

## Como afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales

*(How the cultural context in administration affects international business)*

Castro, O. y J. L. Abreu \*

**Resumen.** Se estudia el nuevo marco de las negociaciones y las estrategias interculturales en un nuevo escenario mundial, las exigencias del mercado respecto a las interacciones comerciales y culturales entre países, a partir del nuevo diseño de empresas autónomas y diferenciadas entre sí, concluyendo que para hacer negocios Internacionales se deben tener en cuenta el entorno cultural y de comunicación que exigen las operaciones internacionales actuales, si se quiere mantener un alto nivel de competitividad y poder incursionar en el ámbito internacional.

**Palabras claves.** Contexto cultural, cultura, administración, negocios internacionales, comunicación

**Abstract.** The new frame of negotiations and the intercultural strategies in a new world scenario, the demands of the market with respect to the commercial and cultural interactions among countries, starting with the new design of independent companies and differentiated among them is studied, concluding that in order to make international business it is necessary to take into account the cultural surroundings and the communication that demand the present international operations, if a high level of competitiveness is wanted to be able to get into the international spheres.

**Key words.** Cultural context, culture, administration, international business, communication

### Introducción

Durante los últimos años el efecto de la globalización se ha expandido por todo el mundo en diferentes áreas y tecnologías. La administración en el área de negocios internacionales no es la excepción, las empresas que quieren incursionar en el mercado internacional deberán tener líderes o gerentes con un conocimiento generalizado de las variables culturales que pudiesen afectar el negocio y hacer que este resulte un éxito o un rotundo fracaso.

Actualmente el mundo está compuesto aproximadamente por 200 países, divididos política y geográficamente, cada uno con sus propias leyes, cortes, regulaciones comerciales y variables culturales, lo que nos da una idea de lo complejo que puede ser operar una compañía a un nivel global (Global Business Culture and Organization, 2002).

El concepto de Globalización se considera relativamente nuevo, pero la historia data que desde hace siglos, viejas culturas, tales como, la Griega, Romana, China, incluso el ejército de Alejandro el Grande ya venían operando negocios internacionales, ya que establecían sucursales en territorios foráneos. Este concepto fue también seguido por los banqueros de Barcelona and Génova y The Dutch East India Company.

Desde que terminó la segunda Guerra Mundial el crecimiento de la globalización se ha generalizado, gracias a los avances en comunicación, transportación, tecnología y el sistema de comercio. El mundo se mueve en un nuevo milenio y no podemos dejar de lado la importancia de los negocios internacionales, y por ende, la administración de los mismos.

Indiscutiblemente la adaptación a la cultura es el reto más difícil que tenemos al hacer negocios internacionales, tal adaptación requiere un entendimiento de la diversidad de la cultura, de las percepciones, estereotipos y valores. El reto está ahí y solo un administrador con una amplia sensibilidad cultural podrá alcanzar un negocio exitoso y así mismo el reconocimiento internacional esperado.

## **El rol de la cultura en los negocios internacionales**

### **Concepto de Cultura**

La cultura son las actitudes, comportamientos, creencias, valores, que aprendemos de generación en generación, que son impuestas por la sociedad en la que nos desenvolvemos, que guían y controlan nuestro comportamiento. A pesar de tener diversas culturas alrededor del mundo, hay ciertas características básicas que existen en todas las culturas:

La cultura se aprende: Nosotros no nacimos con una cultura, ni es herencia genética de nuestros padres.

La cultura es compartida con otros: No es específica o única de una sola persona.

La cultura Evolucionar: Las culturas van sufriendo cambios de generación en generación.

La cultura es Simbólica: Podemos ver la cultura como un conjunto de ideas, que pueden ser imaginadas por quienes participan en ella.

La cultura se adapta: Nosotros tenemos la capacidad de adaptarnos o cambiar la cultura.

Si bien es cierto que la globalización ha generado una mayor expansión de una cultura capitalista, consumista, materialista, que inclusive devora la diversidad cultural y hace de ella una diversidad mercantil. La cultura se gesta a partir de experiencias arraigadas, de modos de vida, en los cuales operan muchos factores internos de mayor peso que los elementos externos, que generalmente circulan a través de los medios de comunicación y del mercado (Figueroa, 2006). Los componentes de una cultura están estandarizados, pero la forma en que cada cultura los implementa son únicas, este es el reto del administrador Internacional, sin un conocimiento de cada cultura en la cual opera, el éxito es improbable.

La siguiente Historia refleja el cuidado que debe tener un Administrador cuando Opera en una nueva cultura y nos puede dar un panorama de lo importante que es el tema de la cultura en los negocios internacionales (Global Business Culture and Organization, 2002).

*George Kraft comenzó una empresa manufacturera de camisas en Raleigh California en 1974, su familia había trabajado en este ramo por tres generaciones. George desarrolló un telar que producía camisas con una alta calidad a un costo del 20% por debajo de sus competidores. El estableció una excelente reputación y estuvo por años en los más altos rangos de ventas de la industria manufacturera de camisas. En 1990 la tecnología llegó a*

*este sector con Software, que alcanzaron rápidamente los estándares de calidad establecidos por George, además por un menor costo. Lo que ocasionó que sus clientes se fueran con los competidores.*

*George pensó en varias estrategias, hasta que decidió cambiar su planta a otro país en donde la mano de obra fuera más barata. Su primera alternativa fue República Dominicana, Su plan era comprar a \$1.6 millones de dólares la “Planta Dominicana Manufacturera” cuyo dueño era Herminio Ramos, Su idea era comprar la compañía, mantener como presidente a Ramos y mover el núcleo de sus operaciones, patentes, lista de clientes, y algunos de sus gerentes a dicha planta.*

*La visita para firmar el trato ya estaba programada, George envió por email una apretada agenda, excluyendo cualquier tiempo para socializar. El asumió que como él era el comprador tenía el control absoluto de la programación de las juntas, dos días más tarde Ramos le regreso la agenda con diversas correcciones, como dos días para conocerse mutuamente, incluyendo a las esposas, juntas que comenzaban a mitad de mañana y terminaban a media tarde, programa Tours a la Isla entre 5:00 pm and 8:00 pm, las cenas estaban programadas para las 9:00 de la noche, una agenda totalmente distinta a lo que se había propuesto por George, quien tenía una actitud equivocada de que siendo él el comprado, él iba a poner las reglas, después de 4 días de juntas George estaba frustrado y Herminio Ramos enojado por la actitud descortés de George, por lo que el trato nunca se llevo a concretar.*

Es obvio que no tuvieron un conocimiento de la cultura de ambos, cada uno quiso hacer los negocios a la manera en la que estaban acostumbrados, sin considerar las variables culturales que podía haber de una país a otro.

Los efectos de la cultura son particularmente notables cuando tratamos de imponer nuestros valores y sistemas a otra sociedad. Por ejemplo los administradores en América planean sus actividades, y basan la terminación de las mismas confiados en que la gente puede influenciar y controlar el futuro en relación a las actividades planeadas, en otras culturas rara vez creen que el cumplimiento de sus agendas ocurra “Si Dios Quiere”, como sucede con los administradores

Islámicos, que dejan muchos eventos del futuro incluyendo su agenda en “Manos de Dios”.

Un administrador internacional que sea asignado a un país foráneo, va a encontrar estas grandes y pequeñas diferencias en los individuos y grupos dentro de la organización. Estas diferencias resultan de lo social o sociocultural, tales como religión e idioma, adicionalmente existen también las variables nacionales o ambientales como pueden ser económicas, legales y factores políticos, estas variables determinan básicamente las actitudes hacia el trabajo, tiempo, individualismo y cambios, cada actitud afecta la motivación individual y las expectativas referente al trabajo y relación de grupo, ello afecta en última instancia el ingreso o el desempeño que se espera obtener de cada individuo.

## VARIABLES CULTURALES

A continuación describiremos algunas de las variables culturales que tienen una fuerte influencia sobre la administración internacional, esto es, la administración internacional debería de considerar estos elementos en conjunto con la evaluación de la cultura. No considerar las diferencias culturales es una de las principales razones de falla de los negocios internacionales (Global Business Culture and Organization, 2002).

a) **Idioma:** La importancia de los diferentes idiomas no puede ser menos enfatizada, ya que hay al menos 3,000 idiomas en el mundo (Global Business Culture and Organization, 2002). EL vocabulario tiene muchísimos términos referentes a conceptos culturales que, en ocasiones, son intraducibles a otras lenguas, por carecer la cultura de la lengua meta esas nociones. Lo que nos hace pensar que la hipótesis de la relatividad lingüística tiene fundamento, ya que nos plantea una propuesta en la que la lengua particular que hablamos influye sobre la realidad o nuestro pensamiento (Inchaurre, 2002). Y por ende nos lleva a determinar el comportamiento de una cultura.

Otro punto en el que relacionamos el idioma como una variable cultural es en la mercadotecnia, los diferentes idiomas causan muchos problemas en el marketing, en el diseño de las campañas de publicidad y en las etiquetas de los productos. El problema todavía es mayor cuando en un mismo país se hablan diferentes idiomas. Tal es el caso de Canadá 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.

b) **Costumbres y tabos:** Cada cultura tiene sus propias costumbres y tabos que deberá conocer el administrador, para saber que es aceptable y que no lo es de sus productos o de su marketing. Por ejemplo: En Rusia, es aceptable que dos hombres se besen, pero esta costumbre no es aceptable en México.

Los alemanes prefieren los aderezos para ensalada en Tubos, mientras que la gente de Estados Unidos las prefiere en bote.

En Francia casi toda la comida se sirve con Vino, mientras que en Estados Unidos es más popular el refresco de Cola.

La actualidad observa como los pueblos, especialmente los industrializados, rechazan los procesos inmigratorios, debido al temor de una invasión cultural, es decir a los miedos de que los extraños puedan dañar la expresiones culturales y por ende cambiar costumbres, tradiciones y tabos, lo que constituye el cubrir la necesidad de una identidad estable y coherente (Rodríguez, 2001).

c) **Valores:** Los valores de un individuo provienen de su moral o de sus creencias religiosas, y estas son aprendidas con la experiencia. Existen prioridades para seleccionar la conducta o la norma adecuada, si alguien tiene la voluntad, el compromiso emocional y los recursos podrán implementar un código de conducta que

sea lo más apegado a sus valores. Por Ejemplo en América se tiene un alto valor a las cosas materiales, es mucho más probable comprar status que la gente de India quienes tienen valores más enfocados a la vida y al positivismo.

Esto también lo podemos atribuir a que los valores se vinculan al desarrollo económico de un país, un ejemplo de esto es que entre más desarrollado este un país los índices de natalidad disminuyen, que nos quiere decir esto, que al parecer si el desarrollo económico hace descender el índice de natalidad, es en tanto que aporta ciertos cambios culturales, cambios en las expectativas de las personas con respecto a sus vidas, en su forma de ver el mundo.

Otros ejemplos puede ser que la gente en América gasta grandes cantidades de dinero en desodorantes, pasta de dientes, porque existe el valor muy arraigado de la limpieza personal. En Italia por ejemplo un vendedor no puede llamar a una mujer si su marido no está en casa, porque en Italia tienen el valor de que el hombre debe proteger a la mujer. Otro aspecto importante es el constatar las diferencias en el modo de ver el mundo de las personas entre las sociedades pobres y las ricas, entre una sociedad tradicional y otra moderna, por ejemplo las sociedades pobres o tradicionales muestran un orgullo nacional mucho más fuerte que la sociedades ricas (Inglehart, 2005).

Las sociedades varían tanto, como varían sus valores, algunas sociedades pueden ser muy receptivas a los nuevos productos o procesos, y algunas sociedades pueden considerar cualquier innovación como una perturbación indeseable.

Lo importante es que como administrador internacional sepamos identificar que valores operan en la cultura, y que valores podrán sufrir modificaciones con el paso del tiempo, para saber que motivaciones serán los que moverán su administración.

**d) Conciencia del Tiempo:** Los gerentes internacionales a menudo experimentan muchos conflictos por las diferencias que existen alrededor del mundo del concepto del tiempo. Por ejemplo para la gente de Estados Unidos y los Europeos el tiempo es valioso y es un recurso limitado, tienden a cuidarlo, a saber con precisión como y en que lo utilizan, el reloj esta siempre corriendo, el tiempo es dinero, por ello las metas y las fechas de entrega , tienen que conocerse y cumplirse, cuando las personas no están a tiempo para una junta o no cumplen con las fechas prometidas, la cultura Norteamericana o Alemana en específico, sienten que es un insulto y una falta de profesionalismo, de la misma manera cuando las juntas se desvían de su programa ellos tienden a impacientarse, en contraparte de esto, las culturas Latinoamericanas, tienden a sentir agresivo y deshumanizado este tipo de comportamiento, lo que nos da una idea de lo importante que es conocer el rango de valor que le de una cultura al tiempo, si queremos incursionar en los negocios internacionales.

- e) **Forma de vestir y apariencia personal:** La cultura de Estados Unidos es casi sinónimo de Informalidad en el vestir, ellos reflejan una imagen relajada e informal, a diferencia de la mayoría de las culturas Asiáticas, quienes prefieren mantener distancia y mostrar respecto a la autoridad, son más conservadores y formales para asistir diariamente a sus labores, así como en el caso de una junta de Negocios, la informalidad en el vestir la pueden considerar una falta de respeto y de importancia a la reunión.
- f) **Normas para hacer negocios:** Las normas para conducir negocios, pueden variar de un país a otro, estos son algunos ejemplos de estas variaciones.

En Sur América, les gusta hacer los negocios cara a cara.

En Rusia, cualquier planta debe ser aprobada aparentemente por una cadena interminable de comités, que dan como resultado negociaciones que pueden tardar años.

En Japón, han aprendido el arte del silencio en las negociaciones, los americanos no están preparados para ello, así que comienzan a desesperarse creyendo que algo no salió bien y comienza a presionar para cerrar la negociación y a menudo hacen concesiones de negocios de las que más tarde se lamentan.

Cada cultura tiene una estructura social, pero algunas son menos definidas que otras, es mucho más difícil cuando tratamos de hacer negocios con países que tienen una base social muy rígida, por ejemplo en Estados Unidos y algunos países de Latinoamérica como México el ingreso familiar es aportado tanto por el hombre como por la mujer, lo que permite un mayor consumismo, pero en ciertos países en donde no se permite que la mujer trabaje es difícil para la familia mejorar su status socio económico, lo que reduce las posibilidades para hacer negocios.

- g) **La política y el marco legal:** Este tema lo podemos ver en 4 partes, que son estabilidad política, Circunstancia de la Moneda, Tratados y Acuerdos y Tarifas.

*1.-Estabilidad política.* cuando una nación tiene una política estable, la actividad comercial tiene una tendencia de crecimiento y mejora, cuando no existe esta estabilidad las multinacionales prefieren hacer negocio de exportación, en lugar de invertir en subsidiarias, lo que trae como consecuencia, que los consumidores pagan altos precios, tienen menos satisfacción en el servicio, y hay menos empleo.

*2.-Circunstancia de la Moneda.* Si un país tiene un tipo de cambio bajo, comparado con otros países, los consumidores de esos países pueden pagar un alto precio por los productos importados, los tipos de cambio fluctúan amplia y frecuentemente, es por eso que constituyen un alto riesgo para el negocio de Exportación e Importación.

*3.-Tratados y acuerdos de libre comercio.* Los tratados comerciales representan un grupo de naciones, que en forma conjunta y formalmente, acuerdan reducir barreras comerciales entre ellos mismos, tal es el caso del Tratado de Libre Comercio que existe

entre Canadá, México y Estados Unidos, existen como esté muchos tratados a lo largo y ancho del mundo, tal vez el tratado que ha marcado una historia sin precedente de cómo hacer negocios es la unión Europea creada en 1992, que podría llegar a ser un mercado más grande que el Estadounidense, y con la introducción de una sola moneda (Euro), se a fortalecido mucho más.

*4.-Tarifas.* La forma más común de restringir el comercio es con tarifas, impuestos o cargos de importación, con esto los países protegen a sus empresas locales, contra los competidores extranjeros, quienes podrían ofrecer mejores productos y precios que los nacionales. Existen gobiernos que están totalmente en desacuerdo con el comercio exterior, por ejemplo las naciones comunistas tratan de ser auto- suficientes y ellos restringen el comercio con las naciones que no son comunistas, aplicando fuertes barreras comerciales.

**h) El ambiente Tecnológico:** El nivel tecnológico de una nación afecta el atractivo de hacer negocios ahí. Estos son algunos ejemplos de problemas que se pueden encontrar cuando un país no tiene la tecnología requerida y que el administrador de negocios internacionales debe advertir antes de hacer una inversión.

- Los trabajadores deberán ser capacitados con equipo al cual no están acostumbrados.
- Un pobre sistema de transportación incrementa el costo de distribución del producto.
- La falta de procesadores de datos hace la planeación, ejecución, control y estrategia de Marketing más difícil.

**i) Género:** En algunos países existe una fuerte diferencia en actitudes hacia el hombre y hacia la mujer, en China e India hay un grado extremo de preferencia hacia el hombre. Esto tal vez es debido a sus restricciones gubernamentales y económicas que tienen con el tamaño de las familias, ellos desean tener un hijo varón para continuar con el nombre de la familia, los abortos de fetos femeninos y los asesinatos de bebés mujeres se han expandido a pesar de la oposición del gobierno.

**j) Familia:** Mientras que en Latinoamérica el núcleo familiar comprende a los padres e hijos, en muchas otras partes del mundo el parentesco consiste en una extensa familia con muchos miembros a través de varias generaciones. Esta cercanía familiar, típica en muchas naciones del oriente, podría influir en las actividades de la corporación en casos en donde la lealtad a la familia sea lo primordial, por ejemplo cuando un empleado que es de la familia es seleccionado para cierto puesto, sobre un empleado que es más adecuado pero no es de la familia.

Los administradores foráneos a menudo se encuentran con obstáculos en la toma de importantes decisiones cuando tratan los negocios con la familia, sin embargo, ellos deben de tomarse el tiempo para aprender la cultura local referente a las familias, detectar las predicciones o tendencias del comportamiento de los parientes, y estar con esto mejor preparado para tratar con ellos.

**k) Educación:** La educación formal o informal de los trabajadores de una firma extranjera o foránea recibida de cualquier fuente oficial o particular, afecta las expectativas, de lo que se espera de los trabajadores en el lugar de trabajo, y ayuda a los administradores, a diseñar el tipo de entrenamiento de acuerdo al nivel general de educación que prevalece en el país en el cual se está invirtiendo.

Un bajo nivel de educación significa una baja alfabetización y usualmente un bajo desarrollo económico, países tales como Japón, Holanda, Alemania, Austria, tienen un alto retorno de los gastos que hacen en Educación, porque mucha gente está en escuelas termina una carrera ya sea técnica o profesional, pero países como España

Nueva Zelanda. Portugal tiene un pobre retorno de la inversión debido a que mucha de su gente joven no concluye los estudios.

Cada país tiene diferentes ideas sobre la educación, por ejemplo la Educación tradicional en Europa hace hincapié en el dominio de un tema a través de la adquisición de conocimientos, mientras que el enfoque en Estados Unidos es hacer hincapié en la capacidad de análisis y la comprensión de conceptos. Se requiere un alto grado de sensibilidad cultural por parte del administrador Internacional para entender esas diferencias y hacer el mejor uso del recurso humano disponible.

**l) Religión:** Las creencias religiosas dentro una sociedad es una de las variables culturales más trascendentales. La religión comúnmente vincula lo moral con las normas económicas, en América, los efectos de la religión en el trabajo son limitados, mientras que en otros países o continentes las creencias y prácticas religiosas son una influencia en el día a día de los negocios y sobre las conductas laborales. Por ejemplo la programación de la producción durante un festival Hindú es igual a la programación de Navidad para los países Cristianos.

Es importante tener un conocimiento de las principales religiones que existen a través del mundo, Cristianismo, Judaísmo, Islam, Budismo, Hinduismo, Animismo,

Confucionismo, entre otras. Teniendo cada una un efecto transcendental en los negocios Internacionales.

**m) Individualismo:** En general Los americanos tienden a trabajar y a conducir su vida privada, sus logros, metas, objetivos etc. de una manera independiente e individual. A diferencia de otras culturas como la China que tiende a hacer grupos de trabajo y que comparten objetivos, metas o actividades personales

Si estas diferencias y sus respectivas consecuencias son anticipadas, los administradores pueden ajustar expectativas, comunicación, organización del trabajo, calendarios, programas, sistemas de incentivo, lo que traería mejores resultados a la compañía y a los empleados.

- n) **Factores Materiales.** Según las prioridades valorativas a nivel mundial existen una dimensión cultural formada por dos polos (Ros, 2002)

**Materialismo:** Las culturas que se establecen en lo alto de este factor se caracterizan por respaldar valores como apoyar fuerzas armadas poderosas ,combatir la subida de precios, luchar contra la delincuencia, mantener el orden y mantener una economía estable.

**Postmaterialismo:** Las culturas que puntúan alto en este factor apoyan valores como tener una sociedad menos impersonal, más participación en el trabajo, más participación en el gobierno, las ideas cuentan más que el dinero, libertad de expresión, y ciudades más bonitas

Analizando estos dos factores, podemos detectar que tipo de prácticas tiene cada país, en general los países más desarrollados va adoptar prácticas de postmaterialismo, debido a que las del materialismo están prácticamente cubiertas, a diferencia de culturas menos desarrolladas quienes tienen necesidades y prioridades más apegadas al materialismo.

Por otro lado también podemos observar los factores materiales desde el punto de vista de marketing, por ejemplo el consumismo de la gente Americana es mucho mayor que en el resto del mundo su actitud hacia esto es natural, a diferencia de otras actitudes como de la gente de la India o de Corea para quienes el fruto de su trabajo es parte de su creencia religiosa. Cada diferencia en actitud implica una función para el líder internacional, tales como motivación, sistema de incentivos. Etc.

Analizando los factores materiales, postmateriales e incluso el consumismo como tal, el administrador internacional podrá actuar de acuerdo a la etapa o practica que este viviendo el país meta y con eso asegurar el éxito.

- o) **Cambios:** Basados ampliamente sobre un largo entendimiento de las creencias religiosas, los valores referentes al cambio y al peso del cambio pueden variar inmensamente de una cultura a otra. La gente de occidente generalmente cree que un individuo puede ejercer control sobre el futuro y que puede manipular ciertos eventos, particularmente en el contexto de negocios. En otras culturas sin embargo este control se considera externo, es decir se cree más en el destino, o en Dios.

En algunos lugares con una tradición muy arraigada, como puede ser China por mencionar un ejemplo, los cambios son considerados una amenaza contra su cultura o su estilo de vida. Las firmas internacionales son agentes de cambios, McDonald's quien representa un fuerte cambio en la cultura China, a sido aceptada por esté cultura.

## Otros Factores que influyen en la cultura y en los negocios internacionales

En adición a las variaciones culturales ya mencionadas que afectan los negocios Internacionales, la Historia y la Geografía no pueden quedar a un lado, el administrador debe leer sobre la Historia del país en donde está haciendo negocios, ver los mapas, las ciudades, carreteras, puertos y ríos (Global Business Culture and Organization, 2002)

- A) **La Historia:** como un registro del desarrollo de la cultura: Algunos administradores subestiman el pasado de una nación, esto no indica que deban conocer todo, pero si los hechos más relevantes que todavía forman parte o tienen influencia, sobre la vida económica y política del país en el presente.
- B) **Geografía:** Este conocimiento incluye la localización de las ciudades principales, la logística fuera y dentro del país, la infraestructura de la transportación, tales como puertos, aeropuertos, las telecomunicaciones y vías rápidas.

Otro factor que incluye la Geografía es el aspecto climático del país, las variaciones que puede tener durante el año, o que tan susceptible es a catástrofes naturales.

### Análisis de las variables culturales

Cada vez que se quiere incursionar en un nuevo negocio o bien exportar o importar, estás variables previamente descritas nos pueden literalmente determinar nuestro éxito como administrador y así mismo el éxito de nuestro producto.

Haciendo un cuadro comparativo de 6 países culturalmente distintos México, Estados Unidos, Francia, China, Japón e India, los cuales tienen una fuerte participación global dentro del mundo de los negocios internacionales, analizaremos con nueve variables culturales que son algunas de las ya mencionadas anteriormente. Con la finalidad de dejar en claro lo diferente y también lo semejante que pueden ser las culturas de un país a otro (Cuadro 1).

Dependiendo del Giro del negocio, vamos a considerar las variables que son necesarias analizar, por ejemplo la industria Cigarrera de acuerdo al cuadro comparativo No.1 va a considerar más atractivo un mercado en India en donde hay un alto número de fumadores y aunado a esto no hay una sanción significativa o leyes que prohíban fumar en la mayoría de los lugares públicos, lo que provoca mucho más consumo de tabaco y por ende un nicho más atractivo, a diferencia de lugares como Estados Unidos quienes reducen su consumo debido a que en todos los restaurantes y lugares públicos en general se prohíbe fumar y esto es perfectamente respetado por la ciudadanía.

En el caso del análisis de la familia nos damos cuenta que tan variante pueden ser las culturas, India totalmente sin un control natal, mientras que en Francia el mismo gobierno te puede pagar por tener un tercer Hijo, estimulando con esto la tasa de natalidad, en China totalmente restringido el tener hijos, es uno por familia, Estos datos nos pueden dar una idea del rango de prioridad que le da a la familia cada una de estas culturas, de la

perspectiva que ve cada cultura a la familia y de lo que cada cultura quiere ofrecer a la familia según sea el caso. La educación se liga a casi todas las variables culturales, el conocer los índices educativos de las culturas, nos ayudará a saber que podrá ser aceptado y que no, que interesa a la cultura y que definitivamente está fuera de su madurez. Podríamos analizar cada una de las variables, con muchos países y culturas diferentes, incluso dentro de las mismas naciones internamente se detectan estas variables, lo importante de esto es conocer que es cada variable y que variables nos van a afectar en nuestra administración, y con esta información proceder a un análisis que nos dé las herramientas necesarias para poder ser un verdadero Administrador Internacional.

## **Estrategias para manejar las variables culturales**

### **La comunicación intercultural**

La comunicación es un factor crítico en los asuntos de la administración de los negocios internacionales, sobre todo los casos en los que interfiere la naturaleza interpersonal, como las situaciones en las que están involucradas, la motivación, el liderazgo, la interacción de grupos y las negociaciones en general. La cultura es transmitida por la comunicación de una forma u otra. La cultura y la comunicación están tan entrelazadas entre sí que podrían considerarse sinónimos, para entender esta relación los administradores internacionales han construido la llamada comunicación intercultural.

La comunicación intercultural es la comunicación interpersonal entre pueblos con diferentes sistemas socioculturales y/o la comunicación de miembros en diferentes subsistemas (Gudykunst y Ting Tooney, 1988).

El aprendizaje de las habilidades interculturales suele producirse en contextos informales, bien a través de la experiencia personal directa del modelo que proporcionan personas con experiencia bicultural, tanto los individuos que se desplazan a otro país como los mediadores interculturales, pueden beneficiarse del entrenamiento estructurado y sistemático en habilidades de comunicación (Jariefo, 2002).

La comunicación en cualquiera de sus formas escrita o verbal, es un elemento inherente a la administración internacional de cualquier gerente y que muchas veces se lleva la mayoría de su tiempo. La mayoría de los gerentes pierden entre 50 y 90 por ciento de su tiempo hablando con la gente. La habilidad de un administrador para comunicarse eficientemente en el contexto cultural puede definitivamente determinar los sucesos en cualquier situación de transacciones internacionales e inclusive en los referentes a la fuerza productora.

Es necesario por ello tomar en consideración los elementos que están involucrados en el proceso de comunicación, para entender el papel que esta tiene en el contexto cultural y maximizar su proceso.

**Cuadro 1. Análisis de las variables culturales**

Variables Culturales	México	Estados Unidos	Francia	China	India
<b>Idioma</b>	Español	Inglés	Fránces	Mandarina (Lengua oficial), Cantones, Minbei, Minnan, y muchas otras	Hindi (Lengua Oficial), Inglés, y más de 14 dialectos
<b>Valores</b> : Indices de corrupción. (1)	Rango del 1 al 10, donde 10 es el menor indice de corrupción 3.5	Rango del 1 al 10, donde 10 es el menor indice de corrupción 7.2	Rango del 1 al 10, donde 10 es el menor indice de corrupción 7.3	Rango del 1 al 10, donde 10 es el menor indice de corrupción 3.5	Rango del 1 al 10, donde 10 es el menor indice de corrupción 3.5
<b>Conciencia del Tiempo:</b> Horas trabajadas por los líderes de los negocios alrededor del mundo (2)	54 Horas a la semana	54 Horas a la semana	50 horas a la semana	53 horas a la semana	57 Horas a la semana
<b>Política y marco legal:</b> Como funciona el marco legal sobre las leyes de no-fumadores. ( Datos The associated press, Autor: David L. Langford www.seattlepi.nwsourc.com/gateways/121098/smok10.html)	En México es difícil no encontrar en una acera gente sin fumar, , los unicos lugares con efectivos reglamentos de no fumar son las salas de cines, metro, y autobuses publicos	En Estados Unidos hay fuertes sanciones si se quebrantan los reglamentos de No-fumar, en lugares publicos es estrictamente prohibido fumar	existe muchos bares y restaurantes en los que se permite fumar, pero hay reglas muy estrictas sobre fumar en ciertos lugares como son metros, trenes, aviones,	En China hay un gran número de fumadores, las leyes prihiben fumar en lugares publicos, subways train, las saciones son tan bajas que estás regulaciones son practicamente ignoradas.	En India son prácticamente ignoradas las leyes sobre los lugares en donde se prohíbe fumar
<b>Familia:</b> Número de niños que hay por familia .( Datos proporcionados por Unicef, www.unicef.com)	A pesar que la tasa de natalidad se ha reducido, considerablemente en las últimas decadas, el promedio de hijos de las familias Mexicanas oscilan de 2 a 4 hijos.	En está cultura las familias tiene un promedio de 1 a 2 niños por familia, predominando el menor numero de hijos.	En los ultimos años a aumentado el numero de niños por familia a dos, debido a los fuertes incesintivos del gobierno frances de incrementar la natalidad en el país.	En este caso tambien se tiene una tasa muy baja de natalidad, pero es debido a las rectrificones gubernamentales. EL promedio de hijos es 1	Hay muy descontrol natal, lo que ocasiona que las familias promedio sean de 4 a 6 hijos
<b>Educación:</b> por cada 100 personas cuantos son usuarios de internet www.unicef.org	12	56	37	6	2

**Fuente:** 1. Transparency International commissioned Profr. Dr. J Graf Lambsdorff of the university of passau to produce. [www.transparency.org/policy](http://www.transparency.org/policy) 2. International business Report (IBR) 2007 [www.audihispana.com/prensa](http://www.audihispana.com/prensa) 3. <http://go.hrw.com/atlas.span.htm/word.htm>

Los términos o elementos que describen la comunicación comparten significados y transmiten mensajes a través de una media, tales como palabras, conductas etc. Los gerentes comunican la coordinación de actividades, difunden información, motivan a la gente y negocian planes futuros entre otros. Es importante también considerar que existen signos culturales que fungen como lenguaje (Nacimento, 2005).

**Entre los signos culturales con valor comunicativo están:**

- El aspecto físico (los rasgos faciales, el color de piel, de pelo, de ojos, la estatura y el tipo corporal.
- El uso de artefactos (uso de accesorios, cosméticos, perfumes, tipo de ropa, etc.);
- El ambiente (el mobiliario, los objetos decorativos, los espacios, la iluminación, el color, la temperatura, la arquitectura, etc.)

**Respecto al sistema físico, contiene signos que poseen capacidad comunicativa a través de actividades:**

- Químicas-glandulares (como el olor corporal natural, los olores patológicos, el sudor, etc.)
- Térmicas (como el cambio de temperatura corporal, el sonrojo y el enrojecimiento por la temperatura o el esfuerzo físico, etc.)
- Dérmicas (las manchas, cicatrices, la piel de gallina, los granos, etc.)

En el diagrama vemos el proceso fundamental de la comunicación, en el que también se tiene desafortunadamente situaciones que perturban la comunicación, a las que se les llama ruido de la comunicación.

En la mayoría de las ocasiones las interpretaciones erróneas de los mensajes se basan en gran medida en la cultura, experiencia, valores, relaciones del receptor. Esto es porque a veces la gente filtra o selecciona e interpreta los mensajes de acuerdo a sus valores, creencias, expectativas, percepciones o normas de conducta

**b) Elementos que afectan en el proceso de Comunicación**

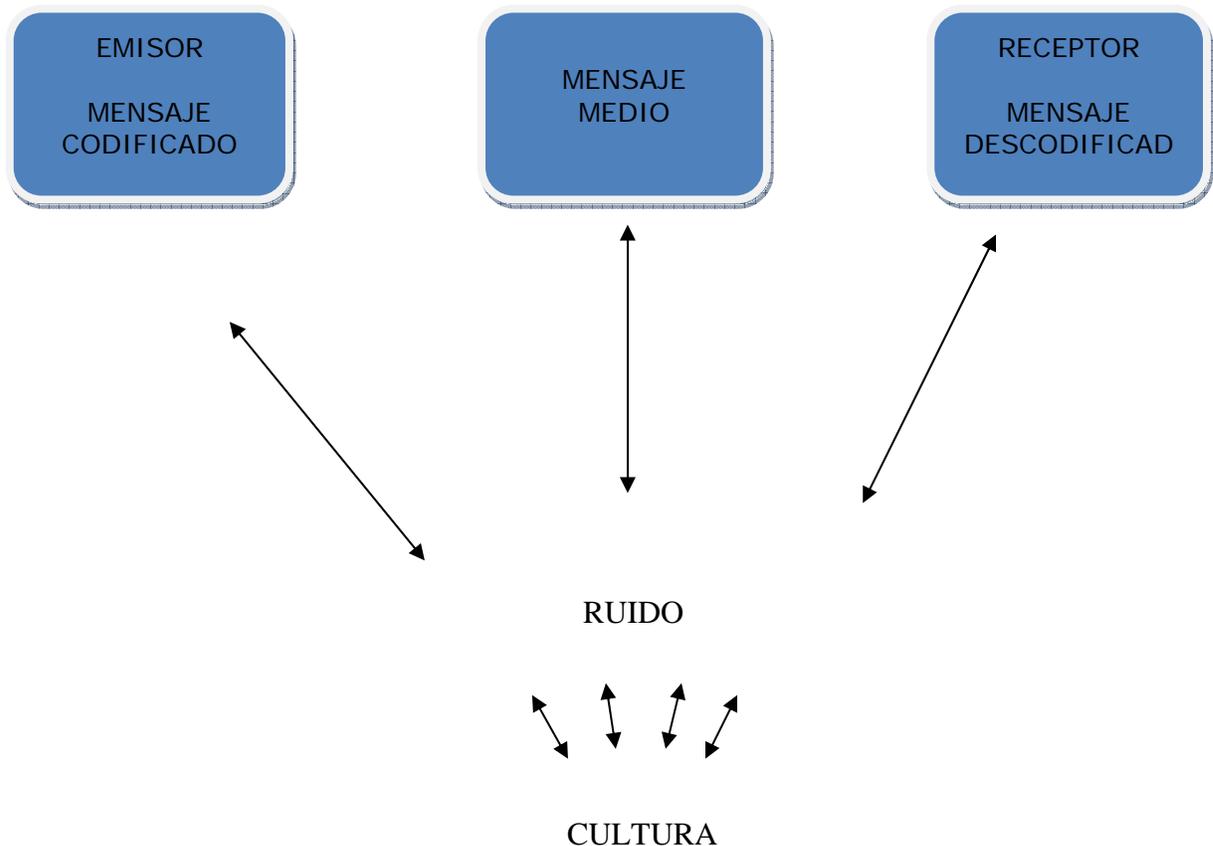
Las variables culturales que pueden afectar el proceso de comunicación son las actitudes, la organización social, Herencia, roles, Lenguaje, Comunicación No verbal, y el tiempo.

A continuación daremos una breve explicación del papel que juega cada una de ellas dentro de la comunicación.

**1.-Actitud:** Nosotros sabemos que nuestra actitud marca el camino con el que nos vamos a conducir y a comunicar y la forma en la que vamos a interpretar mensajes de otra gente, las actitudes teocéntricas son particularmente la fuente de ruidos en la comunicación. Este problema de estereotipos ocurre cuando una persona asume que cada miembro de la sociedad tiene sus mismas características o rasgos. Los estereotipos son una causa común de los errores de la comunicación intercultural. Un astuto gerente sabe lo peligroso que es estereotipar la cultura.

**2.-Organización Social:** Nuestras percepciones pueden ser infundas por diferentes valores, enfoques, prioridades relativas a la clase de organización social a la cual se pertenece. Esas organizaciones podrían estar basadas en una tribu, religión, secta o incluso en grupo de profesionistas.

**Figura 1. Diagrama de comunicación.**



**Fuente:** International Management, Helen Deresk, Editorial Prentice Hall, tercera edición pág 131

**3.-Roles:** En las sociedades se difiere considerablemente en la percepción de los roles de los gerentes. Muchas de las diferencias es atribuible a su percepción de quien debe de tomar las decisiones y quien tiene la responsabilidad de que. En un ejemplo los americanos asumen que su role como gerente es delegar responsabilidades, fomentar la autonomía y la participación de la gerencia es únicamente una guía estratégica.

El marco de referencia de un griego es totalmente diferente, él piensa que el Gerente es el jefe por lo que el debe de dar la orden de cuando se tiene que completar un trabajo, El griego interpreta la conducta de los gerentes americanos como “Incompetente”. En el terreno de los negocios internacionales es importante que los gerentes consideren la forma de interpretar los roles de las personas a quienes van a tener a su cargo ya que esta situación puede provocar problemas de adaptación, malos entendidos y actitudes negativas.

**4.-Lenguaje:** Hablado o escrito el lenguaje es un punto que puede causar un error en la comunicación cuando proviene de una persona que no tiene el dominio de la lengua local, o tiene una traducción muy literal, una falta de explicación del idioma o una persona que olvida el significado que conlleva el lenguaje Corporal o ciertos símbolos será muy difícil que pueda tener éxito como Gerente Internacional.

Además de poder comunicarse con habilidad en el idioma local, es también importante que se tenga una interpretación del mismo, esto quiere decir, que muchas veces dentro del mismo idioma se tiene variables de interpretación, de sinónimos, de significados, de pronunciación. Un ejemplo claro de esto es Estados Unidos e Inglaterra los cuales a primera vista presenta un idioma local similar, pero la pronunciación, algunas palabra incluso hasta algunos significados son distintos.

Internacionalmente muchas historias se han dicho de cómo se han perdido negocios o ventas por errores en la comunicación.

Una compañía área de Estados unidos encontró una carente demanda por este mensaje “ Rendezvous Lounges “ en el vuelo Boeing 747 s saliendo de Portugal , ellos más tarde se dieron cuenta que “ Redbdezvous “ en Portugal significa rentar un cuarto para la práctica de la prostitución.

El incremento de la diversidad de la fuerza de trabajo con lleva a que los gerente internacionales tengas que tener una gama de cultura general y conocimientos de idiomas más amplia que la que se requería antaño.

**5.-Comunicación No Verbal.** En un contexto internacional, los intercambios ó las transacciones se verán afectados por una complejidad adicional, que son los diversos idiomas utilizados y las consecuentes conductas relacionadas con él.

Los gestos cumplen un rol destacado en este tipo de relaciones, pero quizás, más importante aún sean el contenido social y la estructura, sin las cuales es difícil establecer una comunicación transcultural.

Los gestos como el lenguaje verbal, forman parte integral de una cultura, son además transmisores de valores individuales y colectivos, y nos proporcionan información sobre clase social, pautas del comportamiento, creencias, etc. Los movimientos están divididos en cuatro categorías (Nacimento, 2005).

**Emblemas:** Son gestos adquiridos con una cultura específica y emitidos intencionalmente, lo que posibilita su enseñanza y aprendizaje, como ocurre con el lenguaje no verbal. Por ejemplo, el dedo índice, verticalmente delante de los labios, verbalmente podría ser traducido como silencio.

**Ilustradores:** Son movimientos que acompañan el discurso, enfatizando o ilustrando el elemento verbal.

**Indicadores de ánimo:** forman parte de éstos movimientos faciales expresivos que manifiestan el estado de ánimo individuo y pueden mantener relación directa con el discurso verbal.

**Reguladores:** Son señales que regulan la interacción, permitiendo la retroalimentación entre los interlocutores. Están formados por movimientos de cabeza, movimientos de ojos y cejas y cambios de postura.

Muchos negociadores y visitantes reaccionan negativamente a expresiones faciales que ellos creen que son inapropiadas, un ejemplo de ello son los japoneses quienes relacionan el enfrentamiento con la mirada, entonces, nunca miran directamente a los ojos y hacen largos silencios al hablar, creen que si las personas se conocen no hace falta usar palabras.

Con todo esto llegamos a la conclusión de que el lenguaje Corporal clasifica y rotula, y nos hace pensar de una determinada manera aunque, a veces, no seamos conscientes de esto. Debemos tener mucho cuidado con las interpretaciones que hagamos y tener en cuenta que tendemos a pensar y a expresarnos de acuerdo a nuestra cultura

### **Sensibilidad cultural**

La primera pregunta que un administrador negocios Internacional debe hacerse cuando llega a operar a un país nuevo es: ¿Debo de cambiar mis prácticas acostumbradas para poder alcanzar el éxito aquí?, En relación con esta pregunta es el grado en que la empresa está dispuesta a poner en marcha un mecanismo para identificar diferencias. Una compañía que decide ignorar diferencias participa en parochialism -Tendencia a ver el mundo a través de sus propios ojos y perspectivas. Está tiende a ser una reacción natural del administrador internacional, que generalmente viene de economías más avanzadas, y consideran que sus conocimientos son más adecuados o los que van ayudar a cumplir con

los retos de hacer negocios en economías menos desarrolladas. Muchos de los administradores tienen este punto de vista promovido por su educación.

Otra respuesta de las diferencias culturales es la de adoptar una simplificación de actitud. Un administrador Americano puede asumir que los administradores de otras culturas son muy parecidos a ellos. Esto refleja nuestra premisa básica de que todos los demás en el mundo realizan las prácticas administrativas como en América. Evidentemente los valores de la cultura Americana no son los mismos a los de directores o administradores de otras culturas, en consecuencia, el administrador

Americano en su intento de simplificar las cosas da como resultados comportamientos erróneos. Ni el Parochialism ni la actitud de simplificación nos proporcionará la sensibilidad cultural que necesitamos para tener éxito como administrador de negocios internacionales.

En lugar de ello estamos a favor de un enfoque de contingencia que sea capaz de supervisar constantemente el entorno y realizar cambios en los modelos comerciales establecidos (Global Business Culture and Organization, 2002).

Este enfoque de contingencia se iniciará primeramente mediante la identificación de las diferencias culturales que son más susceptibles de causar conflictos en las relaciones laborales. Las empresas deben de tratar de identificar todos los elementos de disuasión o propuestas dirigidas a cambiar. Tendrán que analizar los obstáculos culturales que pueden ser neutralizados y que requieren la modificación de la propuesta de cambio.

Todas las innovaciones deberán de ser probadas y evaluadas para su eficiencia en términos de los valores correspondientes a la cultura acogida, de hecho las innovaciones son más probables de éxito si los valores de la cultura son usados para soportar dicha innovación, al mismo tiempo, es más probable que una innovación sea aceptada más rápidamente, si esta ha sido probada localmente.

Por ejemplo en un país desarrollado en donde la gente desconfía gastar dinero en productos nuevos no probados, enviar vendedores de puerta en puerta para que puedan probar el producto, puede ser una buena estrategia.

Por último las compañías deben recordar que los cambios tecnológicos, son más probables y rápidos de ser aceptados que los cambios que tienen un impacto social o político.

### **Aculturación**

Es el proceso por el cual los individuos y/o grupos se ajustan o se adaptan a una cultura en específico diferente a la de ellos, esto es una de las claves de éxito en los negocios internacionales (Global Business Culture and Organization, 2002). Este proceso no siempre es fácil para implementar ya que cada cultura es esencialmente conservadora, resistente a los cambios y promueven su continuidad.

El dilema con la aculturación es poder medir el tamaño del ajuste que se hace para lograr encajar en una nueva cultura. En algunos países hay una falta total de aceptación y no importa el esfuerzo que haga el administrador extranjero para que el trabajo funcione, por otro lado hay países que permiten ciertas prácticas que a sus mismo ciudadanos prohíben, un ejemplo de esto es que en el medio oriente,

Las azafatas pueden usar playeras, Jeans, cuando pasan la noche en Arabia Saudita – Ropa que no es permitida a las mujeres de esos países-.

Los miembros del país local podrían sentir que son estereotipados en una manera negativa u ofensiva cuando los extranjeros se ajustan demasiado a su cultura.

Algunos países son muy similares el uno con el otro, porque comparten algunos atributos entre si como puede ser, idioma, religión, aproximación geográfica, desarrollo económico. En tales casos la aculturación de un país puede permitir al administrador foráneo hacer la actividad más aceptable.

Hay algunos modos de aculturación (Global Business Culture and Organization, 2002):

*1.-Asimilación:* El proceso de adaptación es de una sola forma, cada uno se adapta a los valores de la cultura dominante.

*2.-Separación:* Ocurre cuando los grupos minoritarios se niegan a adoptar los valores de la cultura dominante, y por esa razón mantienen sus identidades separadas. Tal es el caso de los “Chinatowns” y “Little Italy” barrios que están por todo Estados Unidos.

*3.-Enculturación:* Ocurre cuando la gente está en la transición entre la cultura de grupos y la tendencia a perder su propia identidad cultural a través de la insuficiencia de vínculos con los dos grupos.

*4.-Pluralismo:* Está es la forma más constructiva de aculturación, ya que hay una integración de grupo. Cada grupo pareciera que se integra a la expectativa del otro hasta cierto punto.

### **Influencias culturales sobre la administración**

Las Influencias culturales sobre las habilidades del administrador – La forma en que un administrador, planea, decide, actúa, y controla.- pueden ser aplicadas. No sólo hay evidentes consecuencias en la forma de tratar subordinados y a otras personas, también hay sesgos culturales muy definidos que influyen en la efectividad de la estructura de la administración en sí y de la capacidad de implementación del administrador.

Tres de las fases de la administración son impactadas fuertemente por la cultura:

- Desarrollo de habilidades

- Estilo de liderazgo
- Manejo de subordinados

Desarrollo de Habilidades: El vínculo que conecta la gestión de habilidades con la cultura se puede describir en una secuencia de pasos. En el paso uno el comportamiento en los negocios se forma de normas sociales, conductas aceptadas o no aceptadas que son conocimiento de todos, tales como “Todos los hombres deben de usar corbata”. En el paso dos los individuos aprender a llevar a cabo estas normas de comportamiento. Este proceso es de socialización y con el tiempo los individuos tienden a tener comportamientos aceptados más que comportamientos no aceptados, esto sería el paso tres. Algunas veces esto puede ser disfuncional, como cuando el cambio es muy forzado en la organización.

Gestión de Estilos: Las tendencias culturales generan varios estilos de administración. ¿Cómo las distintas culturas afectan a los administradores extranjeros? Algunos de los bien conocidos estereotipos de los administradores de distintos países pueden derivarse de estas dimensiones. Uno puede entender porque los japoneses viajan en grupo, e insisten en una preparación detallada del protocolo de una reunión., al mismo tiempo los europeos tienden a querer una agenda clara y bien estructurada.

La variación del estilo de gestión de cada país va a afectar a la administración de acuerdo al conocimiento que este tenga de los diferentes estereotipos que figuran en el país en el cual quiere hacer negocio.

Gestionar equipos multiculturales tampoco es tarea fácil del administrador, si bien estos equipos ofrecen varias ventajas a las empresas internacionales, incluyendo conocimiento de diferentes mercados, también se generan grandes problemas que emanan de las diferencias culturales, lo que puede dañar seriamente la eficacia de un equipo o incluso llevarlo a un punto muerto, existen cuatro categorías de barreras al éxito de un equipo (Brett, 2006).

- Comunicación directa versus indirecta.
- Problema con acentos y fluidez del idioma.
- Diferentes actitudes hacia la jerarquía y autoridad.
- Normas contrapuestas sobre toma de decisiones.

La gestión inadecuada de las diferencias culturales pueden conducir a un shock cultural que se define como el estado de angustia que puede sufrir una persona que se traslada a un ambiente culturalmente desconocido. Quienes se enfrentan a un shock cultural atraviesan las siguientes fases con los siguientes pensamientos asociados (Hiep, 2006).

- 1.- Luna de Miel: Todo es nuevo y emocionante
- 2.-Frustración: ¿porque se hacen las cosas de esa manera?
- 3.-Punto decisivo: A mayor entendimiento mayor bienestar o decidido a regresar a casa

4.-Integración: Se reconoce mucho lo que una nueva cultura puede aportar

5.- Conmoción: Dificultad de volver a nuestra propia cultura.

Manejando Subordinados: Las culturas diferentes sugieren que los administradores extranjeros desarrollen diferentes estilos de liderazgos. Es mucho más fácil Pasar de un alto contexto cultural a una cultura con un bajo contexto. Un administrador que viene de un alto contexto cultural puede tener más sensibilidad a señales no verbales que pueden pasar desapercibidas por un administrador que viene de un bajo contexto. Para ayudar a los administradores con este reto, las compañías ofrecen a sus administradores un programa profesional de desarrollo de habilidades multinacionales antes de enviarlos fuera, asegurando con esto una adaptación más exitosa.

### **Sinergia cultural**

Esto significa “trabajando juntos”, Esto es el reto de la gente cada día, idealmente, esto significa que la gente está dispuesta a dejar a un lado diferencias culturales, y involucrarse en la adaptación, en el aprendizaje, creando una acción conjunta como una solución integradora. La sinergia cultural construye similitudes y aniquila diferencias, si hacemos esto se aumenta la eficiencia de la resolución de problemas, la sinergia es una característica de la nueva cultura de trabajo, existen 10 características de la sinergia (Global Business Culture and Organization, 2002).

- Mayor calidad de estilo de trabajo.
- Autonomía y control sobre su espacio de trabajo
- Comunicación organizacional
- Participación y involucramiento en la empresa
- Organización creativa de normas y estándar
- Mayor rendimiento y productividad
- Énfasis sobre nueva tecnología
- Énfasis sobre investigación y desarrollo
- Énfasis sobre emprendedores
- Mejores relaciones interpersonales

Por otra parte, las organizaciones requieren de administradores internacionales más flexibles, abiertos, creativos y comprometidos, se espera que estos estén siempre dispuestos a aprender y perseguir su propio desarrollo. Que sean capaces de lidiar con diversidad de puntos de vista, percepciones y acciones de personas de distintos países.

### **Conclusión**

El nuevo marco de las negociaciones y las estrategias interculturales en este nuevo escenario mundial, las exigencias del mercado respecto a las interacciones comerciales y culturales entre países, a partir del nuevo diseño de empresas autónomas y diferenciadas entre si, obliga a los administradores Internacionales a:

- Tener conciencia de la importancia de los factores interculturales en la comunicación del mundo de los negocios
- Preparación de los Gerentes Internacionales en situaciones de interacción con individuos de otras culturas diferentes a la propia
- Reflexión sobre las propias experiencias interculturales

Estamos inmersos en un proceso acelerado e inevitable de Mundialización, de hecho, Este fenómeno abarca no-solo nuestras vidas privadas sino que también los sectores laborales afectando a las empresas medianas y pequeñas mas que a las macro o mega empresas, llegando a todos los sectores de las naciones incluyendo e incidiendo en las zonas marginadas de todos los países. El administrador internacional no es la excepción, y la calidad de comunicación y comprensión de la cultura foránea y de sus variables, determinará en gran medida el éxito que se tenga en la administración Laboral.

La efectiva comunicación intercultural es una habilidad vital para el administrador Internacional o bien para el administrador local que tiene una fuerza de trabajo multicultural. Tenemos que tomar en cuenta que los errores en la comunicación son más Frecuentes o más susceptibles en gente de diferentes países, culturas, raza etc. que entre la gente del mismo entorno cultural. Percatándonos que la cultura es el reflejo de la comunicación.

Con todo lo antes mencionado podemos terminar concluyendo, que para hacer negocios Internacionales deben tener en cuenta el entorno cultural y de comunicación que exigen las operaciones internacionales actuales, si se quiere mantener un alto nivel de competitividad y poder incursionar en el ámbito internacional.

Si un ejecutivo o un miembro de un equipo puede describir con exactitud la raíz del problema, él o ella tendrán una buena probabilidad de seleccionar una estrategia apropiada para resolverlo. Los equipos y ejecutivos más exitosos enfrentan los desafíos multiculturales en una de las cuatro formas siguientes: adaptación (reconocer abiertamente brechas culturales y resolverlas), intervención estructural (cambiar la conformación del equipo), intervención ejecutiva (fijar normas al principio o incorporar a un ejecutivo de un nivel superior) y salida (sacar del equipo a los integrantes problemáticos, cuando las otras opciones han fallado). Cuál estrategia es mejor es algo que depende de las circunstancias particulares, y cada una tiene potenciales complicaciones. los equipos y administradores que tratan de involucrar a todos los miembros del equipo; y los equipos que pueden ver los desafíos como un asunto cultural, no personal, tienen éxito en resolver problemas de origen cultural (Brett, 2006).

Ya no se puede hablar de un individualismo, ahora se habla de Alianzas, cambios, Adaptación, con empresas de todos los países, con gente de todos los países, las oportunidades de negocio son cada vez más, pero al mismo tiempo, se generan un mayor numero de barreras culturales y de comunicación que vencer, por lo que como

administrador internacional de éxito estas obligado a vencer estas barreras y buscar maximizar los recursos con los que se cuenta.

## Referencias

- Alsina, Miguel Rodrigo. 1996. Zer: Revista de estudios de comunicación No.1 "Estudios de comunicación intercultural" ISSN 1137 1102. Pág 1.
- Besga, Carlos Inchaurrealde. 2002. Revista española de lingüística aplicada Vol. 14 ISSN 01213-2008. pag.181-185
- Brett, Jeanne. 2006. Harvard Business Review. Vol 84 No.11 ISSN 0717-9952. pag 86-95
- Deresk, Helen. 2006. International Management, Editorial Prentice Hall, tercera edición pag 102
- Figueroa Díaz, María Elena. 2006. Políticas culturales para el desarrollo en un contexto mundializado Política y Cultura, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, No.026. ISSN:0188-7742. Pág.169-170.
- García, María Ros. 2002. Reis, Revista española de investigaciones sociológicas No.99, ISSN 0210-5233. pág.14-15
- Global Business Culture and Organization, University of Phoenix. 2002. Editor Lari Bishop. Estados Unidos de Norte América.
- Hiep, Eric., y Liesbeth Pruijjs. 2006. ICE Revista de economía, No.830,"Como demostrar un liderazgo en un ámbito intercultural", ISSN 0019-977X (2006) Pág. 125-132
- Inglehart, Ronald. 2005. Quaderns de la Mediterrania No.5,"modernización y cambio cultural: La persistencia de los valores internacionales". ISSN 1577-9297. Pág 21-32
- Jariego, Isidro Maya. 2002. Revista de trabajo social Vol.2 ISSN 1578-0236.91-108.
- Nascimento, Nilma 2005. Linred: Revista Electrónica de lingüística. "comunicación no verbal: Algunas diferencias gestuales entre España y Brasil,No.2 , ISSN 1697-0780 (2005) Pág. 1-14
- Rodríguez Kauth, Angel. 2001. Revista Crítica de ciencias sociales y jurídicas No.3, ISSN 1578-6730. Pág.1
- Ros, María. 2002. Reis, Los valores culturales y el desarrollo socioeconómico, pág14

### Páginas de Internet:

- [www.stat.go.jp/English/data/handbook/c02cont.htm](http://www.stat.go.jp/English/data/handbook/c02cont.htm)
- [www.Transparency.org/policy](http://www.Transparency.org/policy)
- [www.Unicef.org](http://www.Unicef.org)
- [www.audihispana.com/prensa](http://www.audihispana.com/prensa)
- <http://Seattlepi.nwsourc.com/getaways/121098/smok10html>
- [www.usatoday.com](http://www.usatoday.com)

---

### \*Acerca de los autores

La C.P Olga Miriam Castro Gómez es egresada de la U.A.N.L El presente trabajo de investigación fue presentado para obtener el grado de Maestría en Administración de Empresas. [daena@spentamexico.org](mailto:daena@spentamexico.org)

El Dr. José Luis Abreu Quintero es Profesor e Investigador de Spenta University y de la Facultad de Administración y Contaduría Pública de la U.A.N.L. Monterrey, NL. [abreu@spentamexico.org](mailto:abreu@spentamexico.org). Tel. 52-81-8355-5567