

Tema 3. Cambio cultural

Introducción

¿Qué impacto puede tener en los directivos de la empresa el enfrentarlos a un cambio cultural?, ¿qué debe hacer la empresa para preparar a sus directivos a enfrentar un cambio cultural? En este tema analizaremos de qué forma las empresas deben comprender y desarrollar la capacidad de sus directivos para enfrentar el **cambio cultural** que les permita tener relaciones de negocios internacionales.

El **choque cultural** es una condición que normalmente afecta a las personas que viajan a un país extranjero. Algunas condiciones que influyen en el cambio cultural y aumentan la sensación de desconcierto son, por ejemplo: la falta del entorno familiar, el desconocimiento de la lengua del país destino y en general las costumbres diferentes del país de acogida. Algunos síntomas del choque cultural en los individuos pueden ser los siguientes:



Síntomas del choque cultural

- **Tristeza, soledad, depresión**
- **Cambia la manera de actuar**
- **Cambio de humor repentinos**
- **Incapacidad de resolver problemas**
- **Sentimiento de inseguridad**

Dependiendo de la persona y de las diferencias entre los países de origen/destino, la desaparición de este estado se puede acelerar o alargar. La mente necesita tiempo para familiarizarse con su nuevo entorno y nuevas formas de vida y de hacer negocios.

Para contrarrestar los efectos y la magnitud de este fenómeno se recomienda realizar una planeación profunda antes de partir al exterior. Saber de antemano qué retos o diferencias encontraremos nos permitirá prepararnos tanto física como mentalmente para sortear los desafíos que implica la proyección internacional.

Derechos Reservados, ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C., 2014.

El éxito de una empresa está en función de los resultados que obtiene por la realización de sus operaciones y proyectos, pero también en función del impacto que deja en aquellos con los cuales realiza negociaciones, es decir, que aporta al mundo con el que se relaciona.

Subtema 1. Viajar al extranjero



¿Vas a realizar un viaje de negocios al extranjero? Cuando son bien planeados y se tienen los objetivos bien claros, los viajes de negocios no sólo significan la oportunidad de encontrar y tratar con clientes prospectos, sino que, a la vez, cultivan las buenas relaciones con los clientes actuales (si es que ya existen).

Para lograr este cometido es necesario proyectar las actividades que se llevarán a cabo durante el viaje, teniendo en cuenta los siguientes aspectos (Nagrath, 2001):

- Los **requisitos legales y migratorios** que se deben cumplir con el país o países destino.
 - El hospedaje y la movilidad en las ciudades que se vayan a visitar.
- Las costumbres de los hombres de negocios.
 - Los aspectos culturales básicos de la vida cotidiana.
 - Los servicios disponibles para ciudadanos extranjeros.

Además deben considerarse los siguientes puntos:

- Las condiciones climáticas.
- Las diferencias en la corriente eléctrica.
- El uso de cajeros, tarjetas de crédito y cheques de viajero.
- Los teléfonos de atención del banco de origen en el país donde estemos haciendo negocios.
- Los tipos de cambio de la moneda.
- Las reglas no escritas sobre propinas y gratificaciones.
- Los reglamentos de aduanas.
- Los asuntos relacionados con la salud, tales como lo que es o no recomendable comer y las vacunas obligatorias o que se recomiendan por el país destino, etc.



De la misma forma, con el objetivo de aprovechar el tiempo, que ya de por sí es costoso en el extranjero, **se debe planificar con detalle el itinerario de reuniones de negocios**. Es imprescindible saber los nombres de los contactos, hablar con ellos antes de partir, calendarizar la mayor cantidad de citas y asegurarse de los horarios y las condiciones de funcionamiento del transporte local. Es importante mantener una agenda lo suficientemente flexible y con intervalos entre las citas por si se enfrentan problemas inesperados y situaciones imprevistas. Además, se deben averiguar los horarios habituales de trabajo ya que pueden diferir enormemente con respecto a nuestro país de origen.

Se recomienda **consultar las embajadas y consulados** de los países que se visitarán, en referencia a los horarios de apertura, teléfonos, servicios que ofrece, etc. También se recomienda averiguar los horarios habituales de los comercios en el país destino y los días festivos y periodos vacacionales.

Ejemplos de jornadas laborales y períodos vacacionales

Algunos países de Europa	Algunos países del Medio Oriente	Algunos países de Latinoamérica
 <p>Los comercios abren de lunes a jueves en horario normal y viernes medio día.</p> <p>Durante las vacaciones de verano cierran en su totalidad durante todo julio o agosto.</p>	 <p>La semana de trabajo se inicia el sábado y termina el jueves, siendo el viernes el día de descanso.</p>	 <p>El tiempo para la comida en ocasiones se alarga más de lo normal e inclusive existen periodos para tomar la siesta.</p>

Ejemplo de jornadas laborales y periodos vacacionales. Tomada de Daniels, (2013). **Elaboración propia.**



Es importante llevar consigo tarjetas de presentación, de preferencia en inglés. Sabemos que este instrumento ayuda mucho en los negocios, aunque existen algunos países principalmente asiáticos en los que una de las reglas básicas de protocolo antes de entablar negociaciones es intercambiar tarjetas.

Respecto a los aspectos migratorios hay que tener cuidado si se viaja a ciertos países sobre todo de medio oriente, ya que algunos gobiernos pueden impedir la entrada a su territorio al encontrar un visado de otros países. Los acuerdos migratorios son dinámicos y están cambiando constantemente, por esto conviene verificar con la **Secretaría de Relaciones**

Exteriores cuáles son los países que piden visa a los mexicanos y cuáles no. Cabe destacar que para algunos países que piden visa a los ciudadanos mexicanos no es necesario sacar la **visa por adelantado como en el caso de Estados Unidos o Canadá**, ya que ésta se puede tramitar al momento de llegar al país destino pagando los derechos correspondientes.

Por otro lado es importante mencionar, sobre todo para los ejecutivos de negocios internacionales que hagan viajes transoceánicos, que se deben preparar para minimizar el impacto de la desorientación que se ocasiona en el sueño como consecuencia del cruce horario entre zonas que se conoce como *Jet Lag* o desfase horario. Normalmente este desorden corporal dura uno o dos días, aunque hay personas que pueden sufrirlo una semana o más.

Como hemos visto la planeación y organización de un viaje al extranjero constituye una parte del proceso de cambio cultural y en este proceso se tendrá contacto con personas del país de destino. Por ello, es importante analizar de qué forma se definen, identifican y desarrollan las culturas, de forma que sea posible expandir la visión internacional de los directivos de las empresas que realizaran proyectos de negocios en otros países.

Subtema 2. Identificación y dinámica de las culturas



Daniels (2013), refiere que “las culturas están integradas por personas que comparten actitudes, valores y creencias, y la gente pertenece en forma simultánea a culturas nacionales, étnicas, profesionales y organizacionales. Al mismo tiempo, las actitudes, los valores y las creencias tanto individuales como de grupo, evolucionan”.

En la siguiente figura, se analizarán y se explicarán los principales aspectos relacionados al desarrollo y el cambio cultural, así como de qué forma influyen algunos de ellos en el proceso de estabilización de la cultura:

La identificación y dinámica de las culturas



La identificación y dinámica de las culturas. Adaptado de Daniels, (2013). Elaboración propia.

La nación como punto de referencia cultural

- Los países tienen características y valores que sus individuos comparten (idioma, raza, religión, etc.).
- La identidad nacional se refiere a las características humanas, demográficas y de comportamiento que comparte su población.
- Las leyes que rigen a las empresas se aplican dentro de las fronteras del país.

La formación y dinámica culturales

- La cultura se transmite de diferentes formas: padres a hijos, líderes (políticos, sociales, religiosos, empresariales, deportivos, etc.)
- Los sistemas de valores son establecidos en las primeras etapas de vida de un país, pero con el transcurso del tiempo y las condiciones internas o externas pueden cambiar.
- Los sistemas de valores pueden cambiar por voluntad propia o por imposición.

El idioma como un estabilizador cultural

- La estabilidad cultural puede verse afectada cuando no todos los individuos hablan el mismo idioma o tienen diferencias en el significado de las palabras.
- La cultura se esparce más rápidamente cuando gente de distintas áreas hablan el mismo idioma (inglés, español, chino, alemán, francés).
- En el ambiente de los negocios internacionales el lenguaje de mayor utilización es el inglés.

La religión como un estabilizador cultural

- Algunas de las principales religiones son: budismo, cristianismo, hinduismo, islamismo y judaísmo.
- La religión tiene una fuerte influencia en los valores de las personas que la practican.
- Existen ciertas creencias específicas pueden afectar a empresas (ejemplo, días de festividades religiosas, comida que no está permitida, horarios, etc.).

El manejo adecuado de los diferentes aspectos que determinan la formación y la dinámica cultural tienen un fuerte impacto en las relaciones de negocios de las empresas con empresas de otros países, es por ello que es importante también analizar el proceso de adaptación cultural que permitirá a las empresas establecer relaciones de negocios internacionales.

Subtema 3. Adaptación cultural

Para impedir que el inevitable **choque cultural** se presente al momento de emprender un viaje de negocios, el individuo debe intentar adaptarse culturalmente.

En la siguiente figura se presentan algunas recomendaciones para lograr esta adaptación de acuerdo con Daniels (2013):



Recomendaciones para lograr adaptación cultural

Aceptar que existe un choque cultural y que es una sensación totalmente normal, por lo tanto no debe existir culpabilidad.

Convencer de que no se está solo, puede tratar de platicar e interactuar con la gente durante la estancia en el extranjero.

Aprender algunas expresiones útiles en el idioma del país anfitrión para evitar que sea una barrera.

Ser tolerante y flexible al hablar inglés, normalmente se pueden encontrar personas con al menos nociones del idioma internacional de los negocios.

Tratar de unirse a las actividades recreativas que se ofrecen en el hotel si es que está hospedado.

Seguir practicando su afición favorita en la medida de lo posible

Hacer turismo de placer, en los ratos libres.

Ser paciente, sobretodo si la estancia en el extranjero será larga; superar el choque cultural es todo un proceso y puede tardar un tiempo en minimizarse lo suficiente como para poder disfrutar la estancia.

Establecer objetivos diarios simples.

Ver la televisión y leer los periódicos locales, aun cuando no se entienda ni una palabra; es importante utilizar un diccionario cuando esto sea posible.

Recomendaciones para lograr adaptación cultural. Adaptado de Daniels, (2013). Elaboración propia.

Se debe recordar que todos los lugares tienen aspectos positivos y negativos. Es cuestión de actitud, el ser humano tiene la capacidad de adaptación, así que hay que estar abierto al cambio y este proceso será más sencillo y rápido. Puede resultar útil saber que a menudo las reacciones y las percepciones que las personas del país de destino tienen de uno mismo y las que se tiene hacia ellos, no son choques personales sino culturales.

Una vez que se han analizado los diversos aspectos relativos al cambio cultural, es necesario ahora que se estudien los procesos de internacionalización que permitirán a las empresas incursionar en el ambiente de los negocios internacionales.

Es normal que la adaptación a una nueva cultura resulte difícil. Además, es seguro que las personas con las que se va a interactuar en la negociación pertenezcan a otras culturas y se hayan criado de acuerdo a otros principios y valores.

Como consecuencia de estas diferencias, la manera de llevar a cabo las negociaciones resultará totalmente diferente a la forma en que se realizan localmente.

Es necesario adaptarse a los protocolos culturales del país de destino ya que es una falta de respeto no hacerlo y esto traerá consecuencias en los resultados de la negociación. Esto no implica renunciar a los valores propios. En un mundo globalizado, la mayoría de las culturas entiende que existen diferencias y son flexibles ante algunas actitudes que normalmente resulten inapropiadas con una persona de la misma cultura. Lo que sí es seguro es que, cuanto más se conozca sobre las costumbres del país anfitrión menor será el impacto cultural y por tanto aumentarán las posibilidades de éxito en el proyecto.

Para cerrar el tema te propongo investigar sobre:

¿Cuáles procesos de internacionalización debe utilizar una empresa para incursionar en el ambiente de negocios internacionales?

¡Quiero más!

- Para conocer más sobre la **adaptación cultural de emprendedores europeos para invertir en México**, te recomendamos leer el artículo:
 - Gutiérrez, G. (2011). *Bienvenidos a México*.
<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2012/01/30/bienvenidos-a-mexico>
- Para conocer más sobre **una guía útil para cuando pretendas viajar fuera de México por negocios**, te recomendamos leer el artículo:
 - Finanzas Prácticas. (2014). *Bienvenidos a México*.
<http://finanzaspracticas.com.mx/finanzas-personales/el-arte-de-presupuestar/finanzas-personales-/planeando-un-viaje-al-extranjero?print=y>
- Para conocer sobre un la cultura de los negocios en Corea, te invitamos a ver el siguiente video titulado **Cultura de los negocios en Corea**:
<https://www.youtube.com/watch?v=Ur-o7jwLD6s>

Mi Reflexión

Reflexiona sobre lo siguiente: ¿qué características culturales tiene el país en el cual se encuentra la empresa con la cual deseas realizar operaciones de negocios?, ¿qué requisitos se requieren para viajar a dicho país?, ¿qué aspectos culturales debes tomar en cuenta para realizar un proceso que te permita adaptarte a la cultura de ese país? Éstas y otras preguntas más que deben pasar por tu mente después de analizar este tema deben ser aclaradas para mejorar tu labor como directivo.

Bibliografía

- Daniels, J. (2013). *Negocios Internacionales* (14^a ed.). México: Pearson Educación.
ISBN 9786073221603
- Nagrath, A. et al. (2001). *Conceptos Básicos de la Exportación*. USA: Southern United States Trade Association. Recuperado el 9 de junio de 2014 de: http://www.exportapymes.com/documentos/manuales/Su3016_Conceptos_Basicos_de_la_Exportacion.pdf

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.