

Diferencias culturales y negocio exterior

➔ Las interacciones culturales en el ámbito de los negocios internacionales forman parte de la vida diaria de un número creciente de profesionales, cuyos éxitos y fracasos dependen en gran medida de su habilidad para reconocer adecuadamente el contexto intercultural y evitar interpretarlo desde la propia perspectiva socio-cultural.

La necesidad de aprender a crear puntos de encuentro en un entorno intercultural es de vital importancia para cualquier profesional de los negocios. Sobre todo, a medida que aumenta el número de funciones que se realiza en el extranjero o se incrementa el de países donde se llevan a cabo las operaciones. Por consiguiente, no se necesita en todos los casos el mismo grado de profundidad en la comprensión de la cultura del país donde se realiza la actividad exterior, pero aún así es ya imprescindible saber en todos los casos cómo aprovechar las diferencias culturales para trabajar en entornos internacionales.

El punto de partida es reconocer que los choques culturales que experimentamos en tales escenarios, reflejan diferencias de conducta, moldeadas por el entorno familiar y el propio código de valores enraizados en los sistemas educativos, religiosos, políticos y geográficos. Para visualizar el alcance y magnitud de la propia cultura se utiliza el ejemplo del 'iceberg': todo lo visible por encima de la superficie del agua incluye los comportamientos más obvios (comidas, saludos, rituales, etc.), mientras que la parte oculta bajo el agua contiene nuestras percepciones, emociones y actitudes hacia la vida, nuestros valores y creencias más profundas.



Para saber cómo evitar o suavizar posibles choques culturales es fundamental empezar por nosotros mismos, realizando un autodiagnóstico que revele nuestro 'perfil cultural'. Los factores susceptibles de análisis son los siguientes:

- **Individualismo.** ¿Preferimos actuar de manera independiente o nos apoyamos en las opiniones de otros antes de tomar una decisión?
- **Jerarquía.** ¿Preferimos actuar con autonomía o pasar por varios niveles de aprobación antes de firmar un acuerdo?
- **Tolerancia a la ambigüedad.** ¿Necesitamos respuestas precisas, concretas y convincentes para atrevernos a afrontar un nuevo proyecto o podemos asumir riesgos, prescindiendo de algunas ellas, es decir, sin dis-

poner de toda la información?

- **Logro.** ¿Priorizamos el resultado y después nos ocupamos de las relaciones con las personas implicadas, o nos resulta más importante conocer a la persona antes de firmar un acuerdo?
- **Tiempo.** ¿Esperamos que nuestro esfuerzo genere resultados inmediatos, o invertimos nuestras energías a largo plazo, sabiendo y aceptando que debemos ser pacientes para alcanzar el objetivo final?

Si el 'perfil cultural' condiciona siempre nuestro comportamiento, aunque no seamos conscientes de ello, también en todos los casos el proceso de interacción con personas de otras culturas discurre (según Milton Bennett-1993) por las siguientes etapas:

1. **Negación.** No somos conscientes de las diferencias culturales y percibimos nuestra propia cultura como la 'única' realidad. Centrados en nosotros mismos y nuestra cultura (etnocentrismo) decimos frases como: "Pero si hablamos el mismo idioma, ¿qué diferencia existe?"; o también: "Vivir y dejar vivir".
2. **Defensa.** Ya reconocemos ciertas diferencias culturales, aunque las percibimos como amenazas. Continuamos percibiendo nuestra cultura como 'superior' y criticamos lo distinto, usando estereotipos y juzgando en base a nuestros

valores. El típico comentario: “Basta salir del país para darse cuenta lo bien que se vive aquí”.

3. **Minimización.** Reconocemos y aceptamos sólo diferencias superficiales (lo visible del ‘iceberg’) y proyectamos nuestros valores como si fueran universales. Frases del tipo: “Independientemente de la cultura, a la gente le motivan las mismas cosas”; o también: “Sólo debes ser tú mismo y actuar con naturalidad”.
4. **Aceptación.** Comenzamos a relativizar nuestra cultura y mostramos genuina curiosidad y respeto por las otras. Nos damos cuenta de que un mismo comportamiento puede tener significados muy distintos en otras culturas. La frase: “Cuanto más diferentes seamos, más creativo será el equipo” resume esta etapa.
5. **Adaptación.** Empezamos a ‘ver con la mirada ajena’, po-

demo adaptamos nuestro comportamiento para adecuarnos a las normas de la otra cultura sin abandonar nuestros valores. Es común oír frases como: “Para solucionar esto, necesito cambiar mi perspectiva”, o también; “Sé que se esfuerzan para adaptarse a mi estilo, ahora es mi turno de acortar distancias”.

6. **Integración.** Evaluamos con naturalidad las situaciones desde varios puntos de vista culturales y percibimos nuestra propia transformación, resumida en una identidad flexible y multicultural capaz de comunicarse con eficacia. Lo expresamos con frases del estilo: “Me siento como en casa cuando sé cómo funcionan las cosas en ese país”.

En base a todo ello, es imprescindible preguntarse: ¿En qué etapa estamos? ¿Cómo lo experimentamos? ¿Cómo afecta a nuestra

actividad y a los resultados de la propia empresa en general? Respondiéndolas adecuadamente nos sorprenderá descubrir cuánto tiempo, energía y dinero pierde a diario una organización (además del considerable desgaste emocional de las personas), por subestimar los factores y las etapas de evolución de los procesos de choque cultural. **S**



◆ Louise Martin Schubert
Directora de Schubert Consulting



◆ María Laura Locatelli
Directora de Solutions In Company

¿Sabes cuánto dinero para formación estás desaprovechando en tu empresa?

En Adalid Inmark somos especialistas en la **gestión integral del crédito formativo** mediante el **Sistema de Bonificaciones**, asegurando la optimización de tu dinero desde el punto de vista técnico y financiero



**GRATIS AL SOLICITAR
INFORMACIÓN**
**Una píldora formativa
on line**

- **Acompañamiento:** asesoramos, planificamos, gestionamos y elaboramos toda la documentación necesaria
- **Optimizamos y rentabilizamos** planes de formación
- **Garantizamos** el buen uso del sistema de bonificaciones

Tenemos delegaciones en toda España para ofrecerte el servicio a tu medida:

Madrid | Extremadura | Asturias | País Vasco | Galicia | Cantabria | Aragón | Cataluña | Castilla y León | Castilla La Mancha | Valencia | Baleares | Murcia | Andalucía | Canarias

Más información: 91 448 02 03 (Atc: María Montero) | infoadalid@inmark.es