destacar acá es que si en las prácticas se observa una caída importante, el sentimiento religioso todavía está muy presente. En lo que concierne el matrimonio, el bautizo o la inhumación el rol de la Iglesia aún es fundamental entonces son más los rituales que persisten que las reglas de conducta que se puede percibir como estrictas. Se podría avanzar que el creyente de hoy tiene su fe y participe sólo a algunos rituales, es una fe vivida en la esfera privada más que en la colectividad religiosa.

La segunda religión más importante en términos de porcentaje de la población es la religión evangelista. En los años 1980 el movimiento de los evangelistas tuvo un fuerte impacto en la sociedad chilena ya que se convirtió en la segunda religión del país, logró un 15% de la población total en 1997. La creación del día nacional de las iglesias evangélicas que se celebra el 31 de Octubre por la presidente Michelle Bachelet en 2008 demuestra este peso cada vez más medible. Esta religión requiere más compromisos en términos de prácticas, de asistencia a servicios (el 62,7% de los evangelistas contra el 23% de los católicos) y de modo de vida, que a menudo cambia con la adhesión a esta religión, en comparación con la religión católica. Tiene una capacidad relevante de penetración en los sectores pobres ya que es donde se encuentra la mayor exclusión y así las personas más sensibles a su mensaje. En efecto, los temas

¹¹³ JORGE LARRAIN, Identidad chilena, 2001

desarrollados son los de un mundo cruel donde hay miseria, marginalidad, desempleo y enfermedad. La única manera de salvación es la de Dios ofrecida en la persona de Jesús. La sanación por el Espíritu también tiene que ver con la frecuente inaccesibilidad de la medicina en los estratos más pobres.¹¹⁴ De todas estas características se forma una comunidad fraternal muy cerrada que diferencia el miembro del no miembro.

Ahora se puede corregir lo que se ha dicho precedentemente a saber que el retroceso tradicional del catolicismo no es el fruto de la secularización sino bien del auge del evangelismo lo que demuestra todavía una importancia de la religión en la sociedad y la identidad chilena. Esta permanencia se nota en los valores chilenas.

Además de estas dos religiones permanecen prácticas religiosas tomadas del cristianismo o de las culturas indígenas como el culto de los muertos, el culto de la Virgen.¹¹⁵

C.1.5 Idioma:

El idioma de Chile es el español. No obstante no parece al español de los otros países latinoamericanos, tampoco al español de España. En efecto, posee una gran variedad y riqueza. Esto se puede observar gracias al concepto de “Chilenismo” que consiste en los numerosos modismos chilenos que componen el idioma chileno. Estos modismos, como por ejemplo el “bacan” que significa “genial”, sólo son entendidos en el país. Son tan importantes en la cultura chilena que generaron la creación de varios diccionarios y libros.

El idioma chileno tiene también la capacidad de reutilizar palabras de otros idiomas (como el inglés) y de assimilarlas a su propio idioma. El “cachai” verdadero modismo chileno siempre utilizado por la juventud viene de la palabra inglesa “to catch” para referirse al la buena comprensión de algo. Esta influencia estadounidense se nota también con la utilización de

¹¹⁴ JORGE LARRAIN, Identidad chilena, 2001

¹¹⁵ JORGE LARRAIN, Identidad chilena, 2001

palabras inglesas totalmente incorporadas en la vida cotidiana chilena. No se dice “ir al centro comercial” sino “ir al mall”, durante las clases no se hace “un descanso” sino bien un “break”.

Además, dentro del país existe el lenguaje mapuche que sigue teniendo una fuerte influencia en la dinámica del idioma chileno. Aunque ahora su potencia en términos de lenguaje propio está disminuyendo por el número cada vez menor de los que están hablándolo, sigue teniendo otra vitalidad gracias a la reapropiación de unas palabras mapuches como por ejemplo la “guata” que se refiere al estomago.

Luego, el idioma chileno tiende a construir sus palabras de una cierta forma. Los chilenos tienen la costumbre de añadir “ito” al final de una palabra. Por ejemplo, cuando una madre se dirige a su hijo le dice “niñito” o “amorcito”, expresiones que vienen de las palabras “niño” y “amor”. Se utiliza también para la comida o los objetos: “dame un pancito por favor” etc. Eso pone de relieve su carácter afectuoso que se transcribe en su forma de hablar. De esa manera las palabras no suenan tan fuerte al oído.

Por último, la manera informal de hablar tiende hoy a cambiar la forma de conjugar los verbos. En efecto, se elimina el “s” de la segunda persona del singular para reemplazarlo por un “i”. Cuando uno pregunta como esta su compañero, no va a decirle “Cómo estás?” sino “Cómo estái?”. Eso se nota sobre todo en el lenguaje verbal, más que escrito.

Respecto al inglés, el nivel general de la población es bastante malo. En efecto, las antiguas generaciones no lo manejan ya que se enseñaba francés a la escuela a esta época, y los estudiantes actuales tampoco alcanzan tener un nivel medio. En 2010 se midió el nivel de inglés de los estudiantes y resultó que sólo un “11% de ellos lograba entender frases cotidianas y textos breves”¹¹⁶. Para paliar a esta debilidad el Gobierno implementó en 2004 el Programa Inglés Abre Puertas para incentivar y favorecer el aprendizaje del inglés, y eso desde la infancia

¹¹⁶ Midió por el SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación) sistema nacional de evaluación del Ministerio de la Educación en Chile

con la creación de escuelas de la educación básica dotadas de profesores extranjeros hablando en inglés. En 2006 se creó campamentos de inglés durante el verano o el invierno para favorecer la inmersión total del joven en el entorno inglés. Por ahora los que manejan el inglés son los trabajadores calificados cuyo trabajo requiere un nivel de inglés suficiente para implementar diálogos con empresas extranjeras.

Como conclusión el idioma chileno tiene muchas influencias desde afuera y adentro mismo de su país que le permiten tener una vitalidad y dinámica relevante mostrando que los elementos de la cultura no son estáticos sino que siempre evolucionan.

Hallazgo:

Para entender mejor no sólo a la cultura chilena sino también a los chilenos es interesante observar sus características, como complementos, que se ven detalladas en las tablas siguientes:

Tabla 7: Características de los chilenos:

Principales cualidades de los chilenos	%	Principales defectos de los chilenos	%
Valientes, sufridos, sacrificados	34	Flojos, cómodos, irresponsables	29
Amistosos, amables, agradables, simpáticos	19	Ambiciosos, inconformistas	16
Trabajadores	18	Derrochadores, fiesteros	16
Alegres, de buen humor, espontáneos	14	Bebedores, borrachos, buenos para el trago	15
Otras cualidades	12	Otros defectos	22
Ninguna cualidades	2	Ningún defecto	1
NS-NR	1	NS-NR	1
Total	100	Total	100

Fuente: Encuesta Nacional PNUD, 2001

Tabla 8: Características de los chilenos según variables demográficas:

Sexo	Masculino	Patriotas, alegres, envidiosos
	Femenino	Valientes, mal educados
Zona	Urbano	Amistosos, alegres, flojos
	Rural	Trabajadores, valientes
G.S.E	Estrato alto (BC1)	Amistosos, flojos
	Estrato bajo (D)	Sacrificados, bebedores

Fuente: Encuesta Nacional PNUD, 2001

La alegría, la dedicación al trabajo y la flojera se encuentran de nuevo en esta tabla. Además de estas características se puede destacar varios tipos de comportamiento. Por ejemplo la valorización de sí mismo a través de la mofa, del descredito del otro. Esta actitud proviene del sentimiento de envidia que le invita a pensar que el éxito del otro significa su propio fracaso. El parecer sería otro ejemplo lo que puede desembocar en relaciones fundadas en el malentendido ya que las personas muestran una apariencia elegida y ocultan ciertos aspectos. Según algunos esta simulación sería la base de la hipocresía. El último ejemplo es el del

chileno inseguro que padece un sentimiento de inseguridad lo que produce una depreciación de sí mismo y una autocensura de su potencial.

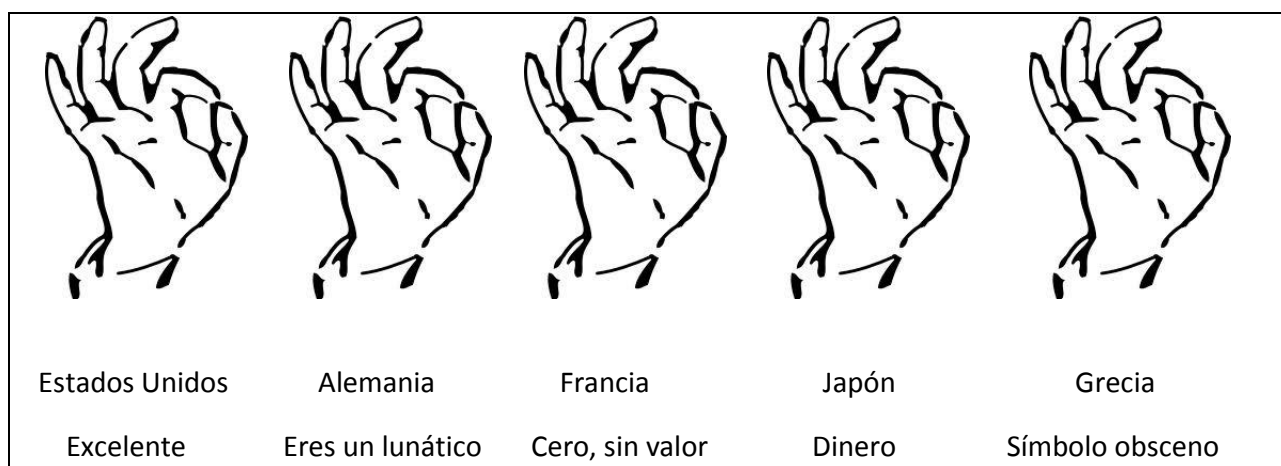
Por último, se puede notar la relación peculiar que los chilenos mantienen con las reglas, normas o leyes. Si en la teoría las respetan, en la práctica las aplican sólo si van de acuerdo con sus propios intereses. Se puede relacionar eso con la obligación de los indígenas durante la colonización a convertirse al catolicismo siguiendo practicando en secreto sus verdaderas creencias. Dentro de su no cumplimiento con las normas en ningún momento significa un cuestionamiento de su legitimidad o validez. Respetan la autoridad. Por ejemplo muchos chilenos de la clase alta se dicen compartir los valores tradicionales del Papa y después van a comprar medidas de contracepción.

ANEXO D: Normas que pueden constituir un riesgo cultural

D.1 El lenguaje corporal no es universal

Por ejemplo, en Latinoamérica y en los Estados Unidos, formar una O con el pulgar y el dedo índice significa una aprobación de lo dicho por la persona que escucha. Sin embargo, en otras partes del mundo tiene otro sentido y a veces significa el contrario, como lo demuestra la figura siguiente:

Figura 3: significación de un gesto según el país



Fuente: DANIELS, RADEBAUGH y SULLIVAN

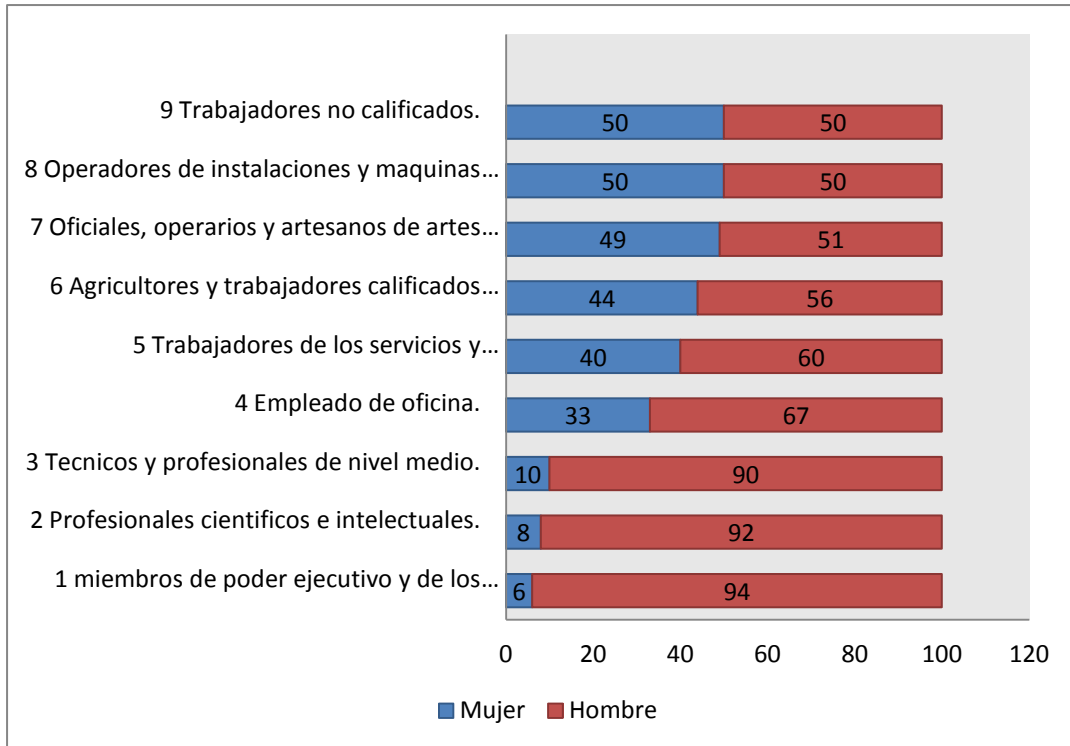
D.2 Diferencias de remuneración según género

Tabla 9: Desigualdad en las remuneraciones del trabajo por años de educación, 2000. En porcentaje de la remuneración de los hombres:

Tipo de remuneración	Total	Años de educación				
		0-3	4-6	7-9	9-12	13 y más
Total de ingresos laborales	61	75	71	68	68	48
Salarios	72	82	73	73	74	60

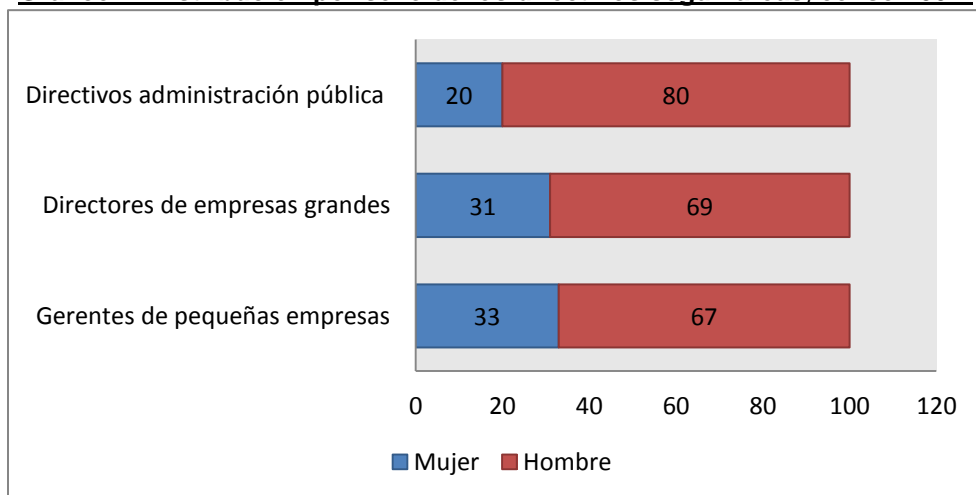
Fuente: Censos 1992-2002, INE

Gráfico 1: Distribución por sexo de los ocupados en cada grupo de ocupación, censo 2002:



Fuente: Censos 1992-2002, INE

Gráfico 2: Distribución por sexo de los directivos según áreas, censo 2002:



Fuente: Censos 1992-2002, INE

ANEXO E: La descripción de la cultura francesa

Introducción a la cultura francesa:

La cultura francesa es la expresión heredada, compartida, creada y renovada por el pueblo francés. Según los historiadores, el origen de la palabra “francés” para designar a los habitantes de Francia tiene relación con el pueblo franco que data de la época de las grandes invasiones (siglo III después J.C). Esta época se caracteriza por la invasión del Imperio Romano por los bárbaros tales como los francos, los Alemanes, los Sajones, los Huns, los Avars y se acabó durante el siglo V con la creación del Reino Franco en Francia y el de Lombardo en Italia.

Al contrario del continente Americano que fue descubierto solamente a partir del siglo XVI, el pueblo francés es un pueblo antiguo que atravesó diversas épocas históricas (Media Edad, Renacimiento, siglo de las Luces) además de distintos regímenes políticos (monarquía absoluta, república democrática) y que tuvo que enfrentarse a dos grandes guerras mundiales.

El conjunto de estos desafíos históricos que el pueblo francés tuvo que enfrentar a través de los siglos generó entre sus miembros un sentimiento de unión y de solidaridad que permitió a largo plazo dar luz a una identidad propia del pueblo que se manifestó por la elaboración progresiva de una cultura cuyos todos los miembros se sienten identificados.

Actualmente, la cultura francesa es una de las culturas más rica y diversificada del mundo por basarse sobre principios y acontecimientos históricos antiguos. Unas de las épocas más relevantes que están al origen de los grandes principios franceses son la Antigüedad griega por su principio de democracia y el siglo de las Luces por su consideración de los derechos fundamentales del Humano. La revolución francesa de 1789 es el principal elemento clave que ilustra la unión del pueblo a favor de un país más justo y donde los miembros pueden gozar de

los mismos derechos y libertades. Fue durante esta época que nacieron los 3 principios fundamentales actuales de Francia que son: Libertad, Igualdad y Fraternidad.

Otros acontecimientos históricos contribuyeron a la construcción del patrimonio cultural francés y permitieron a Francia ser cada vez más atractiva de un punto de vista internacional. Actualmente, Francia representa el país que recibe lo más turistas cada año al nivel mundial. Su historia la ha permitido, hoy día, gozar de una diversidad de monumentos históricos (La Tour Eiffel, El Arco de Triunfo o la Catedral de Notre Dame) y museos conocidos mundialmente tal como el museo del Louvre.

Por fin, su diversidad geográfica permite atraer a varios tipos de turistas. En efecto, gracias a sus costas marítimas y oceánicas, Francia es un país que atrae cada vez más las turistas. Por otra parte, sus dos cadenas de montañas: los Alpes y los Pirineos contribuyen, cada año, a la llegada de números amatares de deporte invernal.¹¹⁷

E.1 Descripción de la cultura francesa

E.1.1 Los valores

Uno de los valores más representativos de Francia son los valores republicanos fundados en los principios de Libertad, Igualdad y Fraternidad adoptados durante la Tercera República (fin del siglo XIX) como lema oficial de Francia¹¹⁸. Estos principios son principios antiguos que nacieron durante el siglo de las Luces o sea a partir del año 1715, desde la muerte del Rey Louis XIV, hasta 1789, al fin de la Revolución Francesa. Esta época marcó una etapa clave en

¹¹⁷ Ver Anexo E: Descripción de la cultura francesa

¹¹⁸ Mona Ozouf, « Liberté, égalité, fraternité », dans Pierre Nora (dir.), *Lieux de Mémoire*, vol. III : *Les France. De l'archive à l'emblème*, Gallimard, coll. « Quarto », 1997, p. 4353-4389.

la Historia de los países europeos en particular por las numerosas corrientes de pensamientos que fueron desarrolladas en este tiempo acerca de grandes principios como el del Poder, de la Justicia, de la Libertad o bien de los Derechos Humanos. El racionalismo empleado por los filósofos de las Luces logro progresivamente introducir una toma de consciencia general respecto a las carencias de la sociedad que llevo a largo plazo al advenimiento de la Revolución Francesa y al establecimiento de la Republica (en 1795).

Fue a continuación de este acontecimiento histórico que los principios de Libertad, Igualdad y Fraternidad fueron adoptados de manera oficial en Francia, después de haber sido integrados en la Declaración de los Derechos Humanos y del Ciudadano, en 1789.

El principio de Libertad fue principalmente desarrollado por el filósofo francés Jean-Jacques Rousseau en su obra “El contrato social” publicado en 1761. En este libro, Rousseau evoca el fenómeno de dominación social que se instala inevitablemente entre los hombres en todas sociedades. Para él, los hombres están siempre en situación de conflicto entre ellos porque cada uno trata de defender sus intereses personales en perjuicio de los intereses generales. Para evitar eso, Rousseau propuso que los hombres se asocien a través del respecto común de un pacto social comprometiendole a cada individuo de la sociedad a adoptar ciertas reglas de vida de manera a maximizar las libertades individuales de cada uno sin perjudicar a las libertades de ajeno.

Actualmente, de un punto de vista de la ley el principio de Libertad está definido como “*el poder que pertenece al Hombre de hacer todo lo que no perjudica a los derechos de ajeno*”.¹¹⁹ Tiene por principio la naturaleza, por regla la justicia, por salvaguardia la ley y su límite moral está en la máxima: “No hagas a otro lo que no querías que él te haga”

119 Declaración de los Derechos Humanos y del Ciudadano de 1793

Por otra parte, el principio de la Igualdad pone el énfasis en el hecho de que todos los hombres deben gozar de los mismos derechos, deberes y libertades. Las distinciones de nacimiento o de condición están abolidas a favor de un tratamiento más justo entre los hombres. Además, se considera a través de este principio que todos los hombres deben contribuir a los gastos del Estado con una participación más o menos elevada según los recursos económicos de cada miembro de la sociedad. En otros términos, el principio de Igualdad exige la abolición de la herencia, el desempeño de un empleo por todos los miembros de la sociedad y el pago de un impuesto progresivo. *“Todos los Hombres son iguales por naturaleza y ante la ley”*¹²⁰. Por otra parte, *“El igualdad consiste en que la ley sea la misma para todos, bien en el caso de que protege o de que castiga. El Igualdad admite ninguna distinción de nacimiento, ninguna heredada de poderes”*.¹²¹

Por último, el principio de Fraternidad fue integrado en la Declaración de los Derechos y Deberes del Ciudadano en 1795 por proposición de Jean-Baptiste Belley. Este concepto hace referencia al sentimiento de solidaridad que los franceses desarrollaron durante la Revolución francesa luchando por el avestamiento o el mantenimiento de la Libertad y Igualdad. Según Robert Putnam, politólogo estadounidense, la Fraternidad republicana se define como una forma de ayuda mutua uniendo a los ciudadanos en el fin de lograr a un mundo mejor.

El conjunto de estos tres principios citados anteriormente representan los pilares de la República francesa y están puestos de relieve gracias a los números símbolos que les identifican. La bandera tricolor creada en 1794, por ejemplo, es uno de los principales símbolos de la República francesa. El color blanco hace referencia a la realeza de los Borbones además

120 Declaración de los Derechos Humanos y del Ciudadano de 1793

121 la Declaración de los derechos Humanos de 1795



de la divinidad ya que en esta época se consideraba que el poder real venía de la mano de Dios. El color rojo simboliza el color de la oriflame es decir del estandarte de la abadía de Saint Denis que antiguamente, los reyes solían recuperar en tiempo de guerra para asegurar a la Abadía de Saint-Denis una protección real. Hace referencia también a la sangre de los mártires.¹²²

Sin embargo, hoy en día, por democratización, el término de oriflame designa únicamente una bandera en forma de flama compuesto de una tela de seda color rojo anaranjado, sin bordado y sin figura, partida abajo en 3 puntas.

Por último, el color azul encarna el color de los escudos de armas en particular de las armas blancas que pertenecían a la familia real de Raoul 1er de Vermandois que tenían por características principales de ser adornados de oro y de azul.¹²³ A partir del fin del siglo XII, el color azul, color del cielo y símbolo del espiritualismo, aparece como color principal en un número amplio de blasones en particular en el blasón real que se caracteriza por tres flores de Lis de color oro (símbolo de los reyes franceses) en un fondo azul.



Blasón de Raúl Ier de Vermandois



Blasón de los Reyes de Francia después de 1376

¹²² Jean-Paul Coudeyrette

¹²³ Beaune, libro II, cap. 8, p. 322

Más generalmente, los colores azul y rojo están asociados al color de la Ciudad de París, capital de Francia.

Por otra parte, La Marseillaise, lema nacional de Francia escrita por Rouget de L'isle, representa un canto de guerra revolucionaria además de una llamada a la libertad que acompaña, hoy día, la mayoría de las manifestaciones oficiales.¹²⁴ También, el día 14 de julio, día de la fiesta nacional instituido por la ley de 1880, recuerda cada año a los franceses la toma de la Bastilla por los parisinos en 1789 y su primera celebración, un año después llamada la fiesta de la Federación.¹²⁵ En este día, las tropas militares francesas suelen desfilan en la Avenida de los Campos Elíseos de la Ciudad de París y en la mayoría de los otros municipios.¹²⁶ De noche, los franceses tiran fuegos artificiales y a veces organizan veladas con bailes.

Igualmente, el signo RF presente en los sellos de correos, las piezas de moneda, los edificios públicos entre otras cosas simboliza el régimen republicano francesa.

A continuación, paralelamente a este primer principio de Republica, Francia reivindica el principio de Democracia. Este concepto tiene por objetivo entregar cada vez más poder al pueblo en las tomas de decisiones que afectan el funcionamiento del país.

Dentro de los símbolos garantes de la democracia está el gorro frigio que recuerda el de los “sans-culottes” revolucionarios de 1789 además del gorro llevado por los esclavos liberados del Empero Romano.

¹²⁴ <http://www.assemblee-nationale.fr/histoire/Marseillaise/hymne.asp>

¹²⁵ <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i1262.asp>

¹²⁶ Typographie des fêtes civiles et religieuses selon le *Lexique des règles typographiques en usage à l'Imprimerie nationale*, 2007 ([ISBN 978-2-7433-0482-9](https://doi.org/10.1017/9782743304829)), p. 81

Por otra parte, el sufragio universal garantizado por ley desde el 2 de marzo de 1848 y reforzado a partir de 1945 con la toma en cuenta de las mujeres en el derecho de voto, confirma la aplicación de la democracia en Francia. La Declaración de los Derechos Humanos y del Ciudadano del 26 agosto de 1789 al igual que la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1946 garantizan estos derechos políticos además de una serie de derechos económicos y sociales.

A continuación, respecto a la familia en Francia, conoció varias mutaciones en su modelo debidos a importantes cambios sociales¹²⁷ que le impide cumplir, de la misma forma que antes, con sus funciones de socialización y de educación. El individualismo creciente que se instala cada vez más en las sociedades desarrolladas lleva a las parejas adoptar modelos sociales de vida (familias mono parentales, familias recompuestas) que no están adecuadas para el desarrollo educacional de sus hijos. La familia permanezca siendo un pilar central en la transmisión de los cultura y de una identidad social sin embargo, esta transmisión no se efectúa de la misma manera que antes. El principal cambio concierne el debilitamiento del nivel de exigencia de los padres acerca de sus hijos. El valor del amor entre padres e hijos ha completamente perdido el sentido que tenía antiguamente. Mientras que antes, las familias pensaban que el amor se manifestaba a través de la inculcación de una educación estricta, hoy en día, las familias modernas valorizan la creatividad y la autonomía de sus hijos además de la inculcación de los valores a través de la comunicación.

En 1981, la socióloga francesa Martine Segalen habla de una crisis de la familia en Francia en particular para subrayar una relajación general de los padres en cuanto de la educación de los hijos. La falta de autoridad paternal y la concesión infinita de libertades a los hijos les llevan a comportamientos irrespectuosos (en particular a la escuela), interesados, caprichosos.

¹²⁷ www.insee.fr

El otro punto que caracteriza las familias actuales en Francia es la lejanía geográfica entre los miembros de la familia. La primera razón tiene que ver con el hecho que en Francia, a partir de los 18 años, es decir después de haber obtenido el bachillerato, la mayoría de los hijos se van de la casa familiar para ir a estudiar en otra ciudad. Por otra parte, los numerosos programas de intercambios universitarios favorezcan también la movilidad geográfica de los estudiantes además que en este caso el Estado entrega una beca de movilidad. La entrada en el sistema laboral contribuye también en la lejanía de las familias en el sentido de que el lugar de residencia puede depender de las ofertas de empleos en una determinada región.

Además, la prolongación de los estudios permite el acceso más fácil en el mercado del trabajo lo que garantiza la independencia financiera de cada miembro de la familia. Hoy en día, los lazos familiares permanecen pero son de otros tipos que antes (mail, postales, llamadas telefónicas...). Así, las reuniones de familia suelen disminuir durante el año y cuando tienen lugar suelen pasar durante días de fiestas tales como navidad, la pascua etc.

A continuación, la educación representa igualmente uno de los valores fundamental y característica de Francia. En efecto, desde la ley Ferry de los años 1881-1882, la educación primaria es decir la educación que se extiende desde los 6 años hasta los 13 años es pública, obligatoria, gratuita y laica. Estos principios define Francia como una excepción mundial en su modelo educativo. Además, para reforzar estos principios y alentar a los estudiantes con más dificultades financieros a seguir sus estudios, el Estado proporciona becas universitarias más o menos elevadas según los criterios sociales de los padres.

El sistema educativo francés está basado en un principio republicano en oposición al principio comunitario. Esto implica que todos los ciudadanos deben estar considerados como iguales y

que no se debe tomar en cuenta las diferencias étnicas, culturales, religiosas, de intereses, sociales y de oportunidades en las escuelas públicas. Por eso, la educación francesa no permite la tenencia de objetos religiosos ostentatorios en los lugares educativos públicos. Sin embargo, cada vez más este principio republicano está replanteado en particular porque el Estado tiende a establecer discriminaciones positivas a favor de los que lo necesitan más para que a largo plazo se logre una sociedad más justa donde todos los miembros gozan de los mismos recursos financieros y mismas oportunidades.¹²⁸ Es el caso, por ejemplo, de las becas universitarias entregadas de manera variable según los criterios sociales de cada familia y del establecimiento de clases por grupo de niveles.

Este comportamiento por parte del Estado subraya el principio de solidaridad que Francia reivindica desde aproximadamente 50 años. El sistema de financiamiento del desempleo en Francia ilustra también esta idea ya que según el principio de redistribución de las riquezas, los trabajadores deben financiar a través de las cotizaciones sociales ajustadas sobre los salarios, las pensiones de las personas que no desempeñan un trabajo o que están jubiladas. Al contrario del principio de solidaridad en Chile, el principio de solidaridad en Francia es principalmente estatal en el sentido de que es el Estado que impone a los trabajadores contribuir a los gastos de los que lo necesitan más. Por lo tanto, cuando se trata de mostrar generosidad hacia los vagabundos que piden dinero en la calle, pocos son los franceses que comparten su dinero y aun menos con gente que no conocen.

La falta de interés por la política es también una característica de la cultura francesa. La subida de la tasa de abstención durante las elecciones electorales, los votos en blancos, la mala imagen de los representantes políticos considerados como ineficaces, el debilitamiento de las partisanos a un partido político son los elementos reveladores de este fenómeno. Los

¹²⁸ <http://www.aix-mrs.iufm.fr/formations/filieres/ecjs/productionaixprem/republique.html#note18>

estadísticos también, lo demuestran. En efecto, en 2009, el 39% de los franceses declaran que la política les inspira un sentimiento de recelo y por el 23% un sentimiento de asco.¹²⁹ A continuación, en 2011, el 78% de los franceses piensan que los representantes políticos no tomen en consideración la opinión pública en su manera de gobernar.¹³⁰ Por otra parte, en 2011, 57% de los franceses piensan que la democracia no funciona muy bien en su país. Sin embargo, 78% de los franceses están convencidos que la gente puede cambiar la sociedad actuando sobre sus elecciones y sus acciones.¹³¹

La consumación es también un valor fundamental de la cultura francesa. En 2009, la consumación de los franceses supera de 13% la consumación promedio de los países de la Unión europea.¹³² Este elevado nivel de consumación se puede explicar por el alto nivel de precio de bienes y servicios en Francia que es superior al 14% al promedio de los niveles de precios en los países de la UE. Los altos precios inmobiliarios en Francia, representan uno de los principales responsables de este importante nivel de consumo.¹³³

En cuanto a la acogida francesa de los turistas extranjeros en Francia, la imagen de los franceses no es muy buena. Aunque Francia represente el país que recibe cada año, más turistas a nivel mundial (alrededor de 75 millones estos últimos años), los franceses son reputados por ser fríos, estresados y pocos atentos cuando los turistas perdidos les piden informaciones.

¹²⁹ Estudio del Cevipof, centro de investigaciones políticas de Ciencias políticas,

¹³⁰ Sondeo de la SOFRES, instituto de estudios marketing y de opinión internacional,

¹³¹ Sondeo de la SOFRES, instituto de estudios marketing y de opinión internacional

¹³² www.insee.fr

¹³³ Estudio de la INSEE, 2009

Por otra parte, Francia es un país orgulloso de su patrimonio cultural y lucha para conservarlo en particular frente a la dominación cultural estadounidense. Por eso, a partir de 1994, el gobierno estableció varias leyes imponiendo cuotas de canciones francesas a la radio. En efecto, desde el 1 de enero de 1996, el Estado exigió que el 40% de las canciones difundidas por las emisoras de radio especializadas en música de variedades, estén creadas y interpretadas por artistas franceses. Dentro de este porcentaje, el 20% debía formar parte de la categoría: nuevos talentos y nueva producción. En 2000, el Estado impone otra reglamentación acerca de las emisoras de radio promotoras del patrimonio musical francés, obligándolas a difundir al menos el 60% de canciones francesas.

En cuanto a las emisoras de radio dedicadas a los jóvenes, el 35%, al menos, de las canciones difundidas deben ser francesas (el 25% siendo música reveladora de nuevos talentos).

En el sector cinematográfico, el Estado actuó en el mismo sentido imponiendo, en 1986, a los canales de televisión consagrar el 60% de su tiempo a la difusión de películas europeas y el 40% a obras de origen francesa.

Por otra parte, Francia brilla también por ser el país de la moda, del lujo y de los perfumes. El siglo XVI marca el nacimiento de los primeros periódicos de moda en Europa y se publicó en 1778, en Francia, el famoso periódico de moda: *La galerie des modes et costumes français*. Es igualmente durante este siglo que aparecieron las « muñecas de Francia » que corresponden a pequeñas figurillas vestidas de moda y que las señoras solían intercambiarse para difundir la moda a gran escala.

Actualmente, Francia dispone de los más grandes diseñadores de alta costura del mundo tales como Thierry Mugler, Jean-Paul Gaultier, Yves Saint Laurent, Hubert de Givenchy, Cacharel, Sonia Rykiel y Christian Lacroix que confeccionan ropa y perfumes de lujo.

Paralelamente, Francia es muy famosa por sus grandes marcas de cosméticos como L'Oreal, Bourgeois, Biotherme y Dior.

Por último, la gastronomía francesa es una de las más reconocidas a nivel mundial por su refinamiento y sus especialidades culinarias como el queso y el vino. En Francia, una comida sin queso, vino y pan no está considerada como una comida completa.

E.1.2 Las normas

El sistema laboral francés tiene sus particularidades en el sentido de que en el año 2000, la duración legal de trabajo semanal paso de 39 horas a 35 horas para seguir una lógica de reparto del trabajo.¹³⁴ La ley de las 35 horas, establecida durante el gobierno de Lionel Jospin, tenía por fin principal la creación de 700 000 empleos en Francia. No obstante, esta ley no prohíbe a los trabajadores realizar más horas de trabajo por semanas por quien lo desea. Sin embargo, estas horas estarían consideradas como horas extraordinarias lo que implica un alza en cuanto al nivel de remuneración (+ 25% por las primeras 8 horas y +50% por las que siguen). La ventaja para el empleador es que la integralidad de estas horas extraordinarias es exonerada de impuesto.

Por otra parte, el sistema de seguridad social francés impone a los asalariados y empleadores el pago de una cotización social directamente extraída en el sueldo bruto. En otros términos, la remuneración del trabajo corresponde al sueldo bruto menos las cotizaciones salariales y patronales. Los cotizantes, en cambio, benefician de una cobertura parcial o total por todos los gastos ligados a los riesgos de desempleo, de vejez, de enfermedad, y de accidentes de trabajo además del pago de su jubilación.

¹³⁴ <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/informations-pratiques,89/fiches-pratiques,91/duree-du-travail,129/la-duree-legale-du-travail,1013.html>

En Francia, las cotizaciones patronales son más elevadas que las cotizaciones asaláries. Aproximadamente, las cotizaciones patronales representan 60% de las cotizaciones totales contra 40% por parte de las cotizaciones asaláries.

Actualmente, en Francia, el nivel de cotizaciones sociales es uno de los más elevados del mundo dentro de los países desarrollados lo que hace el costo del trabajo bastante elevado en comparación a otros países. Por consiguiente, este fenómeno incita a las empresas a implementar una estrategia de deslocalización la cual a largo plazo reduce el nivel de empleo a nivel nacional.

Por otra parte, Francia tiene establecido desde 1950, un salario mínimo (SMIG) que asegura a todos los trabajadores una remuneración correcta y que permite evitar los abusos profesionales. Este salario mínimo era, hasta 1968, variable según las regiones francesas y no se aplicaba al sector agrícola.

A partir de 1968, el SMIG está reemplazado por el SMIC, salario mínimo interprofesional de crecimiento que establece un único salario mínimo a nivel nacional. Este salario mínimo está revalorizado cada día 1er de enero de cada año y en enero de 2011 representaba 1365 euros mensuales brutos por semanas de 35 horas (alrededor de 1073 euros netos mensuales).¹³⁵

El establecimiento de este salario mínimo por el Estado genera importantes debates en el sentido de que algunas corrientes de pensamientos como los liberales consideran que la intervención del Estado sobre los niveles de salarios les hace menos flexibles e incita a la ociosidad. En efecto, según los liberales, la existencia de un salario mínimo reduce el volumen de empleos en el mercado debido al costo elevado del trabajo. Al contrario, si las empresas pudieran fijar ellas mismas los niveles de salario, podrían bajar el salario unitario de cada

¹³⁵ <http://vosdroits.service-public.fr/F2300.xhtml>

empleado lo que permitiera a largo contratar a más trabajadores y reducir el nivel nacional de desempleo.

Respecto a las vacaciones pagadas, Francia garantiza desde 1982, 5 semanas a sus trabajadores lo que posiciona Francia como uno de los países con más semanas de vacaciones pagadas en la Unión Europea. Tomando en cuenta los días feriados, Francia es el cuarto país de la Unión Europea con mas días de vacaciones pagadas (36 días pagados en el año al total). Fijadas a 15 días en 1936, no pararon de alargarse gracias a las acciones legislativas que tuvieron lugar los años siguientes: en 1956 pasaron de 2 semanas a 3 y de 3 a 4 en 1968. Finalmente, desde 1982, cada asalariado beneficia de 5 semanas de vacaciones pagadas al año.¹³⁶

En el caso de un embarazo, las futuras mamás asalariadas benefician también de días de descanso pagados. La duración es variable según el número de hijos que ya tiene la empleada embarazada. Las licencias por maternidad se componen de dos partes: los permisos prenatales (antes la fecha presumida del parto) y los permisos postnatales (después del parto). Desde 1909, el Estado impone a todas las futuras madre un periodo de descanso obligatorio de una duración mínima de 8 semanas.¹³⁷

¹³⁶ <http://www.journaldunet.com/management/0309/03091mercer.shtml>

¹³⁷ <http://vosdroits.service-public.fr/F2265.xhtml>

Tabla 11: Duración de la licencia de maternidad según la situación familiar de la futura madre:

Situación de la futura madre	Duración de la licencia de maternidad	Número de semanas prenatales	Número de semanas postnatales
Primer hijo o segundo hijo	16 semanas	6 semanas	10 semanas
Tercer hijo	26 semanas	8 semanas	18 semanas
Gemelos	34 semanas	12 semanas	22 semanas
Trillizos	46 semanas	24 semanas	22 semanas

Fuente: elaboración propia

El lo que concierne el sistema de protección social Francés, el Estado toma la carga del 77% de los gastos de salud gracias a las cotizaciones sociales prelavados sobre los sueldos. El 33% esta pagado por el paciente mismo o por un seguro complementario suscrito por el paciente. Así, hoy en día, en Francia, 9 personas sobre 10 recurren a seguros complementarios por el reembolso de esa diferencia.

Desde el 1 de enero de 2002, los padres también pueden beneficiar, según su voluntad, de 11 días de vacaciones suplementarios (sábados, domingos, y días feriados incluidos) o de 18 días en el caso de un nacimiento múltiple. A continuación, para que los futuros papas puedan asistir al parto de su esposa la ley otorga 3 días de vacaciones suplementarias que se deben añadir a los 11 días ya autorizados.¹³⁸

La financiación del seguro contra las enfermedades se realiza a través de 4 principales actores: La agencia Central de los organismos de Seguridad social (ACOSS), la caja de amortización de la deuda social (CADES) y l'Unedic (Unión nacional por el empleo en la industria y el comercio). En 2009, El estado la mayoría de las recetas del Estado provenían de las cotizaciones sociales (48% de las recetas totales) y de la contribución social generalizada (CSG, 36%) pagada por

¹³⁸ <http://www.jeunepapa.com/pratique-1.html>

algunos individuos según sus criterios sociales. Las otras retenciones conciernen los impuestos sobre el alcohol, el tabaco y las contribuciones farmacéutica (11%).

Sin embargo, desde los años 80, El método de financiación del sistema de protección social francés sigue siendo puesto en cuestión en particular a causa del alto nivel de endeudamiento que genero. Actualmente, Francia se ubica en segunda posición como el país más despilfarrador del mundo en este sector (respecto a su PIB). Según la comisión de las cuentas de la seguridad social, los gastos de salud hubieran alcanzado en 2006 gastos superiores a 2,2 mil millones de euros.

El sistema de jubilación francés es un sistema llamado por repartición o por redistribución. Eso significa que los activos ocupados hoy pagan cotizaciones para financiar la jubilación de los que ya están jubilados. Las cotizaciones salariales, es decir las cotizaciones pagadas por parte de los asalariados, representan el 40% de las cotizaciones sociales y el 60% está pagado gracias a las cotizaciones patronales. Existen leyes que dictan la edad requerida y cuantos trimestres de cotización son requeridos para poder obtener una jubilación de un monto máximo respecto a su tipo de trabajo. Anteriormente, se necesitaba cumplir sesenta años y haber cotizado cuarenta años para poder beneficiar de estos recursos estatales. El sistema funcionaba perfectamente durante los años sesenta ya que los activos estaban mucho más numerosos que los jubilados pero hoy este sistema tiene problemas para que funcione eficientemente. El envejecimiento de la población combinado con el aumento de la esperanza de vida afecta al sistema aumentando la necesidad de financiación para los jubilados más numerosos y recibiendo una pensión durante más tiempo. Por eso se puede afirmar que existe un riesgo financiero para la financiación de las jubilaciones en el futuro. Para tratar de resolver este problema los gobiernos consecutivos desarrollaron reformas a partir de los años 1990 cuya tendencia principal fue el aumento de la duración de las cotizaciones. Es el caso, por ejemplo, de la última reforma, en 2010, de Nicolas Sarkozy, que previa por 2018 el aumento de dos años

de la edad mínima para jubilarse (62 años) y de la edad máxima (67 años en vez de 65 años); el aumento de la duración de cotización (41,5 años en 2020); el cambio del porcentaje de cotización para el sector público que va a cotizar lo mismo que el sector privado, es decir el 10,55% dentro de diez años; la creación de nuevo retención como el de 1% sobre la última serie de impuesto sobre los ingresos (la parte de la población que tiene más dinero), la supresión de ventajas como el de poder jubilarse después de 15 años de cotización cuando los padres tienen tres o más hijos. Otras medidas fueron propuestas como medidas para ayudar a los jóvenes en situación precaria que beneficiaran de trimestres validados para la cotización cuando sean en situación de desempleo sin indemnización.

En cuanto a la estratificación social de la población francesa, se puede clasificar según 8 categorías socio profesionales: los agricultores explotadores; los artesanos, comerciantes, jefes de empresa; los ejecutivos, las profesiones intelectuales superiores; las profesiones intermediarias; los empleados; los obreros(incluso agrícolas); inactivos ya habiendo trabajado y los otros sin actividad profesional.

Tabla 12: Población de 15 años o más según la categoría profesional:

	2009		
	Hombres	Mujeres	Total
Agricultores explotadores	1,6	0,6	1,1
Artesanos, comerciantes, jefe de empresa	5,1	1,8	3,4
Ejecutivos, profesiones intelectuales superiores	11,1	6,7	8,8
Profesiones intermediarias	13,6	12,7	13,2
Empleados	8,0	24,1	16,4
Obreros (incluso agrícolas)	21,6	4,7	12,8
Jubilados	25,5	27,5	26,5
Otros sin actividad profesional	13,4	21,9	17,9
Total	100,0	100,0	100,0

Fuente: INSEE

Según esta tabla realizada por la INSEE, la categoría socio profesional que predominó en Francia en 2009 es la categoría de los jubilados (26,5%). Estas cifras replantean el problema del financiamiento de la jubilación ya que son solo los trabajadores que la financian. Sin embargo, dado el importante número de jubilados y el alto porcentaje de individuos sin actividad profesionales (17,9%), el estado trata de encontrar soluciones para garantizar a todos los jubilados un pensión correcto. En efecto, en 2004, el Asamblea Nacional adopto una proposición de ley eliminando el lunes de Pentecote como día feriado en el objetivo de que este día suplementario de trabajo lleva más fondos para financiar las pensiones de los jubilados. El ano de 2007, permitió colectar alrededor de 2,1 millones de euros. Sin embargo, en 2008, dado

las protestaciones de los trabajadores, el Estado modificó esta proposición para hacerlo de nuevo feriado y pedir a las empresas de transferir al Estado los ingresos que hubieran debido entregar a los trabajadores si este día no hubiera sido feriado.¹³⁹

Por otra parte, en lo que conciernen las clases sociales, existe en Francia 3 niveles: la clase popular la clase media y la clase acomodada. Sin embargo, desde los años 80, los comportamientos de vida, las actitudes culturales tienden a acercarse para formar una amplia clase media.¹⁴⁰ De un modelo social en forma piramidal, posicionando los más acomodados arriba y los que lo son menos abajo, Francia pasó a un modelo en forma de trompo donde predomina la clase media. Este fenómeno apareció en particular gracias al alargamiento de los estudios que permitió la desaparición progresiva de la clase obrera y la ascensión social de una gran parte de los hijos de obreros. No obstante, dentro de esta amplia clase medio, las desigualdades no paran acentuándose en particular a nivel del patrimonio y de la transmisión de la cultura.

El Estado trata de minimizar estas desigualdades entre los distintos grupos sociales en particular a través de una redistribución de las riquezas (becas, pensiones para los desempleados, ayudas financieras para las familias numerosas etc.)

La transmisión de la categoría social entre las generaciones es importante en Francia. En 2003, el 52% de los hijos de ejecutivos de 40 a 59 años tenía también un padre ejecutivo contra el 10% de los hijos de obreros. La movilidad social existe pero entre las categorías sociales cercanas ej. Entre las profesiones intermediarias y los ejecutivos o entre los obreros y los empleados. En 2003, la categoría socio profesional más móvil era la categoría de los empleados donde una grande parte de los trabajadores lograban subir en la escala social. En

¹³⁹ <http://www.cadremploi.fr/edito/actu-et-conseils/vie-professionnelle/droit-du-travail/d/1/tout-savoir-sur-le-lundi-de-pentecote-en-2009.html>

¹⁴⁰ sociólogo Henri Mendras, sociólogo francés

2003, el 32% de los hijos de empleados desempeñaron una profesión intermediaria y el 22% fueron ejecutivos.

En cuanto al fenómeno de democión social, es menos constatado en las categorías socio profesionales que se encuentran arriba de la escala social o sea la categoría de los ejecutivos donde las condiciones sociales ofrecidos a los hijos perteneciendo a este ámbito social (condiciones financieras, culturales, relacionales) son en general a favor de su éxito profesional.¹⁴¹

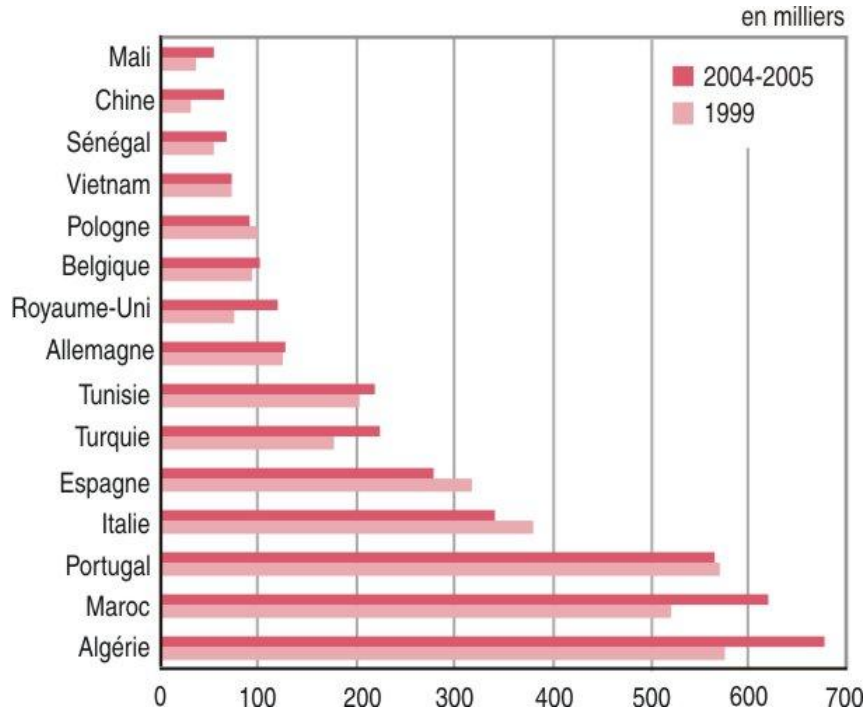
El mestizaje cultural forma parte del cotidiano de los franceses. Esta diversidad cultural se explica por las numerosas colonias que tenía Francia, un par de años atrás, en particular en África, y por las distintas leyes facilitando la entrada de los extranjeros en Francia establecidas a partir de 1945, después de la segunda Guerra Mundial, en el fin de captar la mano de obra extranjera que Francia necesitaba para reconstruir el país. El tratado de Roma instaurado en 1958 contribuyo en este fenómeno autorizando la libre circulación de las personas dentro de la Unión Europea. Después de las descolonizaciones de los países de África del Norte en 1968, Francia recibo también una gran cantidad de inmigrantes en particular argelinos gracias al permiso de residencia que el Estado entregaba a partir de 1945, a los trabajadores extranjeros por un periodo variable de un, tres o diez años. A partir de 1974, dado el restablecimiento económico de Francia y la gran cantidad de extranjeros aun residiendo en Francia, el país empezó introducir nuevas reformas en el fin de reducir la inmigración hacia Francia instaurando programas de ayudas para que los extranjeros puedan volver en su país de origen (en particular los extranjeros magrebíes). En 1980, la ley Bonnet relativa a la prevención de la inmigración clandestina refuerza las condiciones de entrada en el territorio.

¹⁴¹ www.insee.fr

Sin embargo, Francia permanece con un mestizaje cultural en particular por los números hijos de inmigrantes nacidos en el territorio francés que adoptaron la nacionalidad francesa. En cuanto a las cifras, la extranjeros magrebíes, en Francia, siguen siendo predominar.

En 2004, según el INSEE, Francia contaba con alrededor de 4,9 millones de extranjeros residentes en Francia metropolitana lo que corresponde el 8,1% de la población. Dentro de estos inmigrantes, entre 2004 y 2005, alrededor de 1,7 millones estaban originarios de un país de la Unión Europea o sea un poco más de un cuarto de la población inmigrante.

Gráfico 3: Repartición de la población extranjera en Francia según los países de origen:



Campo: Francia metropolitana.

Fuente: Insee, censo de 1999, encuestas anuales de censo de 2004 et 2005.

Este grafico da la repartición de los inmigrantes en Francia en función de su país de origen. Pone de relieve la evolución creciente del número de extranjeros en Francia desde 1999 y

demuestra que desde 1999 la repartición de los inmigrantes por país sigue siendo la misma. En efecto, desde 1999, las principales poblaciones que inmigran en Francia sigue siendo la misma en 2004 o sea la población argelina y marroquí, países formando parte del Magreb.

Tabla 13: Estimación de la evolución de la población magrebí en Francia entre 1999 y 2005:

En millones	1999	2005	% Evolución	% Población
<u>Argelia</u>	1.577	1.865	+18,3 %	3,1 %
Inmigrantes	574	679		
Nacidos en Francia	1.003	1.186		
<u>Morrocó</u>	1.005	1.201	+19,5 %	2,0 %
Inmigrantes	523	625		
Nacidos en Francia	482	576		
<u>Túnez</u>	417	458	+9,8 %	0,8 %
Inmigrantes	202	222		
Nacidos en Francia	215	236		
Total Magreb	2.999	3.524	+17,5 %	5,8 %
Inmigrantes	1.299	1.526		2,5 %
Nacidos en Francia	1.700	1.998		3,3 %

Fuente: Estimación elaborada por [Michèle Tribalat](#), demógrafo francés al Instituto Nacional de estudios demográficos (INED)

Según Michèle Tribalat, las personas de origen magrebí en Francia metropolitana, sobre 3 generaciones representaba alrededor de 3,5 millones en 2005 es decir alrededor de 5,8% de la población metropolitana en 2005.

Es importante precisar que en Francia, desde la instauración de la ley Veil, es decir desde el 15 de enero de 1975, la interrupción voluntaria de embarazo está autorizada.¹⁴² En 2009, según la INSEE, 209 269 mujeres utilizaron este medio para interrumpir su embarazo.

El tema de la eutanasia es, sin embargo, aun un tema sensible, que suscita grandes debates. Actualmente, ninguna ley en la constitución francesa evoca el derecho de dar muerte a un paciente enfermo deseando morir. Considerándolo como un acto en desacuerdo con los fundamentos jurídicos franceses, la ley castiga esta práctica al igual que una homicida (30 años de reclusión criminal o más). Sin embargo, el derecho europeo, que prevalece sobre el derecho francés, instauro el 26 de junio de 1999, una ley autorizando el eutanasia pasiva es decir el acción de interrumpir el tratamiento medicamentar de un paciente deseando morir.¹⁴³

Por otra parte, desde el 1 de enero de 2008, en la óptica de una lucha contra el tebaísmo pasivo, la ley francesa, prohíbe a todos los ciudadanos fumar en los lugares públicos además de todos los lugares de convivialidad (Universidades, oficinas de trabajo, cafés, discotecas, casinos, restaurantes, hoteles etc.).¹⁴⁴ Sin embargo, la ley autoriza la habilitación de espacios fumadores en cada uno de los lugares afectados por esta ley con la condición de que cumplen con normas precisas. Dentro de estas normas, se considera que cada espacio tiene que estar equipado de un dispositivo de extracción de aire por ventilación mecánica permitiendo renovar el volumen de aire.

Además, estos espacios fumadores deben estar dotados de cierres automáticas sin posibilidades de apertura non intencional y no constituir lugar de pasajes. Igualmente, cada espacio debe presentar un letrero en su puerta principal para avisar a los clientes que el espacio está dedicado a los fumadores.

¹⁴² http://www.insee.fr/fr/insee_regions/alsace/themes/autres_dossiers/femmes_alsace/femmes_5_04.pdf

¹⁴³ <http://www.linternaute.com/actualite/societe/dossier/euthanasie/lois-francaises.shtml>

¹⁴⁴ <http://www.tabac.gouv.fr/>

Finalmente, existen también restricciones en cuanto al tamaño de estos espacios. En efecto, estos espacios fumadores no pueden superar los 35 metros cuadrados y representar más del 20% de la superficie total del establecimiento en cuestión.

En el caso del no respeto de esta ley, los responsables de estos lugares están condenables a una multa de 135 euros y los fumadores a una multa de 68 euros en el caso de que fumen fuera de los lugares dedicados a este tipo de actividad.

E.1.3 Las tradiciones y costumbres

Respecto a los once días feriados que contiene el calendario francés, 6 días son días de fiestas religiosas y los 5 otras son días de celebración de hechos históricos fundamentales tales como las armisticios de 1918 y de 1945 marcando el fin de las dos Guerras Mundiales en Francia. En cuanto, a los días religiosos feriados, cada vez más, pierden su significado para los franceses que gozan de días feriados pagados sin realmente conocer el motivo.

Tablas 14: Fiestas civiles y religiosas en Francia:

Fecha	Fiestas Civiles
1 de Enero	Año Nuevo
1 de Mayo	Día del Trabajo
8 de Mayo	Armisticio de 1945
14 de julio	Fiesta Nacional
11 de Noviembre	Armisticio de 1918
Fecha	Fiestas Religiosas
25 de diciembre	Noel
Marzo-Abril	El lunes de Pascua
39 días después de la Pascua	El jueves del Ascensión
50 días después de la Pascua	El lunes de la Pentecôte
15 agosto	Asunción
1 de Noviembre	La Toussaint

Fuente: Elaboración propia

La fiesta de Pascua corresponde a la principal fiesta cristiana. En efecto, durante este día lunes, los cristianos celebran la Resurrección de Jesús Cristo después de haber sido crucificado por los romanos. La fecha exacta de la Pascua fue fijada por el Concilio de Nicea en 325, como el primer domingo de la luna llena después del equinoccio de primavera. La fiesta de pascua es, entonces, una fiesta cuya fecha es variable según los años. En general, se ubica entre el 22 de marzo y el 25 de abril. Hoy en día, durante esta fiesta, las familias suelen juntarse para degustar “omelettes” especialidad francesa a base de huevos batidos y huevitos de chocolates.

39 días después de la celebración de la resurrección de Jesús, los cristianos conmemoran la subida de Jesús al cielo, 40 días después de la Pascua.

Las evangelistas evocaron en sus escrituras que 50 días después un Espíritu Santo bajo en la Tierra y les atribuyó el poder de hablar todos los idiomas existentes. Es en memoria a este acontecimiento que se celebra cada año el lunes de la Pentecote.

En cuanto al día de la Asunción, hace referencia a la subida de la Virgen María, madre de Jesús al cielo.

El día 1 de Noviembre está consagrado a todos los santos de la religión cristiana. Al contrario de lo que podrían pensar la mayoría de los franceses, esta fecha no se dedica a la celebración de los muertos. El día de los difuntos se celebra un día después del día de los santos, el dos de noviembre, y este día no está considerado como feriado.

A parte del conjunto de todos estos días feriados, los franceses suelen celebrar otros días o periodos del año tales como el Epiphanie o bien la Chandeleur.

El término de “Epiphanie” significa en griego “Manifestación”. Para los cristianos, esta fiesta conmemora la adoración de los Reyes Magos y del hijo Jesús como hijo de Dios. Los Reyes Magos son, según la tradición, astrólogos o magos orientales, venidos a Bethléem guiados por una estrella en el fin de traer oro y incienso para honrar el nacimiento de Jesús.

Hoy día, este periodo se celebra en familia o entre amigos, en enero y comiendo “la galette des rois”, pastel a base de puré de almendras. La tradición exige que en este pastel se esconda un haba. La persona que encontrara el haba en su pedazo de galette será el rey o la reina.

La fiesta de la Chandeleur tiene lugar todos los días 2 de febrero es decir 40 días después del solsticio de invierno. Al principio esta fiesta era una fiesta pagana en homenaje al sol. Según la Iglesia Cristiana, esta fiesta conmemora la purificación de la virgen María y la presentación del hijo Jesús al Templo, 40 días después su nacimiento. Actualmente, la fiesta de la Chandeleur

suele celebrarse comiendo crepes, especialidad francesa a base de harina y de huevos parecidas a panqueques con una masa más delgada.

La Fiesta de la Chandeleur evoca también la apertura del periodo de los Carnavales y la llegada del día “Mardi gras” que son periodos ricos al nivel culinario. En efecto, como su nombre lo indica, durante el día “mardi gras” la costumbre quiere que los cristianos coman productos grasos y calóricos para poder enfrentar el periodo del Cuaresma durante el cual está prohibido por un periodo de 40 días el consumo de cualquier grasa. La tradición menciona que durante este periodo los cristianos deben hacer penitencia y ayunar para expiar sus pecados.

Durante el primer día del periodo de la Cuaresma, los cristianos celebran la fiesta de la Cenizas. Esta fiesta es una tradición muy antigua que remonta al Antigüedad. Durante esta época, el acto de untarse de cenizas era una forma de duelo y de penitencia. Este rito ha sido preservado por los cristianos actuando de la misma forma sobre los seguidores de la religión cristiana.

Después del periodo de la Cuaresma viene la Semana Santa (en Abril) que se divide en 3 días claves. El día domingo, se celebra la entrada triunfal de Jesús a Jerusalén durante la cual la multitud agitaban ramos de palmeras. Hoy en día, los fieles suelen bendecir ramos de boj o de olivo y colgarles en las casas o a las tumbas.

El jueves Santo hace referencia a la última cena de Jesús con sus apóstoles. Finalmente, el día viernes conmemora la crucifixión de Jesús.

En cuanto al día 14 de julio, día de fiesta nacional, los franceses muestran años tras años, cada vez menos interés por la celebración de esta fiesta. Pocos son los franceses que se juntan para compartir en esta fecha. La falta de nacionalismo por parte de los franceses puede explicar

este comportamiento. En efecto, en 2011, solo el 68% de los franceses declaran conocer las letras de su himno nacional.¹⁴⁵

Desde el periodo de los Trente glorias, es decir desde los años 60, Francia ha conocido varias transformaciones sociales en particular en cuanto a su modelo familiar. Mientras antiguamente, el modelo matrimonial predominaba, hoy en día, nuevos tipos de familias pasaron a ser habituales casi normales. Es el caso por ejemplo, de las familias mono parentales que corresponde a una familia cuyo uno de los dos padres, por motivo de divorcio o de separación, no vive en la mismo hogar que el hijo, o bien el caso de las familias recompuestas. Este último modelo, hace referencia a la convivencia en el mismo hogar de una familia cuyos hijos no resultan de la misma unión sino de la(s) unión(es) precedente(s) de una o de las dos parejas.

Por otra parte, paralelamente al debilitamiento del sentimiento religioso en Francia, muestran que en 2010, 54,1% de los nacimientos se efectúan fuera del matrimonio y que en 2009, 44,7% de los matrimonios fracasan. Eso significa que en 2009, casi 1 matrimonio sobre 2 se termina con un divorcio.¹⁴⁶

¹⁴⁵ sondeo llevado por la CSA (instituto de sondeos y de investigaciones de mercado en Francia y en Europa)

¹⁴⁶ www.insee.fr

Tabla 15: Nacimientos según el estado matrimonial de los padres, Francia:

Año	Número de nacimientos	Porcentaje de niños nacidos fuera del matrimonio	Porcentaje de niños nacidos dentro de un matrimonio
1994	740 774	37,2	62,8
1995	759 058	38,6	61,4
1996	764 028	39,9	60,1
1997	757 384	41,0	59,0
1998	767 906	41,7	58,3
1999	775 796	42,7	57,3
2000	807 405	43,6	56,4
2001	803 234	44,7	55,3
2002	792 745	45,2	54,8
2003	793 044	46,2	53,8
2004	799 361	47,4	52,6
2005	806 822	48,4	51,6
2006	829 352	50,5	49,5
2007	818 705	51,7	48,3
2008	828 404	52,5	47,5
2009	824 641	53,7	46,3

Fuente: estadísticos del estado civil.

Obviamente, el acto matrimonial no ha desaparecido pero afecta cada vez menos las parejas prefiriendo vivir sin compromiso. En cuanto a la edad promedio del primer matrimonio, aumento estos últimos años para alcanzar en 2010, casi 32 años por los hombres y casi 30 años para las mujeres.

Este fenómeno se explica por el debilitamiento de la religión en Francia y también por un cambio de mentalidad que consiste en pensar que el matrimonio no es un elemento clave para

garantizar el amor durable entre dos parejas. Por otra parte, la emancipación de la mujer que se caracteriza por la prolongación de sus estudios y su entrada en el mercado del trabajo ofrece a la mujer cada vez más independencia financiera que le permite vivir sin el apoyo financiero de cualquier esposo.

Francia reivindica también su patrimonio cultural gracias a sus famosos artistas que sea en el sector literario, filosófico, pictórico o arquitectural. Jean-Paul Sartres y su esposa Simone de Beauvoire, por ejemplo, marcaron los siglos por sus reflexiones existencialistas basados en el rechazo de la idea de determinismo social. Según ellos, cada persona es maestro de su destino en el sentido de son los acciones mismas de cada uno que determina el futuro. En cuanto a Simone de Beauvoire, contribuyo enormemente a la emancipación de la mujer en la sociedad gracias a sus luchas feministas.

Antoine de Saint Exupery, autor de la conocida obra: *El pequeño príncipe*, es también un artista francés reconocido a nivel mundial que hizo sonar a muchos niños.

Finalmente, Proust, Voltaire, Victor Hugo, Lafontaine o en el contexto pintoresco Cezanne, Monet, Delacroix, Renoir trajeron a través sus obras artísticas una mirada nueva acerca de la sociedad.

En cuanto a las prácticas culturales de los francés, los franceses consagraban en 2008, 9% de sus gastos totales a la compra de servicios culturales o recreativos. Los gastos en productos audiovisuales aumentaron de 2,4% entre 2007 y 2008. En 2007, 8,5 millones de hogares pagan una suscripción para poder acceder a determinadas canales de televisión lo que representa alrededor del tercio de las familias equipadas de una televisión en su casa.

En promedio, cada familia francesa gasta 301 euros al mes de gastos audiovisuales. Dentro de estos 301 euros, 129 euros están consagrados al pago de la suscripción a programas

pagadoras en la televisión, 72 euros permiten pagar el impuesto, 54 euros las compras y arriendos de video gramos pregrabados y 44 euros están consagrados a la compra de entradas al cine.

Por otra parte, en 2008, los gastos ligados a la música siguieron bajando. Las ventas de DVD disminuyeron de 3,3% y las de CD de 14,8% entre 2007 y 2008. Este fenómeno se puede explicar por la fuerte tendencia al pirateo informático aunque esta práctica este prohibido por ley.

En cuanto a la lectura, en 2008, un tierco de los franceses de más de 15 años declaró leer al menos un libro al mes. Se nota también una distinción entre las prácticas culturales según la categoría socio profesional de cada individuo. La lectura, por ejemplo, concierne 92% de los ejecutivos contra 57% de los obreros. Las mujeres, igualmente, leen más que los hombres: 17 libros al año en promedio para las mujeres contra 14 para los hombres.¹⁴⁷

E.1.4 El Idioma

Desde 1992, Francia reconoce hacia la ley un único idioma oficial que es el francés. La política lingüística francesa exige entonces el monolingüismo.

El francés es un idioma romana principalmente hablado en Francia y mas generalmente en Bélgica (en Valón), Mónaco, en varias provincias de Canadienses (Quebec, Ontario, Manitoba), en Luxemburgo, Suiza y otros países colonizados por los francés en el pasado como la Costa de Marfil y el Gabón. Además, en muchos países de África del norte, el francés es un idioma muy presente como en Argelia, Moroco entre otros países.

¹⁴⁷ www.insee.fr

La particularidad de Francia es que no tiene censo lingüístico oficial que podría dar una estimación exacta de los idiomas hablados en el país. En abril de 1999, el informe de Bernard Cerguigliani, director del Instituto Nacional del idioma francés (CNRS), enumera 75 idiomas regionales diferentes hablados en Francia. Sin embargo, en 2008, un texto de la ministre de la cultura y de la comunicación pone de relieve la existencia de 79 idiomas cuyo 51 principalmente hablados en los departamentos y territorios de ultramar.

Estos idiomas regionales se pueden clasificar según su origen. Aunque la mayoría tiene raíces latines, otros tienen orígenes germánicos o bien célticos. Actualmente, los idiomas regionales más hablados en Francia son el Occitano (alrededor de 3,6 millones de personas), el Córcega (200.000 de personas) y el catalán (130 000).

Sin embargo, por no estar reconocidas y protegidas por administraciones regionales o por el Estado, al contrario de otros países de la Unión Europea (Bélgica, Italia, España etc.) estos idiomas regionales están ahora en vía de extinción.

Por otra parte, en su estudio, Bernard Cerguigliani evoca le existencia de otros idiomas proviniendo de los antiguos territorios francés de África del Norte cuyos locutores son residentes francés tales como el Berberisco, el Árabe. La Ciudad de Marsella, por su ubicación geográfica y su activa zona portuaria, representa una de las ciudades francesa con el porcentaje más importante de residentes hablando Árabe.

Sin embargo, según un vasto estudio llevado en 1999 respecto a las prácticas lingüísticas de los franceses el inglés sería el segundo idioma más hablado por los franceses. En efecto, en 1999, 21% de los franceses de edad superior o igual a 18 años dicen hablar de vez en cuando en un idioma extranjera con sus cercanos. Dentro de este porcentaje, 15% revelan practicar el ingles como segunda idioma lo que posiciona el ingles como el primero idioma extranjera

minorista mas hablado en Francia. En segunda posición, viene el español favorecido por su aprendizaje escolar. En lo que concierne la práctica de los idiomas regionales, solamente 6% de los adultos consultados revelan ocuparles en su vida social.

Por otra parte, este estudio puso en evidencia la baja transmisión inter generacional de los idiomas extranjeras. Dentro de los 26% de los adultos cuyos padres hablaban de vez en cuando otro idioma con sus hijos, solo 9% hicieron igual con sus propios hijos. Esta ruptura en la transmisión es predominante en el caso de los idiomas regionales. En efecto, el bretón, el flamenco y el franco-Provenzal son los idiomas más afectados ya que en el 90% de los casos estos idiomas no están transmitidos años tras años.¹⁴⁸

En el campo laboral, la mayoría de los trabajadores en Francia no necesitan el dominio del inglés para poder cumplir correctamente sus cometidos. Los franceses que requieren si o si el dominio del inglés son los trabajan que trabajan en el sector de los intercambios internacionales de bienes y servicios como el turismo, o las exportaciones. Las grandes multinacionales francesas que forman parte del CAC 40 (palmares de las 40 empresas más cotizadas en bolsa a nivel nacional) tales como Total o bien Sanofi-Aventis, necesitan también eficientes ejecutivos capaces de hacer negocio con socios internacionales dominando perfectamente el inglés.

Globalmente, el nivel de inglés de los franceses no es muy elaborado. La mayoría de los franceses reconocen su utilidad cuando se trata de trabajar en el sector del turismo o del comercio internacional. Sin embargo, aunque el inglés representa el primer idioma enseñado a la escuela junto con el alemán, el nivel de inglés de los franceses permanece bajo respecto a los otros países. Según un estudio de 2008 que comparaba los resultados del TOEFL (Test of English as a Foreign Language) realizado por 200 000 estudiantes de 109 distintos países,

¹⁴⁸ François Héran, Alexandra Filhon et Christine Deprez: *La dynamique des langues de France au fil du XXe siècle* dans "Population et Sociétés", bulletin mensuel d'information de l'Institut national d'études démographiques. N° 376, février 2002.

Francia se posicionaba en la 69 posición y en la 25 posición en la lista de 49 países Europeos.¹⁴⁹

Conscientes de este fenómeno, los gobiernos franceses intentaron establecer varias reformas educacionales en el fin de hacer los franceses más competentes en la práctica de los idiomas extranjeras pero hasta ahora los efectos permanecen limitados. En efecto, en enero de 2010, nuevas medidas fueron propuestas por el Senado en el fin de dar una fuerte impulsión en cuento al aprendizaje de los idiomas extranjeras en el liceo. Por eso, se proyectaba organizar la enseñanza por grupos de competencia y alargar el proceso de aprendizaje empezando la enseñanza desde la escuela primaria. Por otra parte, el Senado sugiero el establecimiento de una enseñanza más diversificada y atractiva proponiendo por ejemplo programas de intercambios al extranjero o bien reforzando los sistemas de evaluación para que cada alumno pueda conocer su evolución en el ramo y trabajar las partes en las cuales encuentra dificultades.¹⁵⁰

Algunos institutos escolares siguieron estas propuestas pero globalmente Francia no logro a alcanzar las metas que se propuso, a parte que como lo menciono EF (organismo privado de enseñanza lingüístico), los franceses son tímidos cuando se trata de hablar inglés y prefieren hablar francés con los extranjeros, convencidos que su nivel es bajo y su acento incomprensible.

E.1.5 Las Creencias

Desde la Ley de separación de la Iglesia y del Estado del 9 de diciembre de 1905, Francia es un Estado laico lo que implica por parte del Estado la imparcialidad, la neutralidad y la tolerancia frente a todas las religiones existentes.

¹⁴⁹ http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/08/25/les-etudiants-francais-toujours-aussi-nuls-en-anglais_1231684_3224.html

¹⁵⁰ <http://www.senat.fr/rap/r03-063/r03-0631.html>

El principio de Laicidad es un principio amplio en el sentido de que también hace referencia a la idea de libertad de expresión y de opinión. Cada francés, tiene la libertad de practicar la religión a la cual se siente identificado con la condición de que esta práctica no perjudica las libertades de ajeno. Es en acuerdo con este principio que se estableció, en Francia, el 11 de octubre de 2010, una ley prohibiendo el uso de la vela integral por las mujeres musulmanas en todos los lugares públicos en el sentido de que este uniforme impedía identificar precisamente la cara de cada uno de sus usuarios.¹⁵¹

En su historia, Francia ha sido principalmente un país católico. Actualmente, es difícil determinar la pertenencia religiosa de los franceses debido a la ley del 6 de enero de 1978 que prohíbe todos censos legales obligatorios acerca de las creencias religiosas de los franceses.

Sin embargo, La INSEE (Instituto Nacional de las estadísticas de estudios económicos) entre otros organismos logro desarrollar estudios respecto a las prácticas religiosas en el contexto de un estudio sociológico. Un artículo publicado en marzo de 1998 por la INSEE, revela que el porcentaje de personas sin pertenencia religiosa en Francia sigue siendo creciendo años tras años en particular en los más jóvenes.

El instituto CSA (Centro de censos de opinión francés) realiza igualmente un estudio cada tres años para poder tener una estimación de las prácticas religiosas en Francia. Según una encuesta realizada sobre una muestra de 2012 personas, solamente un francés sobre dos reconoce ser católico mientras que casi un tercio declara tener ninguna religión.

Este fenómeno parece empeorarse con el tiempo ya que según las estadísticas, el porcentaje de transmisión de las creencias religiosas entre generaciones es muy bajo. En efecto, según una encuesta llevada sobre personas de más 14 años, en 1996, por la INSEE, 42% de los niños

¹⁵¹ <http://www.rfi.fr/france/20110411-entree-vigueur-interdiction-voile-integral-france>

creyentes tenían padres que solían practicar una religión regularmente. Eso significa que menos de un hijo sobre dos está afectado por las creencias religiosas de su padre. De un punto de vista de la madre, solo 37 % de los niños practicantes tenían madre que solía practicar regularmente una religión. Tomando en cuenta que la pertenencia a una determinada religión es aun más baja por una persona resultante de una familia non creyente, es muy probable que a largo plazo, el nivel de practicantes religiosos en Francia siga reduciéndose.

Además, en consecuencia a la apertura de las fronteras francesas a los trabajadores extranjeros, en particular a los nortes africanos, después de la segunda Guerra Mundial en el objetivo de una reconstrucción progresiva del país, se constata hoy en día, en Francia la existencia de nueva religiones tal como la religión musulmana.

Aunque la religión musulmana tiene un peso menos importante que la religión católica en Francia, los estudios estadísticos revelan que Francia sería el país europeo que cuenta con el número más importante de musulmanes (alrededor de 4 millones de musulmanes en 2008).¹⁵²

Además, el porcentaje de musulmanes practicando regularmente su religión es superior al porcentaje de practicantes católicos. En efecto, el 33% de los musulmanes, en 2007, practicaban regularmente su religión mientras que solo 16% de los cristianos seguían el mismo paso. Dentro de los 33% de los musulmanes practicantes, en 2007, 39% efectuaban sus oraciones cotidianas y 23% iban a la mezquita los viernes.¹⁵³

Respecto al sistema educacional francés, la ley prohíbe el uso de todos objetos ostentadores poniendo de relieve una religión. Igualmente, la enseñanza de una determinada religión no está permitida en el objetivo de asegurar a todos los ciudadanos la libertad de elección en el dominio religioso. El ejercicio del culto es libre incluso dentro de los lugares públicos a condición de que

¹⁵² www.insee.fr

¹⁵³ Estudio realizado en 2009 por Franck Frégosi, especialista en el Islam contemporáneo en Francia y en Europa

no perturbe al bien estar de ajeno. Por ejemplo, está prohibido interrumpir un curso de clase o bien exigir un plato específico al casino por razones religiosas.

En cuanto a los testimonios de Jehová en Francia, son alrededor de 250 000 personas¹⁵⁴ y en la mayoría del tiempo están considerados como formando parte de una secta.

¹⁵⁴ <http://www.temoinsdejehovah.org/page.aspx?REF=dbe5190d-49ea-42e2-a328-4efce0911449>

ANEXO F: Los riesgos culturales derivados de la cultura chilena

En el contexto de negocios internacionales, es importante saber cómo dirigirse a una persona, respecto a su cultura, y abordar los temas adecuados en fin de establecer una buena comunicación y ambiente desde el principio, lo que nos enseña la tabla 10.

Tabla 10: Los temas de conversación bienvenidos y a evitar al dirigirse a un chileno por primera vez:

Temas Bienvenidos	Temas a evitar a primera vista
El paisaje chileno	Política
Viajes	Guerras
Comida: poniendo el énfasis en la riqueza gastronómica chilena tales como el vino.	Los países vecinos, por ejemplo Chile y Argentina tuvieron un conflicto belicoso hace sólo 35 años, lo que constituye un tema sensible todavía.
Aspectos positivos de la historia chilena	Los derechos humanos (especialmente de su violación durante el Gobierno General de Pinochet).
Aspectos positivos de la economía chilena: el mito del jaguar empresarial	Criticar cualquier aspecto de Chile: debido al carácter patriótico de los chilenos evocar aspectos negativos puede que se ofende.
Literatura y los artes de Chile	La Religión: son muy creyentes los chilenos entonces puede ser un tema sensible al conocer una persona.
Familia: preguntas generales sin investigar mucho.	Clases sociales y étnicas
	Los países que rodean Chile: debido a su historia de conflicto con unos de ellos pero también por su voluntad de diferenciarse de los otros países.
	El fútbol puede constituir un tema sensible. La expresión de sus preferencias en cuanto a los equipos por ejemplo pueden causar un cambio de ambiente si existen diferencias entre los interlocutores.

Fuente: elaboración propia

Durante una conversación interrumpir a la persona que está hablando no es percibido como una falta de respeto sino bien como la demostración de su interés. Así se expresa su gana de participar activamente a la conversación. El objetivo cuando se conoce a un compañero chileno es conseguir establecer un clima positivo entre los interlocutores. Por eso, es mejor evitar las preguntas personales y focalizarse sobre los intereses de esta persona. Por último, cabe señalar que los chilenos tienen un sentido profundo de la cortesía que les incita a adoptar un cierto comportamiento para no ofender a la otra persona. Así puede ocurrir que uno contesta lo que piensa que usted quiere escuchar en vez de decir lo que realmente piensa, por lo que hay que descifrar el discurso.

ANEXO G: Los riesgos culturales derivados de la cultura francesa

Tabla 16: Utilidad del Trabajo según los franceses:

¿Para qué sirve trabajar?	Porcentaje
Para garantizar medios de existencia	69%
Para realizarse personalmente	51%
Para integrarse, para tener una posición social en la sociedad	50%
Para contribuir a un proyecto colectivo	24%
Nos contesta	1%

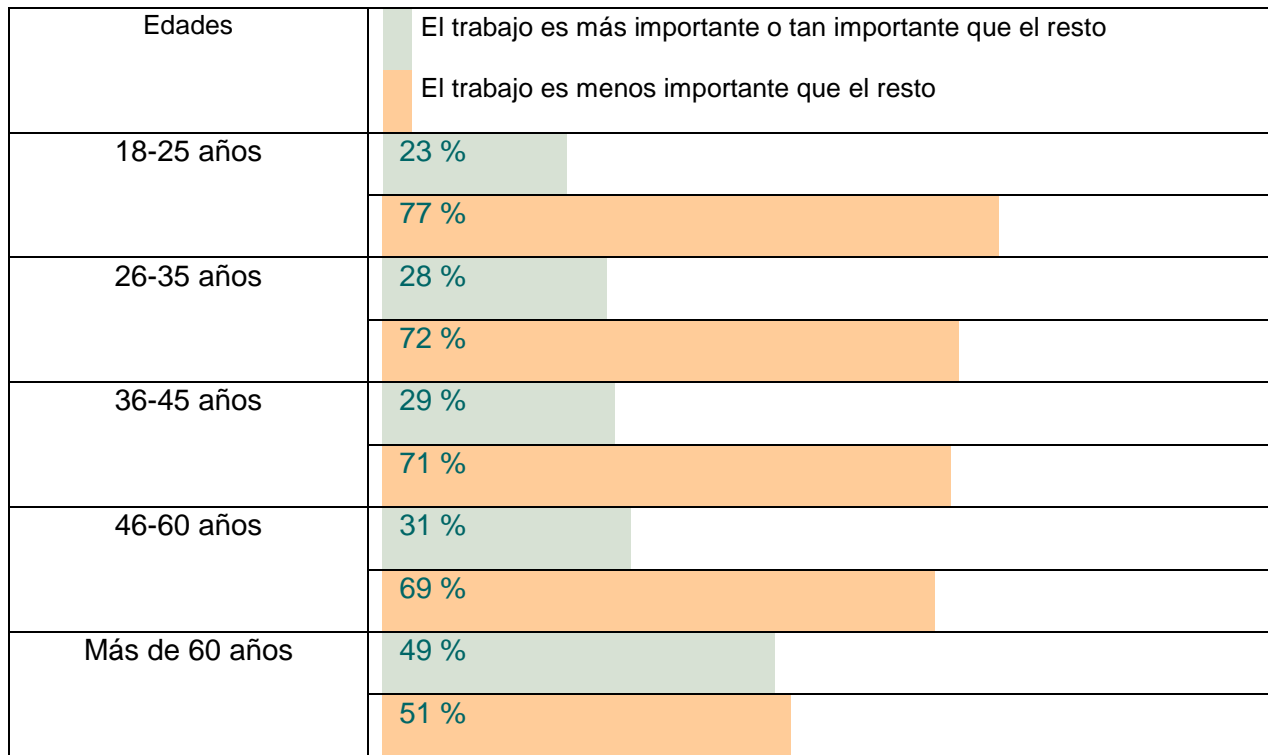
Fuente: CSA, total de los activos en Francia, varias respuestas posibles

Tabla 17: Elementos que valorizan el trabajo según los franceses

¿De qué depende el valor del trabajo?	Porcentaje
Su remuneración	45%
La consideración de los clientes o de los miembros de la empresa	34%
Su utilidad por el conjunto de la sociedad	32%
El ambiente	29%
El tiempo de trabajo	15%
La calidad de la formación proporcionada por la empresa	20%
Los niveles de responsabilidades	20%
La consideración por parte de la empresa	21%

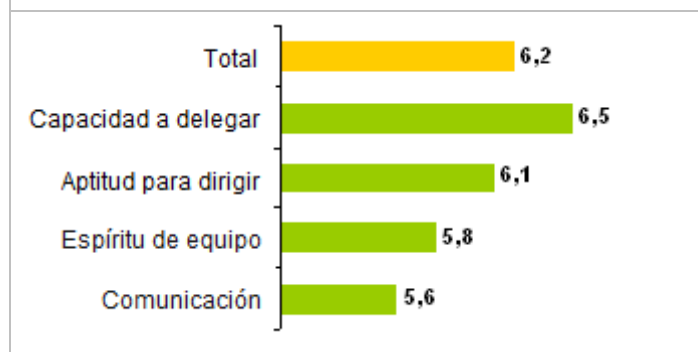
Fuente: CSA, total de los activos en Francia, varias respuestas posibles

Gráfico 4: Importancia otorgada al trabajo según la edad:



Fuente: CSA, varias respuestas posibles

Gráfico 5: Nota atribuida por los asalariados franceses a sus jefes, sobre una escala de 1 a 10:



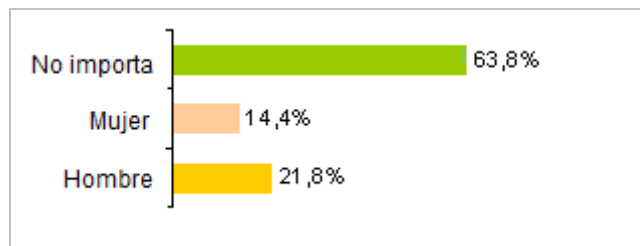
Fuente: Kelly Services, 2006

Tabla 18: Salarios anuales netos promedios en Francia, 2007:

Salarios anuales netos promedios (en euros)	Conjunto	Hombres	Mujeres
Sector privado y semi- público	24.016	25.745	20.835
Ejecutivos	48.006	51.359	39.243
Profesiones intermediarios	24.227	25.513	22.361
Empleados	16.714	17.362	16.411
Obreros	17.565	18.006	14.890

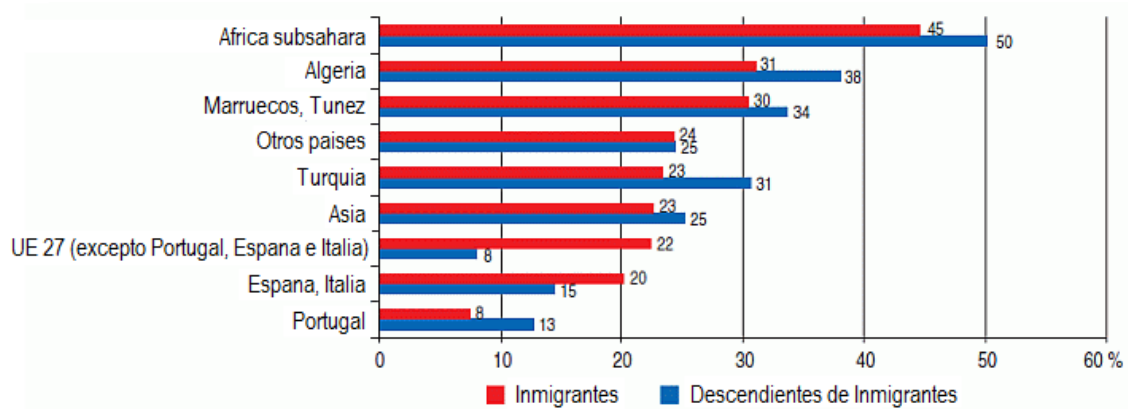
Fuentes: Insee, déclarations annuelles de données sociales (DADS), fichier définitif

Gráfico 6: Preferencia de los franceses acerca del sexo de su dirigente:



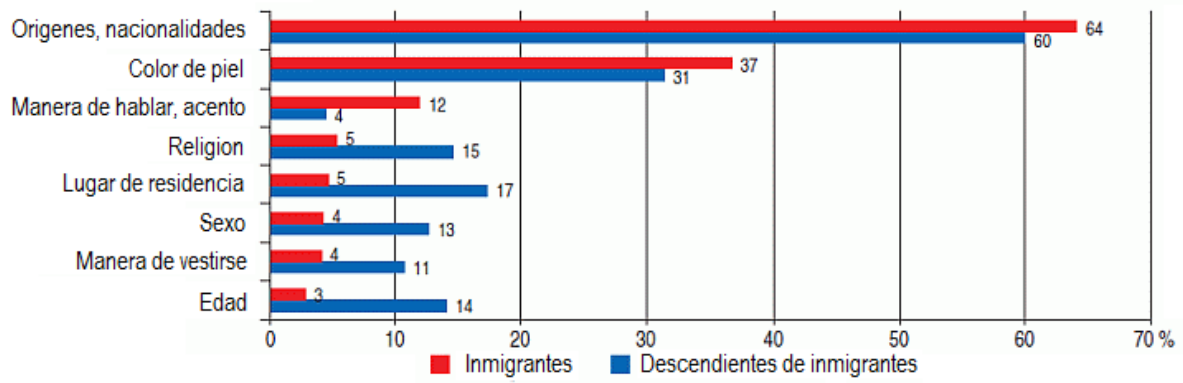
Fuentes: Kelly Services

Gráfico 7: Sentimiento de discriminación por orígenes en la región Ile-de-France, 2008



Fuente: Ined e Insee, encuesta Trayectorias e Orígenes, 2008.

Gráfico 8: Principales motivos de discriminación de los extranjeros en Ile-de-France, 2008



Fuentes: Ined et Insee, encuesta Trayectorias et Orígenes 2008

ANEXO H: Cultura organizacional y caso París

Figura 4: Las siete dimensiones de la Cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

H.1 El caso París: Presentación de la empresa:

París es una tienda por departamentos chilena fundada en 1900 por José María Couso, llamada a esta época Mueblería París. Al principio era una tienda de muebles y a continuación extendió poco a poco sus actividades en todo Chile así como su rubro de ventas para ahora conseguir a proponer una gama amplia de productos que se dividen en seis grandes segmentos: vestuario, hogar, deco-hogar, tecnología, deporte y calzado. De ellos, el



más importante es Vestuario que desarrolla sus marcas propias como Tribu (infantil), Opposite (juvenil) o Greenfield (casual hombre/mujer). Nex (área electrónica) y Attimo (hogar) son otras marcas propias desarrolladas por Paris. Además, propone marcas exclusivas tales como Lacoste Shoes, Foster, Umbrale, Brooks Brothers entre otras. Su sede se ubica en Santiago que comparte con su matriz Cencosud.

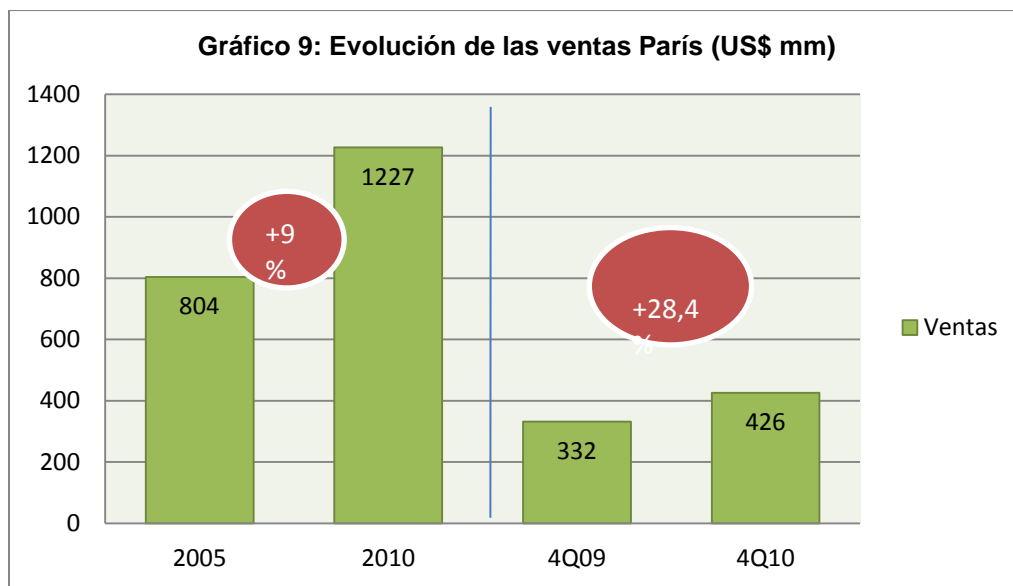
La visión de París es “ser la tienda por departamento la más prestigiosa de Chile”¹⁵⁵. Quiere alcanzar un nivel de excelencia en todo el entorno organizacional: “la más querida por sus clientes, la más respetada por sus proveedores, la más admirada por sus competidores, la opción más atractiva para sus accionistas y el mejor lugar de trabajo para sus empleados”¹⁵⁶ los cuales cuentan con una calificación de calidad en términos de actitudes, habilidades y conocimientos. Su misión es “ofrecer a sus clientes una oportunidad de satisfacción de sus necesidades de consumo conveniente y moderna, brindando la mejor experiencia de compra”¹⁵⁷ que pasa por la excelencia en la atención al cliente.

París representa más de 3500 empleados, 2,6 millones de tarjetas de crédito París y ventas que se elevan a 1 227 millones de dólares en 2010.

¹⁵⁵ <http://www.paris.trabajando.com/index.cfm>

¹⁵⁶ <http://www.paris.trabajando.com/index.cfm>

¹⁵⁷ <http://www.paris.trabajando.com/index.cfm>



Fuente: Cumbre de inversionistas, 2011, PDF del sitio web cencosud:
<http://www.cencosud.cl/secciones.php?fuseaction=SitioWeb.Presentaciones>

H.2 Historia:

París es una tienda que cuenta con más de cien años de historia. Fundada en 1900 sobre el nombre de Mueblería París, conoció una gran evolución.

En 1919 el fundador Jose Maria Couso se retira y deja la dirección a sus yernos que formaron la co sociedad “Landeas Santos y Galmez” en la cual incorporaron nuevos productos tales como alfombras, ropa de cama y tapicería. Hasta 2004, la empresa fue una empresa familiar dirigida por la familia Galmez Couso que era dueña del 52%.

A continuación, en 1949 debido a la ampliación de sus actividades, con el nacimiento del departamento de vestuario, cambió su nombre a Almacenes París.

Luego, en 1970 se creó la primera tarjeta de crédito de la multitienda París.

En 1996 la empresa se convirtió en una sociedad anónima abierta y hizo su apertura en la Bolsa lo que le permitió aumentar su capital vía accionistas tanto institucionales como particulares. Su nombre se convirtió en Almacenes París Comercial S.A.

El año siguiente se creó la sociedad encargada de emitir la tarjeta Almacenes París.

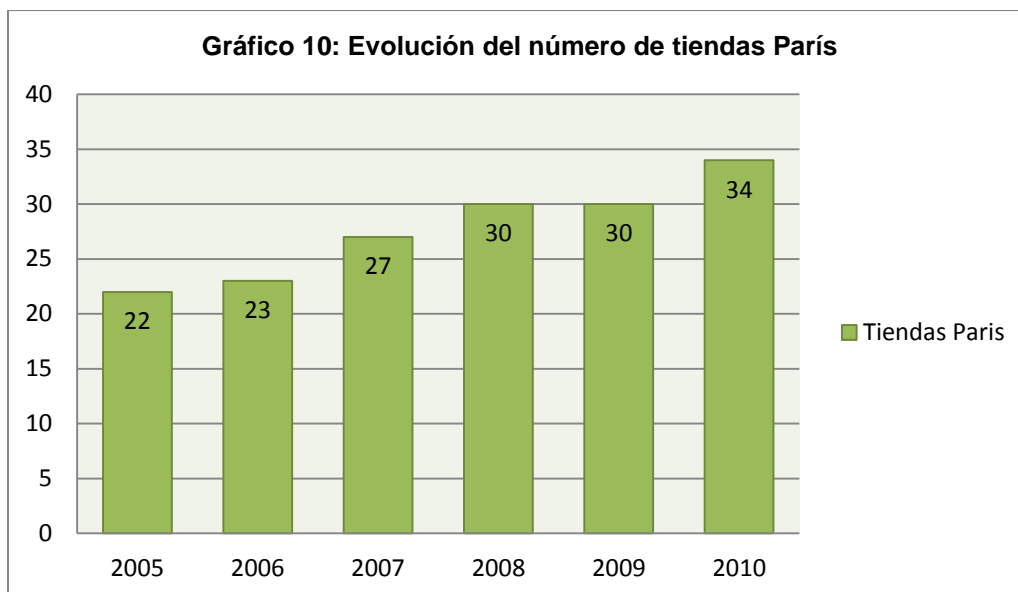
En 1999, París es la primera tienda por departamentos de Chile a proponer la venta de sus productos a través de un portal de ventas por Internet.

En 2004 amplió de nuevo sus actividades comprando una división del Banco Santander Santiago para crear el Banco París. Además, se produjo un gran cambio en la dirección de la empresa: los hermanos Gálmez Puig se desvincularon de la propiedad de la empresa, antes de ser adquirida el año siguiente por el grupo Cencosud¹⁵⁸ a través de una OPA no solicitada. Este mismo año cambio su nombre a París.

Mientras todas etapas la empresa abrió tiendas en la mayoría de las regiones chilenas que se elevan al número de 34 hoy.

¹⁵⁸ “Cencosud es un consorcio chileno que opera en diversos países de Suramérica, principalmente en el rubro minorista. La empresa se originó a través del autoservicio Las Brisas fundado por el alemán Horst Paulmann en Temuco (sur de Chile). En 1978 inauguró Jumbo, el primer hipermercado del país y tres años después lo exporta en Buenos Aires. Tras los años, amplió su línea de mercados y centros comerciales y en 2005 adquirió París. El consorcio se expandió a Perú, Colombia y Brasil convirtiéndose en las cadenas minoristas más grandes de toda Latinoamérica.”

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cencosud>



Fuente: Cumbre de inversionistas, 2011, PDF del sitio web cencosud:
<http://www.cencosud.cl/secciones.php?fuseaction=SitoWeb.Presentaciones>

H.3 Análisis de la empresa:

Para entender mejor el entorno en el cual se encuentra París y como puede actuar en el mercado vamos a realizar primero un estudio del entorno de la industria, destacando sus características principales, y luego analizar las fuerzas y debilidades de la empresa.

Dentro de la industria de tiendas por departamentos existe una fuerte competencia tanto respecto al número de competidores existentes como al grado de competencia presente entre ellos. París, así que sus dos competidores directos Falabella y Ripley representan los principales competidores de la industria. Están implantados en Santiago así como las grandes ciudades del país. A menudo, están ubicados en los malls. Debido a sus coberturas bastante importantes y al volumen de ventas que deriva de eso tienen un poder de negociación elevado con los proveedores que les permite gozar de una eficiencia en costos.

Luego, las multitiendas tales como La Polar, Corona e Hites ofrecen una gama más reducida de productos que las tiendas por departamento. Su oferta se dirige a clientes teniendo un nivel socioeconómico más bajo y sus volúmenes de ventas son menores aunque disponen de varios locales.

A continuación, “el tercer segmento de competencia se compone de las tiendas y cadenas especializadas”¹⁵⁹ las cuales proponen productos especializados a nivel nacional o dirigido a nichos de mercado. Y por último, los supermercados que han integrado bienes de vestuario o productos de hogar.

El reto para las tiendas por departamento es integrar las nuevas variables del mercado en el cual se encuentre varios tipos de competidores y gestionar su negocio de tal forma a guardar el equilibrio entre el crecimiento económico y la estabilidad financiera.

En esta industria se puede destacar el perfil de clientes según los bienes propuestos. Son los hombres quienes toman la decisión de compra en cuanto a los productos tecnológicos o de automóvil. Se informan por internet sobre la calidad del producto, por las revistas y por las apreciaciones de los otros consumidores antes de comprarlo. Las mujeres siguen prefiriendo vitrinear aunque son cada vez más numerosos a comprar por internet lo que impone el reto a las empresas, de retail especialmente, ofrecer un servicio y ofertas buenas en la red. Por último, los jóvenes efectúan casi la totalidad de sus compras por internet y tienen una preferencia por las tiendas especializadas. Son grandes consumidores de tecnología.¹⁶⁰

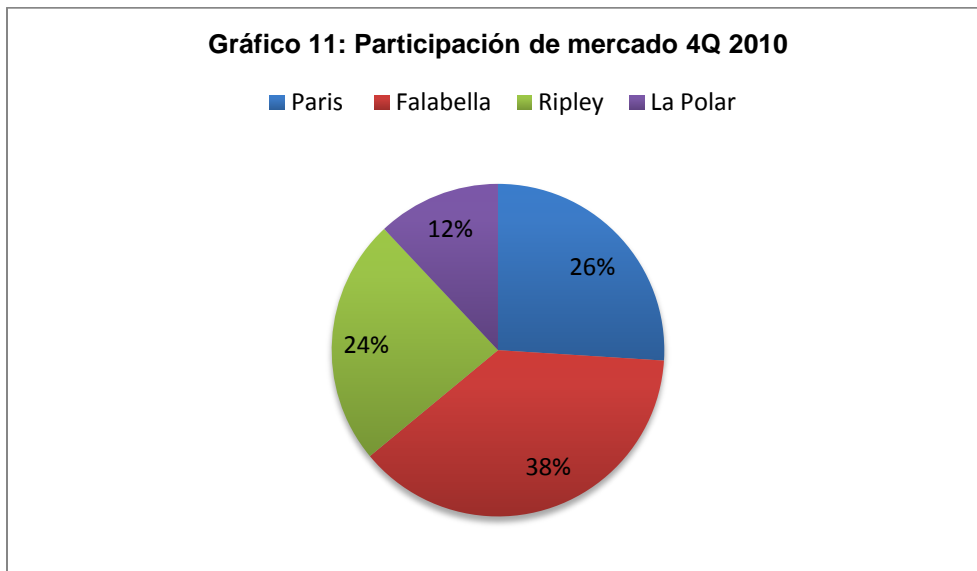
Durante los años 1990's Paris fue la primera tienda del país. Hoy en día es la segunda tras Falabella seguida por Ripley.

¹⁵⁹ Informe de clasificación, empresas almacenes Paris S.A, Octubre 2005 Feller-Rate, Strategic Affiliate of Standard& Poor's

¹⁶⁰ <http://www.ricardoroman.cl/content/view/730980/La-industria-Retail-en-Chile-2010-Revista-Capital.html>

H.3.1 Fortalezas:

Paris goza de varias fortalezas en su organización tales como su imagen de marca que se desarrolló a lo largo de sus 100 años de actividad comercial gracias a sus esfuerzos en inversión publicitaria. Eso le permitió posicionarse como una de las más importantes tiendas por departamento del país.



Fuente: Cumbre de inversionistas, 2011, PDF del sitio web cencosud:
<http://www.cencosud.cl/secciones.php?fuseaction=SitioWeb.Presentaciones>

Además, cuenta con una amplia base de datos de clientes, especialmente gracias a su sistema de tarjeta de crédito. Las informaciones destacadas respecto a los gustos y manera de consumir de sus clientes posibilitan implementar una estrategia marketing así que proponer una oferta cada vez más adecuada. A continuación, la empresa supo posicionarse en lugares estratégicos, especialmente en los malls, donde se encuentra una fuerte afluencia de público.

Luego, la alta aceptación por parte de la población en cuanto al formato del negocio como lugar de compra (tienda por departamento) le otorga una posición privilegiada en el comercio minorista (competidores indirectos).

Por último, implementó una diferenciación tanto a nivel de sus productos (gracias a sus marcas propias o exclusivas) como a nivel de su ubicación que favorece la segmentación de su mercado “abarcando un amplio espectro de grupos socioeconómicos”.¹⁶¹

H.3.2 Las debilidades:

Primero, el sector en el cual se encuentra la tienda por departamento París es muy sensible a los ciclos económicos del país. Una crisis económica que afecta al poder adquisitivo de las personas va impactar directamente de manera negativa el volumen de venta de la empresa así que la capacidad de las personas a reembolsar los créditos otorgados por ella misma. Es lo que ocurrió durante la crisis mundial Subprimes que impactó en todo el mundo. París padeció veinte meses difíciles en los cuales no se podía expandirse y tuvo que postergar la apertura de nuevos puntos de venta. Es a partir de 2010 cuando empezó de nuevo a crecer y a alcanzar cifras de negocios azules.

Luego, como ya se mencionó previamente, existe una alta rivalidad de los competidores. La empresa no sólo tiene que competir con sus competidores directos sino también con los numerosos distribuidores minoristas (multitiendas etc). Por ello, resulta una necesidad de trabajar con márgenes reducidos y la obliga a tener un fuerte control de los costos y gastos así que una excelente gestión en la selección de los productos y de la distribución de los puntos de venta.

Por último, la sobre inversión, que se define por una sobre presencia de puntos de venta que el mercado no puede absorber, puede provocar una debilitación de la posición financiera de la empresa debido a un crecimiento más allá de sus capacidades.

¹⁶¹ Fortalezas y riesgos Feller-Rate, Clasificadora de riesgo Paris corporacion Almacenes Paris, Octubre 2005

H.3.3 Estrategia:

Como se mencionó previamente la estrategia de diversificación es difícil a implementar en el sector de la tiendas por departamento debido que todos los competidores se copian y alcanzan tener los mismos productos. La estrategia de bajo precio tampoco fue elegida por la empresa. Así, Paris trata de implementar la mejor relación precio-calidad posible.

Sin embargo, Paris consiguió un cierto grado de diferenciación gracias a la elaboración de marcas propias exitosas y a la ubicación de sus puntos de ventas presentes en las principales ciudades y en lugares estratégicos como los malls (ver en el grafico siguiente). París propone marcas con “estilo y personalidad”¹⁶² en el objetivo siempre de ser a la vanguardia. Por ello, en 2005 adquirió la “marca nacional número uno de mujer: Umbrale, la cual se caracteriza por su vanguardia y elegancia”¹⁶³. Siguiendo con la misma intención, París trata de ser líder en licencias infantiles, con la integración entre otras de licencias internacionales famosas, empezando por Spider Man y Power Rangers en el día del niño. Además de ser a la vanguardia, asocia siempre a la moda la calidad.

¹⁶² <http://www.paris.cl/ParisAdmin/HTML/Memoria/MEMORIAPARIS.pdf>

¹⁶³ <http://www.paris.cl/ParisAdmin/HTML/Memoria/MEMORIAPARIS.pdf>

Tabla 19: Ubicación de los puntos de venta París en Chile:

Zonas en las cuales se encuentran París	Ubicación de los puntos de venta
Zona Norte	Arica, Antofagasta, Copiapó, Iquique, Calama, Mall la Serena, La Serena Home
Zona Central	Quilpué, Marina Arauco, Portal Valparaíso, San Antonio
Zona Sur	Talca, Temuco centro, Portal Temuco, Rancagua, Plaza el Roble, Puerto Montt, Plaza Trebol, Curico, Barros Arana, Los Angeles
Región metropolitana	Alto Las Condes, Ñuñoa, Plaza Oeste, Plaza Norte, Plaza Lyon, Alameda, Plaza Tobalada, Plaza Vespucio, Florida center, Ahumada, San Bernardo, Maipú, Bandera, Paseo Estación, Parque Arauco

Fuente: elaboración propia

A continuación, como se destacó previamente, los recursos humanos revisten con una importancia para París. Constituye una de las bases de su estrategia. Cuenta con esta variable para alcanzar tener una ventaja competitiva, gozando de un personal de calidad. Al mismo tiempo eso le permite implementar barreras de imitación debido a la elaboración de un sistema complejo por la presencia de recursos intangibles. La segunda base de su estrategia es el servicio al cliente buscando su satisfacción máxima. Todo está diseñado para facilitar el proceso de compra. La satisfacción del cliente se caracteriza por su acogido de calidad en la tienda, el servicio de atención durante el proceso de elección y de compra del producto así que un servicio de post venta intachable. Gracias a sus esfuerzos, logro posicionarse en el segundo rango, detrás Ripley.

Tabla 20: Satisfacción Total por Tienda

Tiendas	Satisfacción Total
Ripley	0,91
Paris	0,91
Falabella	0,90
La Polar	0,82
Hites	0,78
Johnson´s	0,73
Promedio	0,84

Fuente: Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile, Tiendas por Departamento, de Ingeniería industrial chile, 2010

Respecto a la segmentación de la demanda, esta característica le permite determinar los deseos precisos de cada segmento y así ofrecer los productos adecuados en los puntos de venta determinados. Por eso desarrolla una segmentación de la oferta que incorpora un sistema de abastecimiento eficiente en el cual los puntos de venta reciben sólo los “productos realmente necesitados por los clientes, en una cantidad adecuada y al momento preciso”¹⁶⁴. Este sistema tiene la ventaja de no acumular stocks en los puntos de venta y así responder de manera flexible a la dinámica de los cambios de estilos de vida.

Luego, para captar un máximo de demandas y responder a las exigencias de cada segmento, París implementa varios canales de distribución. Además de la venta en tienda tradicional, estos últimos años concentró sus esfuerzos en la venta a distancia tales como la venta por teléfono, a través del sistema FonoCompras, y la venta por internet. Internet no sólo constituye una herramienta de compra sino también un instrumento de publicidad competente. A través de su dinámico sitio web: <http://www.paris.cl> París ofrece una amplia gama de productos y servicios con la posibilidad de comprar en línea así que informaciones respecto a los productos. Además, la creación de una página Facebook París le permite difundir sus ofertas temporales y comunicar sus novedades. También lo utiliza como forma de obtener una retroalimentación para mejorar cada vez más sus servicios según los comentarios puestos en el muro. Conforme a

¹⁶⁴ Memoria Paris, año 2004

estudios realizados en interno por el departamento Marketing París, Internet es uno de los mejores canales para llevar clientes a las tiendas.

Por último, con el fin de repartir los riesgos, París amplió su sector de actividad desarrollando el retail financiero con la creación del Banco París en 2004, el seguro París y las tarjetas de crédito “más”. La solidez de los servicios financieros ofrecidos posibilita el desarrollo de sus negocios retail especialmente gracias al otorgamiento de créditos que le permite gozar de una fuente de ingresos adicional, impulsando a las ventas de las tiendas.

Hallazgo:

Tabla 21: Cultura organizacional París

Componentes de la cultura organizacional	Descripción
Valores:	<p><u>Creatividad:</u> en los productos y marcas desarrollados.</p> <p><u>Cercanía:</u> entre los distintos miembros de la empresa, cualquiera sean los niveles jerárquicos.</p> <p><u>Disciplina:</u> en el cumplimiento de su tarea.</p> <p><u>Pasión:</u> por su trabajo</p> <p><u>El cliente como foco de atención:</u> (respeto por las personas, el servicio al cliente y la búsqueda de la excelencia)</p> <p><u>Símbolos:</u> color celeste, lema “es mi tienda”, logotipo.</p>
Normas:	<p><u>Comportamiento del trabajador París:</u> amable, respetuoso tanto con los clientes como con sus colaboradores. Siempre con una presentación intachable.</p> <p><u>Sistema de control:</u> basado en las técnicas de compra fingida e incitación vía comisiones sobre ventas.</p> <p><u>Normas indumentarias:</u> uniforme negro y celeste. <u>Criterios de contratación:</u> motivación, competencia, experiencia.</p> <p><u>Tienda en perfecto estado:</u> servicios de limpieza de calidad.</p>
Tradiciones y costumbres:	<p><u>Transmisión de la historia corporativa:</u> Los trabajadores ancianos participan a la integración e inmersión de los nuevos en la cultura organizacional París contándoles hechos, historias y anécdotas de la empresa (destacando lo que hay que hacer y lo que no).</p> <p><u>Celebración de los cumpleaños del personal:</u> es una manera de valorizar al personal y reconocer su importancia.</p>
Idioma:	Todo es en español
Creencias:	<u>Personas como pilar corporativo:</u> los recursos humanos son considerados como la variable corporativa fundamental.

Fuente: elaboración propia

ANEXO I: El caso Yves Rocher

I.1 Presentación general

Yves Rocher es una empresa francesa de cosméticos fundada por Yves Rocher mismo (1930-2009) en 1959. Los primeros laboratorios Yves Rocher fueron creados en esta fecha en la ciudad de la Gacilly en Bretaña, la ciudad originaria de Yves Rocher. Apasionada por las vegetales y convencido de sus virtudes embelesadores, el fundador Yves Rocher quiso innovar en el sector de los cosméticos orientando su actividad hacia un nuevo concepto de la belleza que consiste en el cuidado del cuerpo a través del uso de productos enteramente naturales. Su idea principal era realizar investigaciones laboratorios en el fin de destacar las propiedades de cada planta y luego utilizarlas en la fabricación de productos cosméticos.



Actualmente, la empresa Yves Rocher se posiciona en Francia como la primera marca de productos de belleza naturales y la primera marca a nivel mundial en el sector de los cosméticos vegetales.¹⁶⁵ Atiende a más de 40 millones de clientes a través del mundo y realiza cada año alrededor de 2 mil millones de euros de cifra de negocios. Genera más de 200 000 empleos indirectos al año y tiene más de 2000 tiendas a nivel mundial. Su gama de producto es amplia (cremas, champús, perfumes, geles de ducha, maquillaje, complementos alimentarios) al igual de sus servicios (depilación, masajes, cuidados corporales).¹⁶⁶

I.2 Historia

¹⁶⁵ http://www.yvesrocher.fr/control/com/fr/la_marque_aujourd'hui/une_reussite_internationale/n_1_en_france/

¹⁶⁶ <http://astroblog.typepad.fr/phcallot/files/Inde.pdf>

Después la creación de los primeros laboratorios de biología vegetal Yves Rocher en 1959, el fundador lanzó en 1965, el libro verde de la belleza cuyo eslogan es “la naturaleza me da todo” impreso en 3 millones de ejemplares y traducido en más de 20 idiomas. Gracias a la introducción regular de nuevos productos, el Libre Verde puesto a la disposición de los clientes para realizar pedidos a distancia contribuye en un 25% a la cifra de negocio de la empresa.

En 1969, aparece la primera fábrica Yves Rocher ubicada en Gacilly y la primera tienda en París.

En 1970, Yves Rocher empezó un proceso de internacionalización gracias a la concesión de franquicias a través del mundo. Su primera filial fue abierta este mismo año en Bélgica.

Diez años después, bajo la supervisión de Daniel Rocher, la empresa Yves Rocher creó una segunda marca “Daniel Jouvence” orientada al sector de la biología marina.

En 1985, el grupo, fundó una tercera marca « Pierre Ricaud » especializada en los tratamientos anti edad.

Al fin de los años 80, Yves Rocher compró la empresa de ropa infantil “Petit Bateau” que es fuertemente endeudada a esta época. Desde su recompra la empresa “Petit Bateau” multiplicó su cifra de negocio por 4.

En 1990, el grupo creó la fundación Yves Rocher , Instituto de Francia en el objetivo de reforzar las relaciones entre la naturaleza y el ser humano a través de acciones concretas.

El año 1995 fue marcado por el lanzamiento de una primera gama de perfumes conocidos en primer tiempo sobre el nombre de « Le monde en Parfum” y luego sobre el nombre de su creadora: Isabel Derroisné.

En 1997, Yves Rocher adquirió la empresa “Stanhome” creado en los años 30, especializada en la venta de productos de saneamiento y de decoración del hogar.

Un año después, en colaboración con el museo de Historia Natural, el grupo fundó un nuevo museo: el Vegetarium.

Finalmente, en 2001, dos nuevas marcas fueron adoptadas: Galerie Noémie, marca cosmética promovida por Noémie Rocher y Kiotis, marca cosmética y de aroma.

Actualmente, la marca Yves Rocher es reconocida como la primera marca mundial de cosmética vegetal. En 2007, la marca Yves Rocher representaba el 65% de la cifra del negocio del Grupo.

I.3 Análisis de la empresa

El análisis de la empresa Yves Rocher consiste en la puesta en evidencia de sus fortalezas y de sus debilidades de un punto de vista interno.

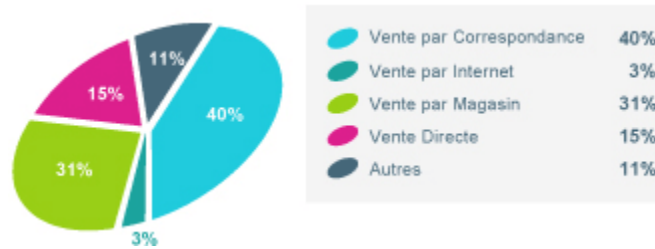
I.3.1 Fortalezas

La primera fortaleza interna de la empresa Yves Rocher es su capacidad a diversificar su oferta actuando en 3 sectores de actividad distintos. En primer lugar, en el sector de los cosméticos gracias a las seis marcas que promueve: Yves Rocher (cosmético vegetal), Daniel Jouvance (Soin anti-edad), Pierre Ricaud (biología marina), Isabel Derroisné (perfumes), Kiotis, Galerie Noémie (maquillaje). Luego, en el sector del textil con la adquisición de la tienda “Petit Bateau”. Finalmente, en el sector del adorno del hogar a través de su gama de productos Stanhome.

Además, dentro de la gama de productos Yves Rocher, el grupo se dedica a 6 áreas de actividad estratégicas que refuerzan las opciones de compras de los clientes. Estos áreas de actividad estratégicas son el sector del perfume, del maquillaje, del cuidado corporal, del cuidado del cabello, del cuidado de la cara y el sector de los accesorios.

Paralelamente, Yves Rocher refuerza el número de sus ventas gracias a la utilización de 3 canales de distribución distintos puesto a disposición de sus clientes: ventas a distancia (teléfono, internet etc.), ventas en tiendas, ventas en directa (a domicilio).

Gráfico 12: Repartición de la cifra de negocio entre los distintos canales de distribución utilizado por el Grupo en 2006:



Fuente: <http://www.groupeyvesrocher.com/activites.php>

Por otra parte, la existencia de 3 opciones de compra propuestas al cliente para formular sus pedidos a distancia (por teléfono, por internet o por postal) facilita cada vez más los tramites de compra del consumidor. La compañía garantiza un alto nivel de eficacia en cuanto a la recepción de los pedidos por entregar los productos en 2 días máximo y por ofrecer un precio razonable de entrega: 1,50 euros por todos los pedidos inferiores a 39 euros (gratis en el caso contrario).

A continuación, su tamaño representa una gran fortaleza. En efecto, gracias a su implantación en varios continentes (Europa, Asia, América) Yves Rocher difunde su imagen de marca y aumenta su volumen de ventas.

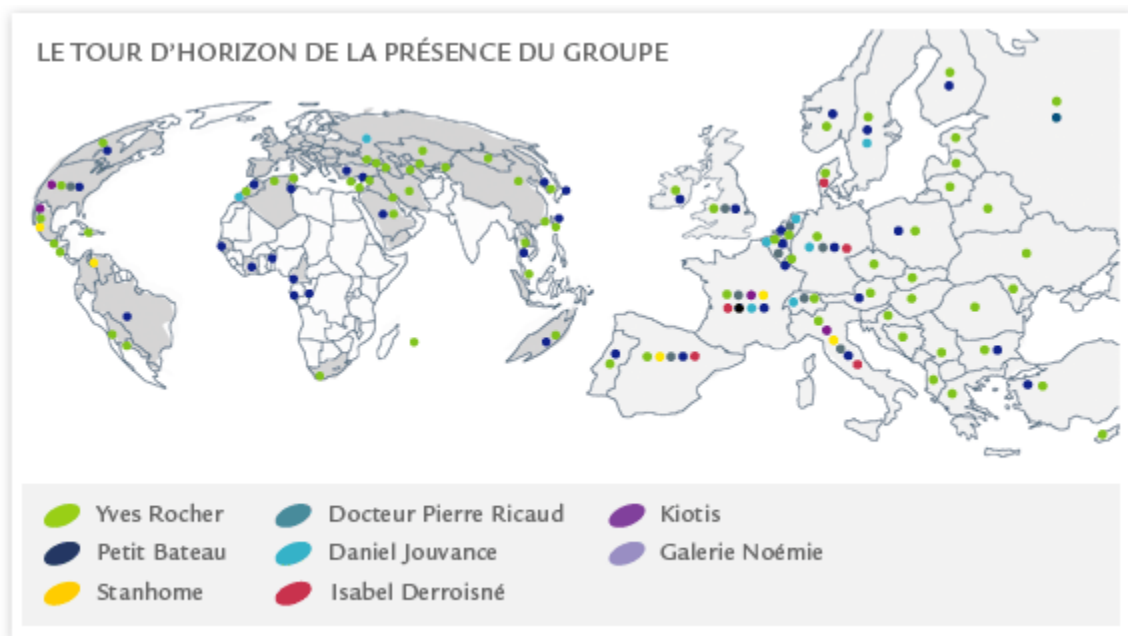
En 1997, el Grupo se implanta en la ciudad de Bangkok en Tailandia creando una tienda Yves Rocher en el centro comercial más grande de la ciudad. Dado el éxito de la marca Yves Rocher, el grupo creó 21 nuevas tiendas lo que les permitió atraer a 90000 clientes más.

A continuación, en 2006, el grupo Yves Rocher se instaló en China con la apertura de 3 nuevas tiendas.

En lo que concierne la marca “Petit Bateau”, el Japón representa el primer mercado del grupo después de Francia e Italia.

Actualmente, los principales países clientes del grupo son Francia, Alemania, Rusia, Italia, España, México, los países escandinavos, Bélgica, USA y Canadá.

Mapa 1: Implantación del Grupo Yves Rocher a nivel internacional en 2006:



Fuente: <http://www.groupeyvesrocher.com/international.php>

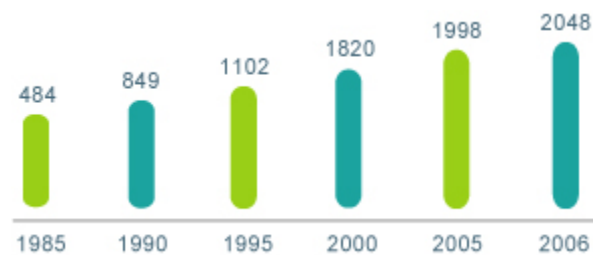
Gráfico 13: Repartición geográfica de la Cifra de negocio del grupo en 2006:



Fuente: <http://www.groupeyvesrocher.com/activites.php>

Desde su creación, Yves Rocher sigue viendo su cifra de negocio crecer. Su amplia gama de productos destinada a todos los tipos de edades (niños, adolescentes, abuelos) como a todos los sexos (mujeres y hombres) permite al grupo captar una demanda cada vez más importante.

Gráfico 14: Evolución de la cifra de Negocio en millones de €



Fuente: <http://www.groupeyvesrocher.com/activites.php>

Por otra parte, el interés que el grupo lleva por la protección y la conservación de la naturaleza permite mejorar su imagen hacia los clientes cada vez más conscientes de la necesidad de un desarrollo sustentable y de un uso razonable de los recursos naturales. Yves Rocher ha sido la primera empresa triplemente acreditada por certificaciones en cuanto a la calidad de sus productos (ISO 9001), a su seguridad (OHSAS 18001), y por su respecto del medio ambiente (ISO 14001).

En 2005, Yves Rocher recibió una recompensa por parte del organismo ADEMES, asociación para el desarrollo de la gestión Asociativo, por la concepción exclusivamente ecológica de su crema de cuidado Inositol Vegetal.

El grupo es muy comprometido con el medio ambiente en particular desde 1990, cuando Yves Rocher decidió contribuir en la sensibilización del ser humano a los problemas ecológicos estableciendo la fundación Yves Rocher y participando a acciones concretas ligadas a este tema.

I.3.2 Debilidades:

Aunque Yves Rocher se impone como la marca número 1 en Francia en el sector de los cosméticos, el grupo presenta algunas debilidades en particular del punto de vista de la calidad de sus productos. En efecto, dado los numerosos compromisos del grupo con el medio ambiente, la compañía limita su oferta hacia una gama de productos naturales que pueden requerir más tiempo antes de obtener resultados visibles al contrario de otros productos con componentes químicos en general más eficaces. Eso significa que queriendo especializarse en el sector de los cosméticos ecológicos, la compañía se focalizo en un segmento de mercado en particular dejando de lado una gran parte los consumidores menos sensibles al medio ambiente y deseando obtener resultados visibles rápidos en cuanto al uso de los cosméticos.

Por otra parte, el grupo tuvo que enfrentar un periodo de recesión debido a la toma de consciencia general por parte de los consumidores de algunas prácticas anti ecológicas llevadas por la empresa Yves Rocher en su proceso de fabricación de sus productos. En efecto, aunque la compañía solían reivindicar su desacuerdo frente a las experimentaciones animalejas, revelo en 2008 por escrito a un cliente insatisfecho: *“En cuanto a las materias primarias que compramos et que están utilizados en otras industrias, tales como las farmacias, la reglamentación europea exigiere que los productos de algunas materias primas estén testadas antes de estar comercializadas”*.¹⁶⁷

Por otra parte, a la escala internacional, Yves Rocher está sometido a competidores directos tales como The Body Shop, Weleda, Caudali, Aveda, la prairie, y otros competidores mas recién como Fresh, Natura, Origin's, Nux, Dr Hauscka, Doux Me etc. Los grandes grupos tales como l'Oréal, Beiersdorf y sus cremas nivea, LVMH (Séphora), Clarins, Marionnaud y Nocibé representan también rivales para el grupo pero el competidor más importante de Yves Rocher

¹⁶⁷ <http://www.centpourcentnaturel.fr/post/2008/02/25/LES-SEMI-VERITES-DYVES-ROCHER>

queda Body Shop con una cifra de negocio de 1,1 mil millones de euros contra 1,185 mil millones de euros por parte de Yves Rocher.

I.3.3 Estrategias:

Para garantizar su éxito económico, la empresa Yves Rocher optó por una estrategia de diferenciación en el objetivo de evitar el mercado competitivo que conoce el sector de los cosméticos. Por eso, eligió especializar su actividad hacia un segmento de mercado nuevo cuyos consumidores están sensibles al medio ambiente y convencidos de las virtudes de la naturaleza sobre el ser humano.

Así, desde su creación, Yves Rocher se propuso como objetivo principal la especialización de su actividad gracias al proceso de experiencia que la empresa ha podido desarrollar años tras años o bien a través del saber-hacer que dispone la empresa en su sector en el fin de alcanzar performances máximas en su área de negocio.

A continuación y siguiendo en una lógica de estrategia de diferenciación, la capacidad innovadora de la empresa, le permite demarcarse de sus competidores y atraer a nuevos clientes gracias a su amplia gama de productos y de servicios únicos cada vez más elaborados y diversificados.

En cuanto al desarrollo interno de la empresa, Yves Rocher basa su crecimiento en el uso adecuado y eficiente de sus recursos y competencias empresariales. Gracias a su inversión en un centro de investigación bio-vegetal, la empresa Yves Rocher ha ahorrado costos intermediarios y dispone de herramientas fundamentales para el desarrollo de nuevos patentes.

El conjunto de estas estrategias de mercado llevadas por la empresa Yves Rocher le ha permitido detener una ventaja competitiva frente a sus competidores y posicionarse en situación

de leader. Esto significa que la empresa tiene actualmente una cuota de mercado ampliamente superior a la de sus competidores.

Este fenómeno se puede explicar por el nivel de precio que propone el grupo. En efecto, gracias a sus permanentes investigaciones científicas y la presentación regular de patentes, el grupo puede establecer precios de venta intermediarios, accesibles a todos.

Además, las altas rebajas (entre -40% a -50%) regularmente propuestas por mail, postal o en la tiendas seducen cada vez más a los consumidores que sucumban a la tentación de la compra.

En cuanto a la lealtad del cliente, Yves Rocher utiliza varias estrategias. La primera es la distribución de carta de fidelidad en las tiendas que permiten obtener rebajas después de un cierto nivel de compra. Por otra parte, la empresa envía una vez en el mes un correo ofreciendo un regalo a sus clientes y proponiéndoles varias ofertas y rebajas. También y en la misma perspectiva de una difusión de las ofertas y de las rebajas, Yves Rocher envía cada 3 semanas a sus clientes un postal. Por otra parte, los empleados Yves Rocher están habilitados a proporcionar consejos personalizados a sus clientes que sea en línea o por teléfono (ej.: consejos de utilización de un determinado producto).

En lo que concierne la difusión de la marca Yves Rocher, el grupo se apoya sobre varias herramientas y estrategias.

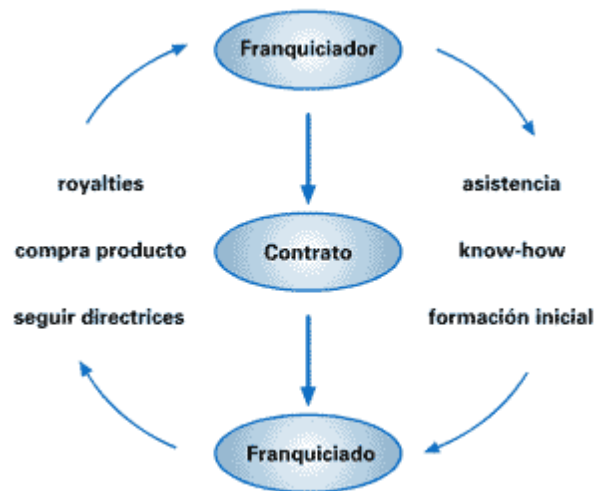
Primero, el grupo lanza campanas publicitarias en la televisión. Luego, gracias en la elaboración de páginas web en varios idiomas y habilitadas para el compra en línea, el grupo aumenta su número de clientes. Por otra parte, la empresa Yves Rocher firmo un contrato con el Instituto de Francia, institución académica componiéndose de 5 académicas incluyendo la academia de ciencias que agrupo uno de los mejores investigadores franceses. También, la práctica del padrinaje es utilizada ofreciendo un regalo al cliente y al amigo apadrinado. Igualmente, la

presencia geográfica de la marca en varios continentes permite el desarrollo de lazos directos entre los clientes y la empresa. A continuación, su colaboración con periódicos femeninos, permite al grupo aparecer en varios artículos leídos por un número importante de mujeres. Finalmente, la presencia del grupo en todos los motores de búsqueda utilizados (Wanadoo, Voilà etc.) refuerza la difusión de la marca.

A continuación, el grupo suele emplear contratos de franquicia para llevar su estrategia de internacionalización. En Francia, Yves Rocher representa una de las marcas que tiene más franquicias con 550 tiendas.

El otorgamiento de franquicias es una forma de licenciamiento en que la compañía matriz-el franquiciador- concede a otra entidad independiente -el franquiciado-el derecho de hacer negocios de una forma establecida por adelantado, a cambio de honorarios o regalías.

Figura 5: funcionamiento de las franquicias



Fuente: Diapositivas de Gerardo Castillejo.

En el caso de la empresa Yves Rocher, todos los postulantes a la compra de una franquicia Yves Rocher deben realizar una formación de integración de 4 semanas que corresponde en una formación continua durante la cual se enseñan las distintas técnicas de ventas y el

funcionamiento de las herramientas de trabajo (intranet, CD-ROM etc.) empleados por la empresa Yves Rocher.

Además, para garantizar el buen desarrollo económico de cada nueva tienda establecida gracias a la firma de una franquicia, Yves Rocher pone a disposición de sus franquiciados un equipo operacional de 30 personas compuesto de Directores Regionales y de especialistas en el sector de los cosméticos para contestar a cualquier preocupación o consultas de los nuevos franquiciados. También, el grupo impone reuniones cada dos meses y asegura una asistencia telefónica disponible 6 días sobre 7.

Tabla 23: Franquicia Yves Rocher


Fecha de creación de la primera franquicia	1970
Numero de Franquicias en Francia	167 franquicias el 30/11/2009
Duración del contrato	7 anos (renovable)
Importe de la inversión	Entre 90.000 y 130.000 euros sin el local
Derecho de entrada	Entre 3000 y 7500 euros
Participación personal	60.000 euros
Espacio de venta mínimo	30 metros cuadrados
Espacio de venta promedio	40 metros cuadrados y 3 salas de cuidado
bienes inmobiliarios	Gratis, garantizados por el franquiciador
Royalties	1% de la cifra de negocio al ano sobre los productos de belleza y alrededor de 534 euros al año por salas de cuidado
Cifra de negocio promedio al ano	700 000 euros

Fuente: elaboración propia

I.4 Cultura organizacional Yves Rocher

Antiguo concepto de las tiendas Yves Rocher:



Ancien concept du magasin 

Nuevo concepto de las tiendas Yves Rocher:




 Nouveau concept du magasin

Tabla 24: La cultura organizacional de Yves Rocher

Componentes de la cultura organizacional	Descripción
<u>Valores:</u>	<p><u>El respeto de sí mismo:</u> Yves Rocher desea contribuir a la belleza de todas las mujeres ofreciendo precios razonables, productos naturales y diversificados que permiten a cada mujer mantener su personalidad propia.</p> <p><u>El respeto de la naturaleza:</u> Yves Rocher se compromete a fabricar sus productos de manera ecológica y trata de llamar a la atención de la población a través de su fundación acerca de la necesidad de una protección del medio ambiente.</p> <p><u>La gana de emprender:</u> Yves Rocher utiliza su saber hacer y su experiencia para ser cada vez más innovador y competitivo en el mercado.</p> <p><u>El respecto de sus compromisos:</u> Yves Rocher basa el cliente al centro de su toma de decisiones para atraer cada vez los clientes.</p> <p><u>Los Valores humanos:</u> Yves Rocher quiere desarrollar relaciones sencillas y verdaderas con sus clientes y pone el énfasis en la necesidad de un buen clima en el trabajo para garantizar la eficacia de cada empleado. El trabajo de equipo, el éxito y el respeto mutual son los principios fundamentales del grupo.</p> <p><u>La exigencia profesional:</u> Yves Rocher selecciona metódicamente su personal para poder proponerse metas elevadas y cumplirlas con éxito.</p>
<u>Normas:</u>	<p><u>Los proceso de producción exclusivamente ecológica:</u> Yves Rocher se compromete a limitar sus emisiones de gases nocibles y a utilizar embalajes y bolsas reciclables. El grupo prohíbe el uso de sustancias genéticamente modificadas y las experimentaciones científicas sobre los animales. Para garantizar productos enteramente naturales, Yves Rocher cultiva el mismo una parte de las plantas utilizadas en sus productos.</p> <p><u>Las calidades profesionales y personales exigidas:</u> personas apasionadas, con fibra comercial y sabiendo trabajar en equipo. El grupo garantiza la evolución profesional de sus trabajadores ofreciendo empleos que llaman a la flexibilidad, la polivalencia, la creatividad y la toma de responsabilidades de sus trabajadores.</p>
<u>Tradiciones costumbres:</u>	<p><u>Iniciativas colectivas e individuales:</u> el grupo participa durante un día al año a iniciativas colectivas o individuales en el fin de contribuir al mejoramiento del bien estar de las personas ej. la creación de jardín botánico miniatura.</p> <p><u>El logo:</u> subió 2 modificaciones, simboliza la naturaleza a través su color verde y su dibujo parecido a una planta.</p> <p><u>La presentación de la tienda:</u> Renovación completa y cambio de nombre (Taller cosmético vegetal) de las tiendas a partir de 2008 hacia una presentación más ordenada y orientada hacia la naturaleza.</p>
<u>Idioma:</u>	<p>La presencia del grupo en varios países le permite tener un funcionamiento global en varios idiomas.</p>
<u>Creencias:</u>	<p>Creencia del grupo en el poder del medio ambiente para actuar en el bien estar y la belleza de las personas</p>

Fuente: elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Referencias capítulo I:

Bibliografía:

- Libro: Sociología 4e edición de Anthony Giddens
- Libro Comportamiento del consumidor 7ª edición de Michael R. Solomon
- El caso Disney, El mundo no tan maravilloso de EuroDisney de Charles W.L.Hill, Negocios Internacionales, 2005

Webgrafía:

- http://www.thecheers.org/Culture/article_160_Three-wives-and-a-Score-of-children-the-African-way-.html
- <http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?v=29&l=es>
- <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais-monolingue>
- <http://www.intellego.fr/soutien-scolaire-1ere-es/aide-scolaire-sociologie/definition-de-sociologie-de-1ere./10469>
- <http://www.oboulo.com/sociologie-valeur-max-weber-19474.html>
- <http://www.definicionabc.com/general/creencia.php>
- <http://www.cnrtl.fr/definition/tradition>
- <http://www.cnrtl.fr/definition/coutume>
- <http://supercdi.free.fr/ses/individu.htm>
- <http://www.unesco.org/new/es/unesco/>
- <http://www.educspe.com/portrait/les-portraits/portrait--pierre-bourdieu.html>
- <http://www.france-allemande.fr/Le-fonds-de-financement-des,1397.html>
- <http://www.vie-publique.fr/>
- http://europa.eu/pol/cult/index_fr.htm
- <http://www.museodelprado.es/visita-el-museo/tarifas>
- http://europa.eu/about-eu/basic-information/symbols/index_es.htm

Referencias capítulo II:

Bibliografía:

- Michèle Tribalat , « Mariages « mixtes » et immigration en France », Espace populations sociétés, avril 2011
- La dynamique des langues de France au fil du XXe siècle, de François Héran, Alexandra Filhon et Christine Deprez, en la revista "Population et Sociétés",

bulletin mensuel d'information de l'Institut national d'études démographiques. N° 376, février 2002.

- Desarrollo humano en Chile, Nosotros los chilenos: un desafío cultural, 2002 PNUD (programa de las naciones unidas para el desarrollo)
- Identidad chilena de Jorge Larraín, 2001
- Desarrollo humano en Chile, El poder: para qué y para quién?, 2004 PNUD
- La sociedad en que viviremos. Introducción sociológica al cambio del siglo de Manuel Antonio Garretón M, 2000
- Respuestas a la internacionalización, PDF, profesor Gerardo Nicolás Castillejo
- Mujeres chilenas, tendencia en la última década, censo 1992-2002, INE (www.ine.cl)
- 1.7 estadísticas de distribución del ingreso y consumo, y de la seguridad social, 2010 INE
- Código del trabajo, dirección del trabajo 2011, Chile

Web grafía:

- http://es.wikipedia.org/wiki/Bernardo_O'Higgins
- http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-27.7388460505
- <http://www.mainframe.cl/diccionario/diccionario.php>
- http://www.voyage-au-chili.com/chili_tourisme.php
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Chile>
- <http://www.rodeochileno.cl/quienes.htm>
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Discussion:Copihue>
- <http://www.chilelic.gob.cl/1542/w3-propertyvalue-17232.html>
- <http://www.isapre.cl/modulos.php?mod=phtml>
- <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-polar-estafa-financiera-en-chile>
- <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/>
- <http://html.rincondelvago.com/patrones-de-la-cultura-organizacional-chilena.html>
- http://www.capsis.cl/cultura_e_innovacion.pdf
- <http://www.wikilengua.org/index.php/guagua>
- <http://www.diariopyme.com/2011/09/puntualidad-y-respeto-en-el-clima-laboral/>
- <http://www.emol.com/noticias/economia/2011/11/21/513682/estudio-revela-que-un-11-de-los-chilenos-trabajan-mas-de-11-horas-diarias.html>
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Jornada-Laboral-Chilena/431481.html>
- <http://www.diariopyme.com/2010/12/productividad-de-empresas-lideres-en-chile-es-baja-respecto-a-ee-uu-y-pares-de-la-region/>
- <http://www.codetaraqua.gob.ve/archivos/File/Chile.pdf>

- http://www.bcn.cl/carpeta_temas_profundidad/derecho-a-huelga-en-chile
- <http://www.chilelibredetabaco.cl/2011/11/votacion-unanime-en-la-camara-de-diputados-comision-de-salud-aprueba-idea-de-reformar-la-ley-de-tabaco/>
- http://www.sindicalchile.cl/ens/index.php?option=com_content&view=article&id=11:el-derecho-fundamental-de-huelga-en-chile&catid=3:informacion-de-utilidad
- <http://www.elmostrador.cl/opinion/2011/06/10/desigualdad-y-riqueza-extrema-en-chile/>
- http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2010/1.7estaddistribucioningresoyseguridadsocial.pdf
- http://www.sii.cl/portales/inversionistas/imp_chile/impuestos_iva.htm
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_fran%C3%A7aise
- http://www.lepost.fr/article/2010/09/03/2206034_qu-est-ce-que-les-valeurs-republicaines-en-france.html
- <http://hg-gassin.chez-alice.fr/revisions-1ere-sti-stl/sujets-examen-ctrl.html>
- <http://ressources-cla.univ-fcomte.fr/motsculture/connaissances/symbolesRepu/symbolesRepu.htm>
- <http://www.aix-mrs.iufm.fr/formations/filieres/ecjs/productionaixprem/republique.html#note18>
- http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1098®_id=0&page=graph#graphique1
- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Mode_\(habillement\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Mode_(habillement))
- http://chr.fiducial.biz/index.aspx?NODE_REF=espace-fumeur-tabac (normes cigarette)
- http://fr.wikipedia.org/wiki/35_heures
- <http://vosdroits.service-public.fr/F17569.xhtml>
- <http://www.journaldunet.com/management/0309/03091mercer.shtml>
- http://www.multikultura.org.uk/french/u7/fr_u7_main.php?c=3
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Politique_linguistique_de_la_France
- http://www.rfi.fr/francais/languefr/articles/072/article_285.asp
- http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/08/25/les-etudiants-francais-toujours-aussi-nuls-en-anglais_1231684_3224.html
- <http://www.senat.fr/rap/r03-063/r03-0631.html>
- <http://www.ef.com.fr/epi/country-profiles/france/>
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/La%C3%AFcit%C3%A9>
- <http://www.rfi.fr/france/20110411-entree-vigueur-interdiction-voile-integral-france>
- http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=0&ref_id=ip570
- http://www.insee.fr/FR/FFC/DOCS_FFC/ip570.pdf
- http://insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=20&ref_id=16867&page=faits_et_chiffres/fc245/fc245_graph.htm#graph1
- <http://www.afrik.com/article17546.html>

- <http://stehly.chez-alice.fr/statsfrance.htm>
- [http://www.ined.fr/fr/pop_chiffres/france/naissances fecondite/naissances hors mariage/](http://www.ined.fr/fr/pop_chiffres/france/naissances_fecondite/naissances_hors_mariage/)
- [http://www.ined.fr/fr/pop_chiffres/france/mariages divorces pacs/divorces/](http://www.ined.fr/fr/pop_chiffres/france/mariages_divorces_pacs/divorces/)
- [http://www.ined.fr/fr/pop_chiffres/france/mariages divorces pacs/mariage nuptialite/](http://www.ined.fr/fr/pop_chiffres/france/mariages_divorces_pacs/mariage_nuptialite/)
- <http://www.journaldesfemmes.com/actu/05/0413ined.shtml>
- http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=T10F065
- <http://fr.answers.yahoo.com/question/index?qid=20070815000026AAJQ9fS>
- <http://pedagogie.ac-toulouse.fr/daac/religieux/fetchretpaques.htm>
- http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATnon02231
- http://www.lepoint.fr/politique/les-francais-de-plus-en-plus-mefiants-vis-a-vis-des-politiques-01-02-2011-133846_20.php
- <http://www.franceinfo.fr/france-politique-2010-01-12-les-francais-et-la-politique-confiance-a-geometrie-variable-390895-9-10.html>
- http://felina.pagesperso-orange.fr/doc/etrang/dates_immigration.htm
- http://www.ddm.gouv.fr/article.php?id_article=681
- <http://sante-az.aufeminin.com/w/sante/s834/bebe-grossesse/conge-maternite.html>
- http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATnon06223
- <http://www.linternaute.com/actualite/societe/dossier/euthanasie/lois-francaises.shtml>
- http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?ref_id=NATTEF02135®_id=0
- <http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1347/ip1347.pdf>
- http://www.csa.fr/infos/controle/television_quotas_diffusion.php
- <http://www.gouvernement.fr/gouvernement/journee-de-solidarite-le-lundi-de-pentecote-de-nouveau-ferie>

Referencias capítulo III:

Bibliografía:

- Cultural Organizacional, diapositivas de Reinaldo Calvo
- Informe de clasificación, empresas almacenes Paris S.A, Octubre 2005 Feller-Rate, Strategic Affiliate of Standard& Poor's
- Corporate presentación, january 2011, cencosud
- Informe de práctica profesional, alumna Carolina Zúñiga Pinto, escuela de ingeniería comercial, universidad UV Valparaíso
- Calidad de Servicio en la Industria del Retail en Chile, Tiendas por Departamento, de Ingeniería industrial chile, 2010

Webgrafía:

- http://www.cencosud.cl/pdfs/memoria_2010.pdf
- http://www.paris.cl/webapp/wcs/stores/servlet/topcategory_10001_40000000577_-5
- <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/empresas-almacenes-paris-sa-company-history.html>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Par%C3%ADs_S.A.
- http://www.paperless.cl/web/pdf/caso_paris_ch.pdf
- <http://www.cencosud.cl/secciones.php?fuseaction=SitioWeb.Presentacionesa>
- <http://www.ceret.cl/wp-content/uploads/2011/01/calidad-servicio-tiendas-por-departamento-version-resumida-ii-april-2010.pdf>
- <http://www.paris.cl/ParisAdmin/HTML/Memoria/MEMORIAPARIS.pdf>
- <http://www.retailfinanciero.org/crf/noticias-del-dia/paris-aumenta-distancia-de-ripley-y-retoma-plan-de-crecimiento-con-4-tiendas-nuevas/>
- <http://www.ricardoroman.cl/content/view/730980/La-industria-Retail-en-Chile-2010-Revista-Capital.html>
- http://www.lexpress.fr/emploi-carriere/franchise/yves-rocher-n-numero-1-a-suivre_855778.html
- http://www.yves-rocher.fr/control/epm/france/fr/franchise/rejoignez-nous/devenez_franchise
- <http://www.observatoiredefranchise.fr/creation-entreprise/franchise-yves-rocher-210.htm>
- http://www.groupeyvesrocher.com/le_groupe.php
- http://issuu.com/kinito/docs/le_cas_yves_rocher
- <http://ccbvsyr.free.fr/strategiesyr.htm>
- <http://www.yves-rocher.fr/control/main/>
- <http://www.yves-rocher.com/>
- <http://www.yves-rocher-fondation.org/fr/fr/>
- <http://www.dissertationsgratuites.com/dissertations/Yves-Rocher/171147.html>
- <http://www.strategies.fr/actualites/marques/111162W/yves-rocher-communique-d-une-seule-voix.html>
- http://avis.yves-rocher.fr/6287-fr_fr/allreviews.htm
- <http://www.netecos.fr/avis-sur-yves-rocher.php>
- http://www.lesechosdelafranchise.com/franchise-yves-rocher/fonctionnement_du_reseau
- <http://www.offres-emplois.ca/emploi-yves-rocher-boutiques-inc-e15637.html>
- http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005_cp/Materiali/Paper/Fr/DUPUIS.pdf
- <http://cosmetique-yrs.e-monsite.com/pages/iii-strategies-des-deux-magasins/strategies-commerciales/yves-rocher.html>