*Olegario Llamazares García-Lomas**

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

A pesar de la globalización, las diferencias culturales en la forma de hacer negocios siguen siendo todavía muy relevantes, sobre todo, entre las economías occidentales y las grandes potencias emergentes (China, India o Brasil), que son todavía sociedades muy tradicionales en cuanto a su comportamiento social. Aparece así el concepto de *intercultural business*, sobre el que en los últimos años se han publicado numerosos libros y estudios, y que ha pasado a formar parte de las materias que se imparten en programas para formación de ejecutivos de universidades y escuelas de negocios. En este artículo, se hace una revisión de las publicaciones y estudios más relevantes acerca de la relación entre la cultura y los negocios internacionales, desde los primeros trabajos de Hall y Hosftede hasta los más recientes, sobre modelos de clasificación cultural, comunicación intercultural y protocolo en los negocios. Finalmente, se hace referencia a la cultura de negocios en Asia.

Palabras clave: *intercultural business,* diferencias culturales, culturas de bajo contexto y alto contexto, enfoque *win-win y win-lose*, comunicación verbal y no verbal, protocolo, negociación.
Clasificación JEL: A11, A14, F02, F13.

1. Introducción

El aumento espectacular de las relaciones económicas internacionales ha provocado que las empresas, especialmente las grandes multinacionales, tengan que integrar en sus estructuras organizativas lo que se ha dado en llamar los *managers* globales, es decir, aquellos ejecutivos que tienen capacidad de gestionar negocios en países con culturas muy distintas. Aparece así en la literatura anglosajona el concepto de *intercultural business* –también se utiliza *cross-cultural business*– que se refiere a la adaptación que tienen que realizar los ejecutivos de una empresa cuando se desplazan al exterior, especialmente en aquellas potencias emergentes que tienen culturas muy tradicionales y arraigadas en el carácter de sus profesionales, como es el caso de China, India o México.

En los últimos años se han publicado numerosos libros y artículos sobre este tema –baste decir que para el concepto *intercultural business* existen más de dos millones de enlaces en el buscador Google– y también son muchas las universidades y escuelas de negocios que han introducido esta materia en sus programas de formación.

Sin embargo, en español, todavía son muy pocos los autores y las publicaciones que analizan la influencia de la cultura en la forma de hacer negocios. Por el momento, los estudios se han centrado, sobre todo, en los aspectos relativos a la comunicación intercultural como una vía para promover el diálogo entre culturas. No obstante, hay ▷

* Director de Global Marketing Strategies.

TABLA 1
CULTURAS DE ALTO CONTEXTO Y BAJO CONTEXTO

Alto contexto	Bajo contexto
- Las relaciones son duraderas y estrechas. - La comunicación es rápida, eficiente y económica ya que se comunica una enorme cantidad de información de forma rutinaria. - Se usa una amplia gama de expresiones. - Las personas en situaciones de autoridad son personalmente responsables de las acciones de los subordinados. La lealtad es muy valorada. - Muchos acuerdos son orales, y sujetos a ulterior modificación. - Se establece una gran diferencia entre los miembros del grupo y los que no forman parte de él. Los extranjeros tienen dificultad para penetrar en este cerrado círculo. - La empresa familiar o de tipo «clan» es la estructura comercial predominante. - Los patrones culturales son rígidos y sólidamente establecidos. Cambian con dificultad.	- Las relaciones entre individuos son relativamente cortas. Las relaciones personales estrechas no son muy valoradas. - Los mensajes deben ser explícitos, al suponerse una menor capacidad para extraer significados del contexto de la comunicación. - La autoridad está más diluida y es más difícil asignar responsabilidades. - Los acuerdos se plasman en rígidos contratos escritos. Se confía en que el sistema legal resuelva las disputas. - Las diferencias entre miembros cercanos y extraños son menores. Es relativamente fácil establecer contactos. - La sociedad anónima de gran tamaño y estilo burocrático es el tipo de organización económica más característica y la que proporciona el mayor número de empleos. - Ciertos patrones culturales pueden cambiar en un plazo no muy largo.

Fuente: Estrategia y gestión del comercio exterior, ICEX-Consejo Superior de Cámaras de Comercio. (LÓPEZ, 1999).

que señalar que la Real Academia Española de la Lengua ha incluido el adjetivo intercultural (que concierne a la relación entre culturas) como un nuevo término en la vigésimo tercera edición de su diccionario.

2. Primeros trabajos

Como primer antecedente de los elementos culturales en el mundo de los negocios puede citarse el artículo, que ya en el año 1960, publicó en la *Harvard Business Review*, el antropólogo norteamericano Edward T. Hall, con el título de *The silent language in overseas business,* en el que identifica cuatro categorías de variables culturales que afectan a la forma de hacer negocios: relación personal/profesional, formas de comunicación, tiempo y espacio. Es clásica su distinción entre «culturas de bajo contexto» y «culturas de alto contexto». Las primeras son aquellas en las cuales los mensajes se transmiten verbalmente, de forma clara y directa, es decir, se dice lo que se quiere decir. Por el contrario, en las culturas de alto contexto es más importante el ambiente y los mensajes no verbales que lo que se dice; prima la ambigüedad y la incertidumbre. Alemanes, holandeses o estadounidenses son ejemplos de bajo contexto, mientras que chinos, japoneses o árabes, conforman culturas de alto contexto. Los países latinos, entre ellos España, se sitúan más cerca del alto contexto.

Completando los estudios de Hall, el profesor holandés Geert Hofstade, elaboró en 1980 un estudio realmente complejo y extenso sobre las diferencias culturales en el ámbito de los negocios. Para ello, realizó más de 60.000 encuestas a empleados de la empresa estadounidense IBM en cuarenta países. El estudio se basa en la identificación y análisis de cinco dimensiones culturales que van desde la distancia al poder hasta la forma de establecer compromisos. Las dimensiones culturales facilitan al negociador internacional la comprensión de las actitudes de su interlocutor y la adaptación a su cultura.

3. Modelos de clasificación cultural

A partir de los años noventa del siglo pasado se suceden los estudios que tratan de clasificar los estilos y comportamientos culturales de los ejecutivos en base a su origen geográfico. En este campo se pueden destacar los trabajos de Schuster y Copeland, así como los de Salacuse.

Schuster y Copeland elaboran un modelo de clasificación cultural del mundo de los negocios en seis áreas. Para cada una de ellas analizan con gran profundidad, cómo se comportan sus ejecutivos en las ▷

TABLA 2
DIFERENCIAS CULTURALES EN LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

Saludos	- El apretón de manos es la forma generalizada de saludo en la mayoría de países. - En Japón se acostumbra a hacer una reverencia. El grado de inclinación muestra el estatus que se concede a la otra parte. - Los árabes suelen dar dos besos en las mejillas a las personas que ya conocen.
Sonrisas	- Filipinos, tailandeses y malayos sonríen continuamente por cortesía. Los indonesios sonríen antes de dar una mala noticia para reducir el efecto negativo en la otra parte. - Muchas veces los japoneses no se ríen por algo gracioso sino para dar salida a situaciones de incertidumbre, vergüenza, tensión o pena. - Los árabes miran a los ojos todo el tiempo y de forma intensa como para descubrir qué hay detrás de la persona a la que miran. Los escandinavos aprecian el contacto ocular como señal de sinceridad.
Miradas	- Los británicos suelen mirar a la otra parte después de iniciar la conversación o para indicarle que es su turno de hablar. - En México o Japón la mirada directa se considera un gesto agresivo y una falta de respeto.
Contacto físico	- Los escandinavos, los norteamericanos y la mayoría de los asiáticos evitan el contacto físico con sus interlocutores. - En las culturas latinas el contacto físico –el abrazo– se produce entre personas del mismo nivel social que han desarrollado una relación personal. - Los árabes y los rusos son los más proclives al contacto físico, colocando el brazo o tocando el hombro de la otra persona los primeros, y mediante besos y abrazos efusivos los segundos.
Gestos	- No debe usarse la mano izquierda para pasar objetos o comida en países árabes ya que se considera que es la mano impura. - Los griegos y los búlgaros inclinan la cabeza hacia delante para decir que «no». - Los hindúes mueven la cabeza de un lado a otro para decir que sí.
Posiciones	- Para los europeos del Norte y los asiáticos la postura más correcta es sentarse erguido con los pies juntos sobre el suelo. En muchos países asiáticos cruzar las piernas está mal visto. - Los norteamericanos prefieren mostrarse más informales en las reuniones y tienden a sentarse adoptando una postura cómoda y relajada.

Fuente: Cómo negociar con éxito en 50 países, Global Marketing Strategies. (LLAMAZARES, 2009).

distintas fases que forman parte de un proceso de venta internacional: red de contactos, relaciones de empresa, relaciones personales, orientación, intereses, influencia y persuasión, concesiones y compromisos, acuerdos y mantenimiento de relaciones. Así, por ejemplo, en la fase de influencia y persuasión explican que en áreas geográficas como Europa del Centro y Norte, o Estados Unidos, la forma de presentar las propuestas y argumentar debe ser objetiva y centrada en hechos, mientras que en otras áreas (América Latina o Países Árabes) priman sobre todo los argumentos verbales e incluso emocionales.

El autor norteamericano Salacuse analiza la influencia de la cultura en la forma de negociar de los ejecutivos internacionales. Distingue básicamente entre aquellos ejecutivos que en la negociación buscan el beneficio común para ambas partes (enfoque *win-win*) frente a otros en los que prima la búsqueda del beneficio propio (*win-lose*). Los primeros entienden que si se llega a un acuerdo final las dos partes deben obtener un beneficio, mientras que para los segundos, en una negociación lo que gana uno lo pierde otro.

A través de un trabajo de campo con encuestas a trescientos ejecutivos de doce países y siete profesiones distintas sobre su actitud ante los enfoques *win-win* y *win-lose* se obtubvieron los siguientes resultados: los negociadores más enfocados hacia el estilo de negociación *win-win* eran los japoneses (100 por 100), seguidos de los chinos (82 por 100) y los argentinos (80 por 100); por el contrario los menos proclive al *win-win* eran los españoles (37 por 100), seguidos de los brasileños (44 por 100) y nigerianos (47 por 100). Por profesiones, los más partidarios del *win-win* eran los diplomáticos/funcionario públicos (86 por 100), seguidos de los ejecutivos de *marketing* (81 por 100) y de finanzas (76 por 100); los menos, los militares (40 por 100) y los abogados (42 por 100).

4. Pautas de comunicación

Otro aspecto donde la cultura adquiere una importancia relevante en el mundo de los negocios es la forma que tienen de comunicarse los ejecutivos ▷

internacionales. El instrumento de comunicación más importante es el idioma, tanto hablado como escrito. En muchas ocasiones los ejecutivos internacionales deben comunicarse en un idioma que no es el materno y, en este sentido, para evitar malas interpretaciones es conveniente que tomen una serie de precauciones como: hablar despacio, utilizar un vocabulario sencillo, memorizar frases clave que transmitan los principales argumentos, repetir las mismas ideas pero con expresiones diferentes o resumir las principales conclusiones al finalizar la reunión.

Además de la comunicación verbal, en un contexto internacional, adquiere especial relevancia la comunicación no verbal, sobre todo en países de culturas tradicionales que no acostumbran a transmitir mensajes de forma directa y clara sino mediante sus actitudes y comportamientos. Se estima que entre un 30 y un 60 por 100 de los mensajes intercambiados en una negociación internacional se producen a través de comunicación no verbal.

La comunicación no verbal puede ser activa o pasiva. La primera incluye aquellos elementos que el ejecutivo puede controlar de forma consciente y planeada, mientras que la pasiva es una comunicación interpersonal y puede ser definida como la percepción de signos fruto de la tradición o la costumbre. En la comunicación no activa, los principales elementos son: el movimiento (de las manos, la cabeza, forma de sentarse, etcétera), la apariencia (ropa complementos, etcétera), mirada (contacto visual, orientación), contacto corporal (saludo, despedida, apretón de manos) o la dicción (volumen de voz, entonación). Entre los transmisores de comunicación no verbal de tipo pasivo cabe distinguir: los colores, los números o los símbolos. Como puede apreciarse en la Tabla 2, en la comunicación no verbal cada país tiene sus propias pautas que deben ser conocidas por los ejecutivos que los visitan.

5. El protocolo en los negocios

Más recientemente, el estudio de las diferencias culturales se ha centrado en el análisis de los usos y costumbres en las relaciones comerciales, en lo que se podría considerar como protocolo de los negocios. El fundamento de estas obras es que la cultura y la tradición de cada país hacen que las personas se comporten de manera distinta y si los ejecutivos internacionales que visitan ese país no saben adaptarse a ese comportamiento pueden provocar un rechazo en la otra parte que dificulte o, incluso, ponga en peligro, el éxito de sus gestiones.

En los últimos años, han aparecido, sobre todo en Estados Unidos, distintas publicaciones, todas ellas con un enfoque similar –la más completa es *Kiss, bow or Shake hands de* Morrison– que analizan con detalle las normas de protocolo en los negocios, en aspectos tales como:

– Nombres y títulos: cómo deben ser los tratamientos, por el nombre, el apellido, el usted y el tú, y el uso de títulos (director, doctor, licenciado) en las presentaciones.

– Puntualidad: el uso estricto del tiempo y los retrasos comúnmente aceptados.

– Intercambio de tarjetas: en qué momento se deben intercambiar y el uso que debe hacerse de ellas.

– Costumbres en la mesa: elección de la posición de los comensales, uso de los cubiertos, comida sobrante, brindis, etcétera.

– Propinas: en qué lugares y situaciones, así como los importes aconsejables.

– Regalos: la cultura del regalo en cuanto a objetos más adecuados, la forma de presentarlos y si se deben abrir o no en presencia de quien los hace.

6. Culturas asiáticas

Teniendo en cuenta que las diferencias culturales en la forma de hacer negocios se producen, sobre todo, entre los países occidentales y las llamadas culturas tradicionales y dentro de éstas, las que tienen más relevancia económica son las asiáticas, Japón, China e India, no es de extrañar que hayan surgido varias publicaciones que tratan de la cultura de negocios en Asia. El interés por esta ▷

TABLA 3
NEGOCIACIONES EN JAPÓN Y CHINA

Negociadores japoneses	Negociadores chinos
- Son impasibles: las emociones no deben demostrarse.	- Son variables: pasan del entusiasmo a posiciones defensivas.
- Valoran el beneficio total de un negocio o relación comercial.	- Necesitan obtener un beneficio económico en cada transacción.
- Exigen la perfección: ausencia de errores, defectos, retrasos, etcétera.	- Exigen muchas concesiones sobre las primeras propuestas.
- Son muy corteses en la negociación. Utilizan mucho los silencios.	- Son más agresivos. Son los negociadores que más preguntan.
- Consideran que establecer relaciones personales duraderas es más importante que la firma de un contrato.	- Los contactos personales (Guan Xi) son esenciales para hacer negocios.
- Además del precio valoran sobre todo la calidad y la fiabilidad.	- Negocian el precio por encima de cualquier otra consideración.

Fuente: elaboración a partir de MARION B., op. cit.

aproximación surge en los años setenta del siglo pasado por iniciativa de Henry Kissinger, entonces secretario de Estado de Estados Unidos, que inició las negociaciones para la apertura comercial con Japón y China.

Quizá la obra más completa sobre las culturas asiáticas es la de autor francés Bruno Marion, en la que analiza las bases para comprender la cultura de negocios en Asia y ofrece consejos para desenvolverse en los principales países de la zona, en concreto: China, Taiwán, Singapur, Malasia, Indonesia, Tailandia, Japón, India y Corea. En esta obra, también se hace una comparativa entre los estilos de negociación de los ejecutivos chinos y los japoneses. Aunque para un ejecutivo occidental, sin experiencia en esos mercados, podría pensarse que hay similitudes, la realidad es que las diferencias no pueden ser mayores. Por ejemplo, los japoneses buscan acuerdos globales que permitan mantener y consolidar relaciones a largo plazo, mientras que para los chinos se trata de obtener un beneficio económico en cada transacción que realizan. Por lo que se refiere a las pautas de comunicación, los japoneses son impasibles y educados, mientras que los chinos gesticulan más, interrumpen y preguntan mucho.

7. Conclusiones

A pesar de los efectos homogeneizadores de la globalización, las diferencias culturales en la forma de hacer negocios son muy significativas, sobre todo, entre los países occidentales y las economías tradicionales –entre ellas las asiáticas– que constituyen los mercados de mayor crecimiento potencial en los próximos años.

Las empresas que aspiren a expandir internacionalmente sus negocios y, en concreto, las multinacionales con estructuras de fíliales comerciales y productivas en varios países deberán buscar *managers* globales que sean también *managers* transculturales, en el sentido de tener la curiosidad de conocer, respetar e incluso integrarse en la cultura de los países donde desarrollan sus carreras profesionales. Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos, no se trata de crear equipos directivos homogéneos en cada país, sino de buscar ejecutivos que tengan la capacidad de integrarse en diferentes culturas al mismo tiempo.

La formación y el aprendizaje en técnicas de gestión y conocimientos interculturales de sus ejecutivos será cada vez más un requisito para el éxito de las empresas en sus negocios internacionales.

Bibliografía

[1] ACUFF, F. (1993): How to negotiate anithing with anyone anywhere around the World, American Management Association. Nueva York.

[2] CHANEY, L. y MARTIN, J. (2007): Intercultural Business Communication, Thomson Learning, California.

[3] FANJUL, E. (2010): «Factores culturales e internacionalización de la empresa», *Información Comercial Española, Revista de Economía,* nº 856, septiembre-octubre 2010, Madrid. ▷

[4] GARCÍA-TAPIA, J.L. (2005): «Cultura y negociación en China», *Boletín Económico de Información Comercial Española,* nº 2835, 14 al 20 de febrero, Madrid.

[5] GRAHAM, J. y HERNÁNDEZ, W. (2008): Global negotiation: The new rules, Palgrave McMillan.

[6] HALL, T. (1960): The silent language in overseas business, Harvard Business Review, Mayo.

[7] HALL, T y HALL, R. (1990): *Understanding Cultural differences*, Intercultural Press, Maine.

[8] HENDON, D. y HENDON, R. (1995): How to negotiate worldwide, Gower Publishing.

[9] HENDON D., HENDON R. y HERBIG, P. (1998): Cross-cultural business negotiations, Quorum Books.

[10] HOFSTADE, G. (1991): Cultures and organizations, McGraw-Hill.

[11] JENSANA, A. (2010): «Factores culturales y negocios en Japón», *Información Comercial Española, Revista de Economía*, nº 856, septiembre-octubre 2010, Madrid.

[12] LLAMAZARES, O. y NIETO, A (2004): Negociación internacional, estrategias y casos, Pirámide.

[13] LLAMAZARES, O. (2009): «Cómo negociar con éxito en 50 países», *Global Marketing Strategies*.

[14] LÓPEZ, F. (2003): Estrategia y gestión del comercio exterior (Modulo 6), ICEX-Consejo Superior de Cámaras de Comercio.

[15] MARION, B. (2006): Réussir avec les asiatiques, Editions d´Organisations.

[16] MORRISON T., CONAWAY W. y BORDEN, G. (2009): Kiss, Bow or Shake Hands, Adams Media Corporation.

[17] SALACUSE, J. (1991): Making global deals: negotiating in the international market places, Random House. Boston.

[18] SALACUSE, J. (2003): The Global Negotiator. Palgrave McMillan.

[19] SCHUSTER, C. y COPELAND, M. (1996): Global Business: planning for sales and Negotiations, Harcourt Brace and Company.

[20] SEBENIUS, J. (2002): The hidden Challenge of cross border negotiations, *Harvard Business Review*, marzo.

[21] SIMON, F. y LLAMAZARES, O. (2007): «Cómo negociar en inglés», *Global Marketing Strategies*.