

Enrique Fanjul*

FACTORES CULTURALES E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El artículo analiza el impacto que los factores culturales pueden tener en la internacionalización de la empresa. Los factores culturales pueden afectar, en primer lugar, a la actividad exterior de la empresa, fundamentalmente mediante tres tipos de efectos: sobre los procesos de negociación que llevan a cabo las empresas en los mercados internacionales, sobre sus actividades de marketing y publicidad, y sobre la vertiente ética y de responsabilidad social corporativa. En segundo lugar, los factores culturales afectan a la gestión de recursos humanos en las empresas, en las que se está prestando una creciente atención a las implicaciones de la diversidad cultural de los empleados. El artículo analiza en particular los efectos que las barreras culturales pueden tener en los procesos de negociación.

Palabras clave: barreras culturales, negociación intercultural, diversidad.

Clasificación JEL: J61, M12, M14.

1. Introducción

Hay una línea de razonamiento que señala que la globalización, los viajes, Internet, la homogeneización de las pautas educativas, etcétera, han contribuido a que los aspectos culturales pierdan importancia. Según este planteamiento, en el mundo se está consolidando una «cultura internacional de negocios» cada vez más homogénea.

De esta forma, una persona procedente de un determinado marco cultural puede moverse en otro marco cultural sin mayores dificultades.

Este tipo de argumentos sobrevalora el grado de aproximación de las culturas, e infravalora un hecho: el apego de mucha gente por mantener, por «celebrar» sus pautas culturales diferenciales. Algo que se refleja, por ejemplo, en la fuerza de los movimientos nacionalistas en todo el mundo.

En todo caso, hay que tener en cuenta que la revolución en los transportes y la multiplicación de los viajes, el auge de Internet, son fenómenos recientes. Incluso aunque aceptáramos que vamos hacia una estandarización de las pautas culturales (una hipótesis muy arriesgada), este proceso tendría por delante mucho tiempo, probablemente décadas, hasta convertirse en una realidad.

Por ello, hoy en día se acepta de forma generalizada que los aspectos culturales pueden afectar de manera

* Técnico Comercial y Economista del Estado. Ha sido Consejero Comercial de las embajadas de España en Egipto, China y Canadá; presidente del Comité Empresarial Hispano-Chino y director de la empresa de ingeniería Técnicas Reunidas.

importante a la forma como se realizan los negocios internacionales y a la actividad internacional de la empresa.

Ahora bien, aunque la cultura es ciertamente importante, no hay que caer en la exageración a la hora de valorar su influencia. En especial, no hay que caer en la aceptación exagerada de los estereotipos. Hay que evitar ser rígidos en lo que se refiere a los estereotipos de culturas nacionales. En un mismo país no todo el mundo va a tener la misma cultura y se va a comportar exactamente de igual forma. Puede haber variaciones en el seno de una cultura nacional: variaciones regionales, entre zonas de un país, y también puede haber variaciones individuales, en la medida en que las personas han podido tener experiencias y procesos de aprendizaje diferentes. No tenemos que esperar, por ejemplo, que todos los chinos vayan a responder y comportarse de la misma forma. Además, las culturas evolucionan y cambian, otro motivo por el que los estereotipos rígidos son peligrosos.

Por otro lado, la cultura es un factor, pero no el único que influye en un proceso de negociación. Hay otros elementos que influyen: los competidores, las condiciones comerciales, la tecnología, la financiación, etcétera.

El objetivo de este artículo es repasar de qué forma los factores culturales pueden afectar a la internacionalización de la empresa. Definimos la cultura, de acuerdo con las definiciones más corrientes del término, como los valores compartidos entre los miembros de diferentes grupos. Un rasgo crucial de la cultura es que la gente la aprende, la incorpora en su proceso de formación. Numerosos aspectos de la vida se transmiten genéticamente. Pero otra parte no se puede explicar genéticamente. La cultura, como un conjunto de comportamientos y valoraciones aprendidos y compartidos en el seno de una sociedad, tiene una forma y contenidos predecibles. La cultura configura el comportamiento y la conciencia dentro de la sociedad de generación en generación. La cultura reside pues en comportamientos aprendidos. La lengua, la organización y la tecnología son probablemente los elementos más importantes de la cultura.

Las diferencias culturales se manifiestan de diversas maneras. La manifestación más profunda de la cultura es el conjunto de valores. Los valores son tendencias generales a preferir ciertos estados de las cosas más que otros. Las diferentes culturas tienen sus propias pautas acerca de lo que es una conducta aceptable o inaceptable. Y cada cultura tiene métodos para hacer frente a la violación de las normas sociales.

2. Los factores culturales en la negociación, el *marketing* y la ética de la empresa

Vamos a analizar en este apartado cuáles son las principales áreas de actividad de la empresa sobre las que pueden influir los factores culturales.

En primer lugar, podemos agrupar la incidencia de los factores culturales según su impacto en la actividad externa de la empresa, por un lado, y en su organización interna, por otro.

En cuanto al primer punto, la actividad exterior de la empresa, se pueden distinguir tres grandes tipos de efectos:

A) Los efectos en los procesos de negociación con otras partes (éstas pueden ser clientes, suministradores, Administración, etcétera). Este es quizás el aspecto que ha sido tradicionalmente más estudiado, el de «negociación intercultural». Las diferencias culturales pueden crear problemas de comunicación, de comprensión de los mensajes que se intercambian las partes en un proceso de negociación, pueden dar lugar a errores en la forma de actuar de unos directivos que generan un conflicto o el rechazo de la otra parte, etcétera. Posteriormente veremos con más detalle estos problemas.

B) Efectos sobre la actividad de *marketing* y publicidad. Las empresas están prestando creciente atención a la necesidad de *localizar* sus campañas de *marketing* y publicidad, adaptándolas a las características de las poblaciones a las que van dirigidas. La idea de que la globalización supone una homogeneización de las pautas culturales, de que los mismos mensajes globales valen en todas partes, una idea que anteriormente tuvo

una cierta importancia, ha sido sustituida por la idea de que la empresa necesita ser tanto global como local, y que debe adaptar su actividad a las características de los diferentes mercados en los que actúa¹. «En las culturas colectivistas, como China y Corea, argumentos centrados en los beneficios del grupo de pertenencia, la armonía y la familia son más eficaces, mientras que en las culturas individualistas, como Estados Unidos, la publicidad que apela a los beneficios y preferencias individuales, el éxito y la independencia es más eficaz»².

C) Efectos sobre la actividad ética y de responsabilidad social corporativa de la empresa. Este es otro tema que ha recibido una creciente atención en los últimos tiempos. Una línea de análisis sostiene que la actitud de la empresa ante estas cuestiones está fuertemente influida por factores culturales. «La ética de los negocios, como parte de la cultura, no se produce en un vacío o en aislamiento. Tiene lugar en un contexto social y cultural, entorno que es gobernado por un conjunto complejo de leyes, normas y regulaciones, valores formales y normas, códigos de conducta, políticas, y organizaciones diversas»³. Scholtens y Dam señalan cómo la propensión al empleo de sobornos varía de forma significativa entre los países, y que son tanto factores económicos como culturales los que explican estas diferencias de comportamiento.

En líneas generales los estudios sobre el tema muestran que el país de origen es un factor determinante en el diseño y contenido de códigos éticos por las empresas. Scholtens y Dam han estudiado el comportamiento de casi 2.700 empresas de 24 países y 35 sectores, en lo que se refiere a diferentes vertientes de comportamiento ético, y aplican las categorías culturales desarrolladas por Hofstede, que es probablemente el analista más importante del tema. Scholtens y Dam concluyen que las empresas de Estados Unidos y No-

ruega son las que tienen un mejor comportamiento ético. Las empresas de España, por ejemplo, tienen un mal comportamiento en lo que se refiere a sobornos y corrupción.

Aplicando las categorías de Hofstede, Scholtens y Dam concluyen que la distancia jerárquica y la masculinidad están negativamente asociadas en las empresas con la atención a las cuestiones éticas. Igualmente, los países con alta desigualdad se caracterizarán por una menor atención a los temas éticos. Por el contrario, el individualismo y la aversión a la incertidumbre están positivamente relacionados con una conducta ética. El individualismo pone en un primer plano la responsabilidad de cada persona y por tanto hay que esperar que en los países con un fuerte componente de individualismo las empresas otorguen más atención a los temas éticos. Las empresas en países en los que se percibe una mayor amenaza de la incertidumbre querrán disponer de sistemas que les permitan afrontar ésta, y ello resultará en una mayor atención prestada a códigos de conducta y políticas éticas.

Según el trabajo de Scholtens y Dam, «la localización de la sede central de una empresa es un factor significativo a la hora de evaluar sus sistemas de códigos éticos, su política en relación con la corrupción y los sobornos, y sus políticas de derechos humanos. Hemos encontrado que hay diferencias significativas en estos puntos en los 24 países y 35 sectores que hemos investigado. Por ejemplo, las empresas de Estados Unidos, Australia y Escandinavia registran un mejor comportamiento, mientras que aquellas de Luxemburgo, Singapur y Hong Kong ofrecen un comportamiento relativamente pobre. No podemos detectar una relación clara entre el nivel de desarrollo económico y las políticas éticas de las empresas. Por ejemplo, cuando asociamos los niveles de 24 países en políticas éticas con sus niveles de renta per cápita, tenemos un coeficiente de correlación de sólo 0,24»⁴.

¹ Sobre el tema de cultura y orientación en la publicidad puede verse MOOIJ y HOFSTEDE (2010).

² MOOIJ y HOFSTEDE (2010), página 98.

³ SCHOLTENS y DAM (2007), página 273.

⁴ SHOLTENS y DAM (2007), página 281.

3. Diversidad cultural y gestión de recursos humanos

En cuanto a la segunda gran área de influencia, el funcionamiento interno, el tema clave, y que está siendo objeto de una creciente atención por parte de las empresas (y por parte de los estudiosos de la actividad empresarial) es la gestión de recursos humanos. Tanto por el progreso en la globalización de las empresas, como por la creciente multiculturalidad de numerosos países debido al desarrollo de la inmigración, ha habido un notable aumento del grado de diversidad cultural de los empleados de las empresas.

Esta mayor diversidad cultural puede suponer tanto obstáculos como oportunidades. En cuanto a los primeros, se puede citar las barreras y dificultades a la comunicación que pueden crear las diferencias culturales (un tipo de problema paralelo a las dificultades que se pueden crear en la comunicación en los procesos de negociación que mencionamos más arriba).

Pero, por otro lado, la diversidad cultural de la mano de obra puede suponer ventajas u oportunidades. Dos ventajas pueden mencionarse a este respecto:

A) La diversidad puede fomentar la innovación. Una atmósfera de trabajo caracterizada por la diversidad cultural favorece la diversidad de puntos de vista, de enfoques, enriquece el análisis y la discusión, y en este sentido puede ser un factor que impulsa la innovación.

Algunos estudios han llegado a la conclusión de que la diversidad cultural es un factor que favorece la innovación. Es el caso, por ejemplo, del trabajo de Annekatrin Niebuhr⁵, que estudió el impacto regional de la diversidad sobre la innovación en Alemania, midiendo por ejemplo el impacto que tiene la diversidad cultural en la producción de patentes per cápita entre las diferentes regiones alemanas. Niebuhr lleva a cabo en su trabajo un repaso de algunos estudios sobre el tema, que concluyen que la diversidad cultural conduce hacia la creati-

vidad y la innovación ya que implica una variedad en conocimientos y habilidades. «La heterogeneidad de la población es importante para la creación de nuevas ideas».

La conclusión de Niebuhr es que «la diversidad cultural podría ser importante para la actividad de innovación a nivel regional. La evidencia empírica apunta a diferencias en el conocimiento y capacidades de los trabajadores de diversas culturas que pueden mejorar el rendimiento de I+D a nivel regional. Los beneficios de la diversidad parecen ser mayores que los efectos negativos».

Esos efectos positivos de la diversidad se producen sobre todo cuando se trata de trabajadores de alta cualificación. «La educación es importante en este contexto. El mayor impacto en la innovación está determinado por la diversidad entre los empleados altamente cualificados. Este es un resultado lógico ya que esperaríamos de forma especial que la diversidad cultural de la mano de obra altamente calificada sea de importancia para el desarrollo de nuevas ideas y productos. Así, la diversidad cultural basada en la fuerza de trabajo inmigrante genera efectos económicos positivos, en el presente caso en la actividad de innovación»⁶.

B) Una mano de obra diversa favorece la internacionalización de la empresa y de una economía en general, en la que medida que facilita la superación de los problemas que pueden generar las barreras culturales. Este aspecto tiene una gran importancia, y es relevante tanto a nivel de las empresas como de los países. Efectivamente, se puede considerar que países con un elevado grado de diversidad cultural (como Estados Unidos, Canadá o Australia) tienen una mayor ventaja para la actividad internacional de sus empresas al disponer de mano de obra preparada para trabajar en ambientes culturales diversos. Por ejemplo, contar con poblaciones de origen chino ha facilitado el trabajo en el mercado chino a las empresas de Australia y Estados Unidos, en comparación con las empresas de otros países que

⁵ NIEBUHR (2010).

⁶ NIEBUHR (2010), página 12

no contaban con poblaciones significativas de origen chino.

En resumen, los obstáculos que puede representar la diversidad en la plantilla de una empresa pueden ser ampliamente superados por las ventajas. Como se señala en un reciente estudio realizado en España por la Fundación BBVA y el IESE sobre las políticas y prácticas de recursos humanos en las empresas multinacionales, «muchas empresas, fundamentalmente MNCs (multinacionales), tanto en Estados Unidos como en la Unión Europea, parten de la base de que la diversidad es una fuente de ventajas competitivas. Estas ventajas se deben al hecho de que la diversidad bien dirigida conduce a una mejor comprensión de los mercados locales y clientes, a facilitar la resolución de problemas y a obtener una gran flexibilidad y, por consiguiente, una mayor productividad»⁷.

Por otra parte, se reconoce también de forma amplia que las políticas de diversidad deben ser adaptadas y gestionadas por las direcciones locales de la empresa, con el fin de favorecer su adaptación a las condiciones del país. «La idea de fondo de esta aproximación, es que la manera de dirigir la diversidad en un determinado contexto nacional puede resultar inapropiada en otros contextos. Desde una perspectiva social, legal y política, la forma que cada país tiene de definir y conceptualizar la diversidad es diferente. Esto explica, por ejemplo, que programas procedentes de Estados Unidos hayan podido resultar totalmente inadecuados en otros contextos culturales, donde las características socioculturales de la población y sus minorías son muy distintas»⁸.

En todo caso, el reconocimiento de la diversidad como factor positivo, y su promoción activa como parte de la estrategia corporativa, es un fenómeno reciente, y en el que las empresas españolas se hallan todavía retrasadas en comparación con otros países, como Estados Unidos y Gran Bretaña. El estudio que estamos ci-

tando considera «tres estadios, no excluyentes pero sí sucesivos. En un primer estadio, la empresa puede considerar la diversidad como el reconocimiento de que cualquier discriminación en base al sexo, cultura, raza, ideología, etcétera, es injusta. Un segundo estadio estaría formado por aquellas empresas que son conscientes del valor de la diversidad y la consideran algo positivo. Por último, aquellas que, por considerarla una fuente de ventaja competitiva, la promueven a través de sus políticas de selección, promoción profesional, etcétera»⁹.

Una implicación clara de lo anterior es que la inmigración se considera algo positivo, no un fenómeno forzado por las circunstancias. La inmigración es identificada, cada vez con más claridad, como una fuente de dinamismo. En palabras de Fareed Zakaria, un destacado especialista en cuestiones internacionales, «Estados Unidos tiene el dinamismo que tiene porque cada año da la bienvenida a aproximadamente un millón de inmigrantes legales. Se trata de gente de diferentes orígenes, etnias y nacionalidades, que están aprendiendo a trabajar juntos»¹⁰.

Otra implicación es la creciente tendencia de las empresas multinacionales a situar centros de investigación y desarrollo en otros países distintos al de su origen o sede central.

Hay empresas que, partiendo de la asunción de las ventajas de la diversidad, han establecido programas de rotación de personal entre los diferentes países en las que están establecidas. De esta forma intentan enriquecer el funcionamiento de sus equipos de trabajo, mediante la combinación de perspectivas diversas. Algunos estudios han demostrado que equipos de trabajo heterogéneos resolvían tareas complejas de mejor forma que equipos homogéneos.

En los últimos años los estudios sobre recursos humanos en las empresas internacionalizadas están prestando una creciente atención a los condicionantes inter-

⁷ QUINTANILLA, SÁNCHEZ-MANGAS Y SUSAEETA (2010).

⁸ QUINTANILLA, SÁNCHEZ-MANGAS Y SUSAEETA (2010), página 89.

⁹ QUINTANILLA, SÁNCHEZ-MANGAS Y SUSAEETA (2010), página 92.

¹⁰ Recogido en ERNST&YOUNG (2010).

culturales. En las empresas, por su parte, se están produciendo cambios importantes en las políticas de gestión del talento, como consecuencia de la toma de conciencia de la importancia que tienen estos aspectos y el consiguiente esfuerzo de optimizar las estrategias empresariales.

Aunque en este artículo no vamos a entrar con detalle en estos temas, se puede mencionar, a modo de un ejemplo significativo, la creciente atención que se está dando a las estrategias de impatriación, o traslado durante ciertos períodos de tiempo a la sede central de directivos locales de los países en los que opera una empresa, con el fin, en primer lugar, de que estos directivos locales se formen e integren en las prácticas y la forma de trabajar de la empresa¹¹.

Como señala Reiche, «los tiempos en los que las multinacionales se limitaban a la transferencia unilateral de empleados de la sede central a las filiales extranjeras han quedado definitivamente atrás». Las empresas han empezado a desarrollar una serie de nuevas estrategias, entre las cuales la impatriación tiene una creciente relevancia.

Diversos motivos favorecen la impatriación. Por otro lado, resulta más barata que el envío de ejecutivos desde la sede central, en especial en el caso de economías emergentes o en desarrollo, en las que los salarios son más bajos. Por otro lado, las empresas se están enfrentando a nuevas barreras a la movilidad internacional de sus empleados, por factores sociológicos. Cada vez es más frecuente, por ejemplo, que en las parejas trabajen las dos personas; un traslado a un destino en otro país implica poner en riesgo la carrera de una de ellas.

Por otra parte, y como indica Reiche, la impatriación es una forma de adquirir conocimientos sobre los mercados locales en los que opera la empresa. «Al absorber la cultura corporativa y aprender las prácticas de gestión de la sede central, los impatriados están mejor

preparados para asumir futuras responsabilidades de dirección en las oficinas locales y regionales».

La impatriación refuerza el vínculo entre la empresa y los empleados, que se sienten más valorados y perciben unas mayores oportunidades de carrera profesional. En este sentido, la impatriación ayuda a retener el talento.

La impatriación, finalmente (pero no por ello menos importante), ayuda a la empresa a mejorar sus estrategias de actuación, en la medida en que «aumenta la diversidad cultural y la composición multicultural del *staff* en la sede central. Integrar impatriados en los equipos de dirección en la sede central, aunque sea de forma temporal, significa que una mayor proporción de los empleados con un trasfondo cultural diverso estarán colaborando entre ellos directamente. El empleo de expatriados, por el contrario, refleja una visión etnocéntrica, sesgada hacia la sede central, de la política internacional de recursos humanos».

La extensión de las políticas de impatriación significa, en resumidas cuentas, la superación de un determinado esquema mental que veía a las empresas globales como organizaciones centradas en el cuartel general de la empresa, del que dependían las filiales establecidas en el extranjero. En su lugar se está implantando un nuevo esquema que prima la interacción entre los diferentes establecimientos que la empresa tiene en el mundo, como un elemento que favorece claramente la competitividad y la innovación.

4. El reto de afrontar las barreras culturales

Las organizaciones que actúan de forma global deben, en primer lugar, aceptar la importancia que tienen los factores, y barreras, culturales, y deben desarrollar por tanto estrategias para afrontarlos.

Una empresa, aunque no sea una empresa «global», pero que va a abordar o trabajar en un país con una cultura diferente a la de su propio país, debe hacer un esfuerzo para prepararse adecuadamente para afrontar las barreras culturales a las que se va a enfrentar,

¹¹ Ver a este respecto el trabajo de REICHE (2010).

que pueden tener una incidencia importante su éxito o fracaso.

Las empresas que trabajan en los mercados internacionales han prestado tradicionalmente una gran atención a la realización de estudios de mercado, al estudio de los aspectos legales, fiscales, etcétera, de los países en los que trabajan o quieren trabajar. Pero en muchos casos no han prestado la atención necesaria al estudio de los aspectos/barreras culturales, a cómo actúa la gente con la que se van a tener que interrelacionar en estos países.

Para tener éxito en los negocios internacionales es necesario estudiar cómo actúan las personas con las que se va a tener contacto, con las que va a haber que negociar, comunicarse. En apenas unos minutos se puede cometer un error cultural, cuya reparación puede suponer luego semanas o meses de trabajo.

En todo caso, la importancia de los aspectos culturales no debe ser exagerada, ni debe encubrir otros aspectos. Hay muchas ocasiones en que la actividad internacional, la negociación, etcétera, van mal o terminan en un fracaso simplemente porque la estrategia empresarial que se ha seguido no ha sido la adecuada, o porque los objetivos que se querían conseguir no eran realizables. No hay que disfrazar estos errores con el argumento de las barreras culturales.

En una negociación internacional pueden surgir problemas de diverso tipo debido a las diferencias culturales entre los participantes. ¿Quién es responsable de tomar las medidas necesarias para superar o mitigar los efectos de esos problemas?

De entrada, podríamos decir que todas las partes involucradas en un proceso de negociación internacional tienen, al menos en teoría, interés en que éste culmine con éxito, y por tanto todas las partes tienen que esforzarse por prepararse, por tomar medidas para afrontar los obstáculos culturales.

Pero en la realidad está claro que no todas las partes van a actuar con la misma energía. Ello es así por un doble motivo: en primer lugar, porque no todas las partes van a tener el mismo interés en que la negociación

llegue a buen puerto; y, en segundo lugar, porque no todo el mundo va a tener la misma capacidad, la misma preparación para afrontar con éxito los problemas culturales.

En este sentido, podemos establecer algunos principios generales, unas leyes básicas, sobre quiénes son los que están más obligados a prepararse y actuar para superar las barreras culturales en la negociación internacional.

La primera ley básica, que se aplica en todos los aspectos de las negociaciones, del tipo que sea, es que el comprador es el «rey», y es el que tiene una posición dominante. El vendedor es el primer interesado en que la operación se lleve a cabo. Por tanto, el vendedor será normalmente el más interesado en superar las barreras que se presenten para que la negociación tenga éxito, y entre ellas lógicamente las barreras culturales.

En el comercio internacional lo normal es pues que la parte vendedora se «adapte» más a las costumbres de la parte compradora que viceversa, o que haga un mayor esfuerzo por estudiar y comprender éstas.

En segundo lugar, lo normal es que una persona se adapte más a las costumbres del país al que viaja. Si un empresario español viaja a Egipto, lo más normal será que él se adapte a las costumbres de Egipto más que los empresarios de este país se adapten a las costumbres españolas (que pueden desconocer completamente). La segunda ley básica es, pues, que el visitante se adapta a las costumbres del país que visita.

En tercer lugar, hay un elemento importante relativo a la «capacidad», la preparación para afrontar barreras culturales. Hay empresarios que han viajado mucho, que han vivido incluso en países diferentes, y que tienen tanto un mayor conocimiento de otras culturas, así como una mayor capacidad para adaptarse a costumbres distintas. Están, pues, mucho más preparados para afrontar las barreras culturales que empresarios que no han salido de su país, que a lo mejor viven en países que han estado muy aislados del exterior, etcétera.

Existe pues una «expertise», una capacitación «profesional» para abordar los problemas culturales, basada

RECUADRO 1 EL CONCEPTO DE INTELIGENCIA CULTURAL

Para referirse a la capacidad de las personas para superar las barreras culturales algunos autores han elaborado el concepto de «inteligencia cultural».

La inteligencia cultural podría ser definida como la habilidad o capacidad de una persona para adaptarse de forma efectiva a nuevos contextos culturales.

El concepto fue desarrollado por P. C. Earley y S. Ang¹. En base a sus planteamientos podemos definir algunos conceptos básicos:

- **Negociación intercultural:** es una negociación que implica a dos partes que proceden de diferentes contextos culturales.
- **Cultura:** se refiere a un conjunto de normas, roles, sistemas de creencias, leyes y valores que se hallan interrelacionados de forma funcional. La cultura son programas mentales compartidos por personas que controlan sus respuestas a los hechos y circunstancias que se encuentran. Es decir, la cultura es algo compartido por un grupo. No es algo genético, sino que pertenece al sistema de conocimiento de las personas. La cultura se forma en la infancia y se va reforzando a lo largo de la vida.
- **Distancia cultural:** se refiere al grado en que dos culturas son diferentes la una de la otra. La inteligencia cultural cobra mayor relevancia cuanto mayor es la distancia cultural entre las partes involucradas en una negociación.
- **Shock cultural:** se refiere a las dificultades para encontrar sentido y comprender un nuevo marco cultural desde la perspectiva del propio marco cultural.

NOTAS: ¹ EARLEY y ANG (2003).

más que en cualquier otro elemento en la experiencia que ha tenido una persona, complementada con la formación y el estudio que haya recibido la persona.

La tercera ley básica, pues, es que las personas con mayor capacitación y experiencia de trabajo en ambientes interculturales son las que deben realizar un mayor esfuerzo para que se superen las barreras culturales.

En cualquier caso, un condicionante clave para desarrollar la inteligencia cultural, para poder afrontar con éxito las barreras culturales, es la actitud que tenga la persona.

Hay muchos expatriados que consideran un destino en el exterior como un «mal necesario». Para ellos no hay nada mejor, desde el punto de vista de calidad de vida, que vivir en España, o en su país de origen. Ir destinado al extranjero es un paso necesario por razones de carrera profesional, o conveniente por el mayor sueldo que supone.

Esta actitud va acompañada de falta de interés y curiosidad por las otras culturas, por el conocimiento de otros países. Ese desinterés hace que sea más difícil la adaptación y la comprensión de las otras culturas.

Por el contrario, hay expatriados que ven el ir destinados a otro país como una oportunidad, al margen de las razones económicas y profesionales. Vivir en otro país es una oportunidad para viajar, para conocer otros países y culturas, para aprender sobre el mundo y la gente. Esta actitud implica una actitud mucho más receptiva hacia las otras culturas, y favorece por ello su comprensión y la adaptación a las mismas.

5. Negociación intercultural

Vamos a analizar en este apartado el impacto de las barreras culturales en los procesos de negociación que llevan a cabo las empresas.

De forma esquemática, los factores culturales pueden crear cuatro grandes tipos de problemas, que vamos a esquematizar a continuación.

Aumento de los costes operativos

Este es el primer y más claro efecto. Una empresa que debe operar en mercados culturalmente distintos, o que debe gestionar equipos de trabajo formados por personas de diferentes culturales, tiene que prepararse y tomar las medidas adecuadas para que las diferencias culturales no tengan efectos negativos.

Ello obliga a prepararse. Para la empresa ello puede obligar a atender tres tipos de necesidades, con su correspondiente coste:

— Información: sobre los mercados en los que va a actuar la empresa.

— Asesoramiento: con el fin de poder operar de forma efectiva en una cultura distinta.

— Formación: con el fin de preparar a instruir al personal de la empresa.

Problemas de comunicación

Las barreras culturales pueden dificultar y crear problemas en la comunicación con otras personas y empresas. Nos estamos refiriendo aquí a la comunicación en un sentido muy directo del término: las barreras culturales pueden dificultar la transmisión de mensajes, por un lado, y la interpretación de los mensajes que se reciben de la otra parte.

Estamos hablando de dos niveles de comunicación:

— La puramente lingüística. Es decir, nos referimos aquí a un nivel primario de comunicación, que implica la simple comprensión del lenguaje de la otra parte. Aunque puede parecer un tema sencillo, no lo es. Hay ocasiones en que las dos partes en una comunicación internacional se están expresando en un idioma que no es el suyo nativo. Lo más corriente será en inglés. El diferente dominio de la lengua a través de la que se comunican, la forma en que es utilizada en sus países, son fac-

tores que pueden crear problemas de entendimiento, o malentendidos.

En otros casos no se utiliza una lengua de comunicación común, sino que se recurre a un intérprete. Aquí también pueden surgir numerosos problemas de comprensión.

— La comunicación indirecta. Es decir, la comunicación que se manifiesta de forma no verbal, sino a través de gestos, silencios, acciones determinadas que en un principio pueden parecer inocuas, pero que encierran un significado.

Estamos hablando aquí de una diferenciación muy relevante en la comunicación, y particularmente relevante en los procesos de negociación, entre comunicación implícita y explícita. En países como Estados Unidos, por ejemplo, la gente está acostumbrada a decir lo que piensa de forma explícita, clara, sin ambigüedades. Las personas dicen exactamente lo que piensan. En cambio, en otros países, como muchos asiáticos, la gente está acostumbrada a un lenguaje menos claro, mucho más implícito.

En la comunicación implícita, por tanto, el contexto es muy importante: una buena parte de la información está contenida en el contexto, mientras que una parte relativamente pequeña está en la parte explícita y transmitida del mensaje. En un marco de comunicación de bajo contexto, el grueso de la información está contenido en el mensaje explícito.

Es decir, en culturas de bajo contexto, el mensaje se transmite básicamente a través de las palabras. En culturas de alto contexto, sólo una parte del mensaje se transmite en las palabras, y una parte significativa es implícita.

Problemas debido a actuaciones (inadecuadas) que pueden resultar molestas u ofensivas a la otra parte, y que por ello pueden tener un efecto negativo sobre el proceso de negociación

Nos referimos a situaciones en que un determinado comportamiento provoca malestar o disgusto en perso-

nas de la otra parte con la que se está negociando, y se genera por tanto una actitud de rechazo que puede ser perjudicial para el resultado de la negociación.

Al igual que en los temas de comunicación, la variedad de problemas de este tipo es muy amplia.

En una negociación, o en una simple reunión, con una delegación de otro país, podemos crearnos un problema si nuestro comportamiento supone una afrenta, una humillación, una pérdida de cara para personas de la otra parte con la que estamos tratando.

Por ejemplo, uno de los temas a los que siempre hay que prestar una gran atención en relaciones con personas de sociedades en las que la jerarquía es muy importante (como son las sociedades de raíz confuciana, como la china y la japonesa) es el respeto al protocolo. Si en una reunión, o en una comida, hay una persona que considera que no se le ha sentado en el lugar que le corresponde de acuerdo con el protocolo, esta persona puede sentirse molesta, y ello puede originar la lógica animadversión hacia nosotros. La persona, o personas, ofendidas, pueden entonces inclinarse más en favor de nuestros competidores, por ejemplo.

En los banquetes en China, por ejemplo, una cuestión que habitualmente hay que resolver es cómo sentar a los miembros de la delegación china. En la cultura china los banquetes desempeñan un papel de gran importancia, y constituyen una actividad habitual en el marco empresarial. La forma de sentarse en la mesa debe recoger la jerarquía de las personas participantes. Sentar a una persona en una posición «inferior» a la que le corresponde puede provocar en ella irritación. En ocasiones puede ser difícil saber cuál es la jerarquía, el orden de protocolo, de los miembros que integran una delegación. La solución mejor en estos casos es pedirle a la propia parte china (a la persona con la que se está en contacto para la organización del banquete, por ejemplo) que nos facilite la lista de la delegación con su orden de protocolo. El responsable chino facilitará entonces una lista de personas, ordenados por su jerarquía, y nosotros las colocaremos de acuerdo con ese orden. De esta forma, si algún miembro de

la delegación china considera que no se le ha puesto en el sitio que le correspondía, la explicación a dar es que se ha seguido el orden jerárquico que ha facilitado la contraparte china.

Cambiando de tema, los factores culturales son también de gran importancia a la hora de diseñar campañas de publicidad y *marketing*. En ocasiones ha habido campañas de publicidad que han generado rechazo, e incluso han tenido que ser retiradas, porque su contenido, que hubiera sido inocuo en el país de origen de la empresa, resultaba ofensivo en el país en el que se estaba realizando.

Problemas de comprensión de la actuación de la otra parte

Aquí estamos hablando de un tema que no es estrictamente «cultural». Se refiere a las formas de actuación que pueden tener personas de otras culturas con las que estamos negociando. La comprensión no adecuada de sus formas de actuación puede llevar lógicamente a decisiones erróneas, que pueden suponer un coste o un perjuicio para el proceso de negociación.

Aquí también la variedad de situaciones y elementos a considerar es enormemente amplia. Pero podemos mencionar algún ejemplo ilustrativo, también referido a China. Los chinos son especialistas en utilizar a unos competidores contra otros competidores, con el fin de mejorar las condiciones que pueden obtener. Hay casos en los que el comprador chino tiene una clara preferencia en cuanto al suministrador. Quiere un producto determinado fabricado por una empresa concreta.

Ahora bien, el comprador puede mantener negociaciones con otros potenciales suministradores, con el fin de presionar en precios y condiciones a la empresa con la que verdaderamente quiere realizar el negocio.

Como es lógico, puede ser de gran importancia descubrir esto. La empresa que es utilizada puede gastar considerables recursos en la negociación, pensando que tiene efectivamente posibilidades de llevarse el contrato, cuando éstas son nulas. El comprador chino

está manifestando interés en ella solamente para presionar a la otra empresa.

Y para la empresa con la que el comprador chino quiere cerrar el contrato también es fundamental darse cuenta de esta situación. Lógicamente el comprador chino hará saber a esta empresa que está negociando con el competidor, intentará mandar mensajes que muestran su gran interés por el producto del competidor.

La estrategia y las decisiones convenientes variarán según sea el caso. Una empresa que es «utilizada» para presionar a un competidor, puede renunciar a ofertar, porque sabe que no tiene posibilidades y no quiere incurrir en los gastos de una negociación en la que no hay esperanzas. Ahora bien, si se retira, el cliente chino se puede sentir molesto. Si se trata de un cliente con el que puede haber más operaciones en el futuro, la empresa tendrá probablemente que prestarse al juego, de una u otra forma, minimizando los costes. Podrá esperar incluso que el cliente chino le compense en el futuro por su participación en el proceso.

6. Principales dimensiones culturales

Existen una serie de dimensiones o elementos clave en la configuración de las culturas. Estos elementos determinan cómo actúan las personas, y por tanto cómo actúan en negociaciones internacionales, en equipos de trabajo, etcétera.

El tema ha sido objeto de estudio por parte de diferentes autores, siendo probablemente la clasificación de dimensiones culturales de Hofstede la que ha alcanzado una mayor relevancia.

Desde el punto de vista de la actividad internacional de las empresas, los elementos o dimensiones que tienen una mayor relevancia son, en base a mi experiencia, los siguientes:

Colectivismo/individualismo

Existen culturas en las que la primacía está en el individuo. Es el caso de lo que podríamos llamar la cultura

occidental, en la que el centro fundamental se encuentra en el individuo. En otras culturas, la colectividad, la sociedad, tienen la primacía. Los intereses del individuo están supeditados a los de la sociedad. Es el caso, por ejemplo, de las culturas asiáticas de base confuciana.

¿Qué implicaciones puede tener esto desde el punto de vista de la actuación de una empresa? En las culturas colectivistas, por ejemplo, habrá una mayor tendencia a alcanzar el consenso en la toma de decisiones. Esto supone la involucración en los temas negociados de otras organizaciones. La empresa debe comprender, y tener en cuenta, esta necesidad de consenso, lo que la obliga a tomar en consideración no sólo el interlocutor directo con el que está negociando en un momento dado, sino las otras partes que pueden intervenir en el tema.

Igualmente, en culturas con un fuerte peso colectivista, las empresas deben ser cuidadosas con el «prestigio» de sus interlocutores, evitando actuaciones que les puedan hacer «perder la cara» a éstos.

Lenguaje directo *versus* indirecto

En determinadas culturas existe una tendencia a utilizar un lenguaje directo: las cosas se dicen claramente, sin rodeos. En otras culturas existe una mayor resistencia a decir las cosas directamente, de forma «brusca», algo que se considera puede ser poco amable y cortés.

En Estados Unidos, en los países del norte de Europa, existe más tendencia a expresarse de forma directa. En los países asiáticos de raíz confuciana existe mayor tendencia al lenguaje indirecto, en el que por tanto los matices, los silencios, los comentarios que aparentemente no tienen que ver con lo que se está tratando pueden tener una gran relevancia para el mensaje que se quiere transmitir.

Importancia de la jerarquía

En algunas sociedades predomina el espíritu igualitario, abierto. La edad, la posición en la jerarquía de la empresa, son factores relativamente secundarios. Las

empresas tienen una estructura más abierta, «informal», igualitaria. Es el caso, por ejemplo, de los países nórdicos en Europa.

En otras sociedades como, nuevamente, las asiáticas de raíz confuciana, la jerarquía, la edad, la «*seniority*» son elementos de gran importancia. En una reunión, por ejemplo, es el «jefe», el superior jerárquico el que habla, y los subordinados raramente intervienen (a menos que éste se lo pida). En las sociedades con espíritu igualitario es más frecuente que intervengan otras personas aparte de la superior en jerarquía, si consideran que tienen alguno interesante que aportar en la discusión.

Importancia de la relación personal

En ciertas sociedades la construcción de una relación personal es prácticamente un requisito previo al desarrollo de los negocios. Es importante conocer, tratar a la otra persona, y adquirir confianza en ella. Luego, cuando ya se ha puesto en marcha el negocio, el trato personal sigue siendo fundamental. En estas culturas desempeñan un papel importante las actividades sociales: comidas, invitaciones a espectáculos, etcétera.

Otras sociedades minusvaloran este aspecto de la relación personal, y dan la prioridad al «negocio». Lo importante es el «trato», lo que se acuerda. No es necesario, ni mucho menos imprescindible, construir una relación personal para el desarrollo de los negocios.

La importancia de las normas legales versus la negociación

En ciertas sociedades lo que cuenta es lo que dice la ley, las normas. Estas deben regular todos los aspectos relevantes, y deben ser seguidas y observadas de forma inflexible.

En otras sociedades las normas, las leyes, no tienen un valor tan absoluto. El marco legal, en primer lugar, no está tan desarrollado: muchos aspectos quedan abiertos a la interpretación. El margen para la negociación es mucho más amplio.

En el primer tipo de sociedad, una vez que se alcanza un acuerdo este debe plasmarse en un contrato escrito, claro y preciso. Este acuerdo se considera que tiene una validez definitiva, no está abierto a revisiones o replanteamientos. En otras sociedades la validez y rigidez de los acuerdos alcanzados tiene un valor más relativo. Se ha podido alcanzar un acuerdo que se ha plasmado en un contrato, pero no se considera algo impropio que, si cambian las circunstancias, se pueda plantear una revisión del acuerdo, aunque éste ya ha sido firmado y objeto de todas las ratificaciones formales.

Un tema que puede tener una gran importancia es la forma de resolver disputas o diferencias. En sociedades con un fuerte peso de la norma legal, se tiende más a resolver los conflictos a través de los mecanismos formalmente establecidos: negociación entre las partes, mediación o arbitraje, recurso a tribunales de justicia en el caso más extremo.

Estos mecanismos pueden chocar en sociedades en las que el peso de la ley no es tan determinante, y en las que las relaciones personales forman parte central del marco de negocios.

Este es el caso de China. Muchas empresas extranjeras han tenido problemas porque han pretendido afrontar determinados problemas o diferencias ateniéndose de forma estricta a «lo que dice la ley». Esto ha sorprendido, e incluso molestado, a la parte china, que hubiera esperado que el tema fuera planteado y objeto de una discusión «amistosa», en la que se hubiera buscado una solución que fuera conveniente para las dos partes. Esto puede deteriorar de forma seria las relaciones entre el socio extranjero y el socio chino, con consecuencias negativas para el negocio.

«Es relativamente corriente para negociadores de países con sistemas legales fuertes el presuponer que en otros países existe un sistema equivalente para garantizar el cumplimiento de los contratos. Esto es lo que se halla detrás de la bien conocida tendencia de los negociadores estadounidenses de buscar acuerdos largos y detallados (...) Algunos países, como Japón, tienen sistemas legales relativamente pequeños y pocos abo-

gados, prefiriendo apoyarse en las relaciones y la negociación para resolver la mayoría de las disputas comerciales (...) Puede ser un error costoso asumir que existe el equivalente del sistema legal que uno tiene en su país, en vez de analizar y valorar tanto la realidad formal como la informal»¹².

Referencias bibliográficas

- [1] CHAMINADE, C. y JOHANSON, U. (2006): «Impacto de la cultura nacional en empresas intensivas en conocimiento», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, número 830, mayo-junio.
- [2] EARLEY, P. C. y ANG, S. (2003): *Cultural Intelligence: An Analysis of Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
- [3] ERNST & YOUNG (2010); *The New Global Mindset. Driving Innovation Through Diverse Perspectives*.
- [4] HOFSTEDE, G. (2001): *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications.
- [5] MOOIJ, M. y HOFSTEDE, G. (2010): «The Hofstede Model. Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research», *International Journal of Advertising*, número 29(1).
- [6] NIEBUHR, A. (2006): «Migration and Innovation», *Does Cultural Diversity Matter for Regional R&D Activity?*, Paper, Regional Research Network of the Institute for Employment Research (Kiel).
- [7] QUINTANILLA, J.; SÁNCHEZ-MANGAS, R. y SUSAE-TA, L. (2010): *Políticas y prácticas de recursos humanos en el contexto organizativo de la empresa multinacional. Un análisis comparativo internacional*, Fundación BBVA- IESE.
- [8] REICHE, B. S. (2010): *Welcoming the Value That Impatriates Bring*, IESE Insight, Second Quarter.
- [9] SCHOLTENS, B. y DAM, L. (2007): «Cultural Values and International Differences in Business Ethics», *Journal of Business Ethics*, número 75.
- [10] SEBENIUS, J. (2009a): *Assess, Don't Assume, Part I: Etiquette and National Culture in Negotiation*, Working Paper (10-048), Harvard Business School.
- [11] SEBENIUS, J. (2009b): *Don't Assume, Part II: Negotiating Implications of Cross-Border Differences in Decision Making, Governance, and Political Economy*, Working Paper (10-050), Harvard Business School.

¹² SEBENIUS (2009), *Assess, Don't Assume, Part II...*, página 5.




**INFORMACIÓN
 COMERCIAL
 ESPAÑOLA**
en
INTERNET



www.revistasICE.com