

AMBIENTES CULTURALES QUE ENFRENTAN LAS EMPRESAS

Edgar Obregón Jiménez

Universidad Autónoma de Tamaulipas
Facultad de Comercio, Administración y Ciencias Sociales

Cambiar las costumbres es algo difícil.

-Proverbio Libanés

1 Origen del término.

La cultura existe desde la antigüedad, podemos encontrar metáforas que relacionan la práctica de algunas actividades con el “cultivo” del espíritu humano, y las facultades sensibles e intelectuales del individuo –por ejemplo, con el “cultivo” de la tierra, que es la agricultura, el cultivo fue el principio de la modalidad cultural. En esta acepción se conserva aún en el lenguaje cotidiano, cuando se identifica cultura con sensibilidad. De esta suerte, una persona “culta” es aquella que posee extensos conocimientos en los más variados “campos” del saber¹.

La cultura puede considerarse como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. La cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden².

¹ Illera María de Jesús, (rescatado 2010) Convivencia y cultura ciudadana: Dos pilares fundamentales del derecho policivo, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, 2010

² UNESCO, (1982) Declaración de México sobre las políticas culturales conferencia mundial sobre las políticas culturales, México, D.F., 1982

A medida como pasan los años la cultura se vuelve mas importante en nuestra vida es quienes somos es todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre³.

1.1 Gente joven y ambientes culturales.

Vemos que día con día la cultura ya no es la misma como lo era en años atrás las culturas se han desarrollado tanto teniendo como objetivo ser parte de la vida de la gente joven, y esto significa que no sólo son ellos sus destinatarios, sino que los coloca en un ambiente distinto, ya sea por el recurso de un nuevo equipamiento tecnológico, la integración y asimilación de diferentes dinámicas y espacios sociales, o su difusión a través de estéticas y narrativas varias enlazadas a través de la lógica del entretenimiento. El mundo social en que viven los jóvenes también se ha modificado.

Esto se puede ver por lo menos en dos niveles: por los espacios en los que se mueven de manera prioritaria en su vida cotidiana, y por los campos culturales en los cuales se desarrollan. Simultáneamente, muchas ciudades del país han entrado en un proceso de cambio y crecimiento, el cual ha venido alterando la manera de vivir, moverse y relacionarse en la ciudad, a través de diferentes procesos de regionalización urbana, la configuración de rutas, nichos, y entornos diversos, por donde se mueve la gente que propician procesos de des-centramiento, des-espacialización, des-arraigo como parte de las nuevas formas de habitar la ciudad, las sensibilidades, percepciones, el tipo de vínculo social, la manera de estar juntos⁴.

³ Burnett Tylor Edwar (1871), *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom*. 1920

⁴ Gómez Vargas, Héctor, (2010) *Jóvenes, mundos mediáticos y ambientes culturales. Los tiempos del tiempo la ciudad, biografías mediáticas y entornos familiares*, Universidad Iberoamericana de León, León Guanajuato, 2010

1.2 Ambientes culturales.

La Cultura entre empresas es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar en una empresa en concordancia con los objetivos y metas que esta se propone alcanzar. La cultura en cuanto a conducta se refiere, habla de las características, propiedades, tipología y forma de conducirse de los diferentes miembros de la empresa, la cultura refleja la imagen de la organización.

Los sistemas o medios de comunicación organizacional, están al servicio de la cultura, ya que ésta puede estar explícitamente reglamentada o no.

Cuando existen manuales de procedimientos, reglas de comportamiento e imagen corporativa y personal, la cultura se expresa a través de las normas. Asimismo, existen empresas donde no se dispone de todas estas reglas o normas de forma organizada, por lo que de manera verbal y por la forma de comunicarse y conducirse sus líderes o gerentes, se constituye una conducta o un comportamiento, es decir, una cultura empresarial propia.

La cultura dependerá del tamaño de la empresa, de si es pública o privada, del tipo de producto o servicio que preste, de su ubicación geográfica.

La cultura es como la personalidad de la organización, de allí que la imagen personal de cada uno de sus miembros es muy importante ya que forma parte de su relación con los clientes y usuarios⁵.

La historia se desarrolló con el aporte de diferentes culturas. Desde los orígenes hubo de los de aquí y de los de afuera. Ellos y nosotros. Nuestra sociedad fue recibiendo el aporte de gente de otras partes del mundo. En el fin del siglo pasado y comienzos y mediados del actual, hemos recibido casi sin solución de continuidad desde los años

⁵ González Isabel (1999) Cultura y Valores Organizacionales en la empresa, Conindustria, Caracas, Venezuela 1999

cincuenta una enorme inmigración de otros países con una gran diferencia cultural a la nuestra.

Actualmente es muy importante la inmigración de gente. La gente no vino sola. Trajo consigo sus recuerdos, sus hábitos, sus idiomas, sus jergas, sus ideas sobre la familia, el trabajo, las empresas, trajo su cultura. Hace mucho tiempo que México es un escenario en el cual existen diferentes culturas. Hoy en día no hace falta que venga gente para traerlas, vienen con el satélite, la TV, los faxes, la internet, las revistas, los videos, etc. La enorme movilidad de la fuerza del trabajo, la reestructuración de las empresas, la economía de servicios, la globalización de los mercados, la diversificación de la fuerza del trabajo, hará que para los próximos años la mayoría de nosotros trabajemos con personas del mismo cargo, subordinados y superiores que tendrán metas, motivaciones y antecedentes culturales muy variados.

1.3 Diferentes tipos de conflictos según sea la visión del mundo de los participantes.

Incompatibles: Cuando hay opiniones diferentes sobre el mismo tema. Las visiones del mundo son compatibles, se comparte la cultura (empresaria, familiar, laboral, etc.), se reconocen unos a otros y responden a un mismo tipo de reglas. Se reconoce al otro como alguien "igual a uno", "gente como uno", se lo trata como "nativo". La negociación, la mediación, y acciones simples pueden ayudar a resolver este tipo de conflicto si los participantes desean hacerlo.

Incomparables: Cuando las visiones del mundo son incomparables; se asume que no es importante o que es imposible buscar semejanzas en las maneras de ver de uno y otro. "No me entendés y decís que lo que digo está mal ", " pienso que no sos de los míos ". Se trata de imponer la visión de uno por sobre la del otro de cualquier manera, a pesar de los esfuerzos que el otro haga para evitarlo. Se lo trata como un "no nativo". El ejemplo es Maquiavelo. La negociación, la mediación y acciones simples hacen muy poco para ayudar en este tipo de conflictos.

Inconmesurables: Cuando las visiones del mundo son incomparables, pero pueden con algún trabajo en algún momento ser coordinadas. El acuerdo no es en las opiniones, es en la coordinación de la acción. Los ejemplos son Gandhi - Luther King, quienes lideraron movimientos de masas, que conservando enormes diferencias se juntaron para un objetivo superior, la independencia de la India y la conquista de los derechos civiles para los negros en EEUU respectivamente⁶.

También las diferencias culturales se dan en otros ambientes de la actividad laboral. En diferentes conversaciones con gerentes o directores de capacitación de empresas multinacionales, me comentaban que los cursos o programas de capacitación "vienen de afuera", "viene un paquete, lo desatamos y nosotros lo hacemos, sin agregarle ni sacarle nada"(sic).

El mapa no es el territorio.

¿Por qué suceden estas cosas? Porque cada uno tiene una visión única, no hay otra persona en el mundo que pueda ver con nuestros ojos, escuchar con nuestros oídos, sentir con nuestro corazón, pensar con nuestra cabeza, tomar nuestras decisiones, por lo tanto nuestro contacto con el mundo es siempre desde nuestra propia y particular visión. Creemos actuar sobre la misma realidad del otro y que el otro posee las mismas referencias que nosotros. Todos vivimos en el mismo mundo, y hacemos modelos distintos de él (mapas). El hacer distintos modelos del mismo mundo (mapas) nos hace proclives a entrar en conflicto.

Los puntos más importantes de nuestros mapas son las creencias y los valores que le dan sentido a nuestras vidas y pueden hacernos "chocar" con los otros. Los valores definen lo que es importante para nosotros; el "choque" se produce cuando creemos que lo que es importante para nosotros debe ser importante para los otros. Aún así, podemos ponernos de acuerdo, lograr un consenso sobre diferentes puntos de nuestros mapas.

⁶ Barnett Pearce W., (1989) Communication and the Human Condition, Southern Illinois University Press, 1989.

Estos consensos son los que van conformando las diferentes culturas y que permiten mayor o menor facilidad para resolver los desacuerdos que inevitablemente en la vida de las empresas se presentan⁷

1.4 Trampas de la comunicación.

La comunicación con los demás es el medio a través del cual se expresan los choques culturales. Si bien la comunicación puede ser vehículo de esclarecimiento, según decía Virginia Satir también existen trampas a la comunicación que resultan de la suposición de que todos los demás saben todo acerca de uno. Otra trampa parte del supuesto de que no importa como se digan las cosas, todo el mundo tiene la obligación de entender lo que se dice.

Existe la suposición de que el otro siempre sabe lo que yo quiero decir. Debido a estas trampas, en las empresas a menudo surgen malentendidos, interpretaciones erróneas, conversaciones mal encauzadas, con la consecuente pérdida de energía, tiempo y dinero⁸.

Cuando la comunicación es indirecta, vaga, e insincera; cuando las normas son rígidas, inhumanas, fijas e inmutables, los contactos con los "distintos", los "otros", los "extraños", los "no nativos" se hacen con temor, en forma aplacatoria o acusadora. Son choques. Estamos describiendo organizaciones y empresas problemáticas basadas en la desconfianza, que cierran la puerta al desarrollo y crecimiento de sus integrantes. Cuando la comunicación es directa, clara, específica y sincera; cuando las normas son flexibles, humanas, apropiadas y sujetas a cambios, los contactos con los "distintos" son abiertos. Estamos describiendo organizaciones y empresas vitales, basadas en la confianza, que apoyan y nutren a sus miembros con un modelo diferente, que abren la puerta a la oportunidad del crecimiento de las mismas.

⁷ Press Eduardo, (2003) Choque de culturas, Eduardo Press Consultores Especialistas en comportamiento humano y organizacional, Capital Federal Argentina, 2003

⁸ Satir Virginia ,(2002) Ejercicios para la comunicación humana segunda edición, Edición México, 2002

En este punto está la importancia de las personas llamadas a dirigir los procesos de cambio en las empresas.

Esa es la función de los líderes empresarios, dirigir con fuerte convicción una comunicación clara y directa que es el centro de la innovación y el desafío cultural en las empresas de hoy.

Las diferencias culturales ideas y procedimientos sobre la empresa, los negocios, el personal, la familia, el ocio, etc., ya sea dentro de una misma empresa o entre distintas, puede resultar en un aspecto negativo, una pérdida, si se abandona el espíritu de curiosidad por conocer al otro. Si en cambio hay una apertura hacia el reconocimiento del otro (no obliga necesariamente a estar de acuerdo, sí a respetarlo como alguien distinto) se abren múltiples posibilidades de beneficios. Esto, si es dentro de una misma empresa, permite una congruencia interna que da fuerza y poder a la gente. Todas las partes están en armonía y se genera energía. En una orquesta cada instrumento toca diferentes melodías, y la melodía resultante es una distinta, más rica que la que cualquier instrumento puede tocar por sí solo⁹.

2. Conciencia cultural.

Sabemos que modificar las estructuras mentales colectivas es tarea de mediano o largo plazo, sin embargo, es el sustento de todo andamiaje posterior; el propiciar que la toda la población tome conciencia de la importancia de la cultura y de la necesidad de su protección y difusión, solo va a ser producto de un trabajo minucioso que se debe enfrentar desde una perspectiva multidisciplinaria y que acompañe al individuo desde sus primeros años de vida. Solo con un programa integrado al proceso educativo se podrá crear el fundamento para futuras acciones, sin dejar de lado la participación de la familia y la comunidad, sobre las que también se tendrán que aplicar mecanismos que propicien un compromiso para llegar a una real democracia cultural.

⁹ Press Eduardo, (2003) Choque de culturas, Eduardo Press Consultores Especialistas en comportamiento humano y organizacional, Capital Federal Argentina, 2003

El enriquecimiento y fortalecimiento de la conciencia cultural colectiva permitirá solucionar problemas de fondo, como por ejemplo, el que deriva de las invasiones y destrucción de áreas arqueológicas; cuando todos los pobladores entendamos que este patrimonio es de todos nosotros y que su preservación no significa renunciar a nuestras necesidades más urgentes, sino más bien obtener de él los elementos que contribuyan a nuestro bienestar, se habrá logrado solucionar en gran parte ese aspecto importante de preservación del patrimonio cultural. El gran problema es que el lograr objetivos concretos a través de este proceso, desborda los límites cronológicos del ejercicio de autoridad, tanto a nivel regional, nacional y por que no hasta mundial. Sin embargo, es necesario empezar el largo camino que llevaría a que todos y cada una de los seres que habitamos el país y el mundo seamos celosos defensores de nuestro patrimonio cultural¹⁰.

2.1 Legislación Cultural.

El conjunto de normas jurídicas existentes se debe ampliar y modernizar; pero lo mas importante es crear normas referidas a varios sectores de la vida cultural del país, que para asombro y preocupación, aún no tienen vigencia, tal es el caso de la Ley del Libro. Es fundamental tener perfectamente en claro que las leyes por sí solas no van a solucionar los problemas existentes y que la dinámica de la realidad hace extremadamente difícil lograr definir un aparato jurídico óptimo y permanente, pues hay que tener en cuenta que en el campo de la cultura, los cambios producto de la dinámica social, de las inquietudes generacionales, de los avances científicos y tecnológicos, de las decisiones políticas y de la mutación de sensibilidades, hacen imprescindibles todo tipo de modificaciones.

¹⁰ Rosas Moscoso Fernando (accesado el 8/12/2010) Sistemas nacionales de cultura informe de Perú, accesible a texto completo en <http://www.oei.es/cultura2/peru/12.htm>

2.2 Promoción.

Tema complejo, pues llama al fantasma del intervencionismo estatal, pero eso no debe eludir su tratamiento. Es importante rescatar el papel activo que le toca al Estado en impulsar la creatividad y favorecer el natural dinamismo de la producción cultural del país; debe investigar y seleccionar los medios mas adecuados para ese proceso productivo cultural, dentro de la más amplia libertad creativa. Un aspecto importante en este campo es el comprometer a la inversión privada en la tarea, pero consolidando la idea de una responsabilidad social más que el reflejo de un acto de simple generosidad y mecenazgo; para ello será imprescindible definir estímulos a través de una legislación tributaria adecuada.

3. Practicas de comportamiento que afectan a los negocios.

Las actitudes afectan el comportamiento de los negocios, desde que productos vender hasta como organizar, financiar, dirigir y controlar las operaciones. Los investigadores definen las variables culturales de manera diversa, asignando distintos nombres a actitudes y valores ligeramente diferentes y en ocasiones coincidentes. De modo similar, la gente de negocios define las funciones de negocios en forma distinta. El resultado es que existen miles de maneras posibles de relacionar la cultura con los negocios, demasiadas para analizarlas en detalle

3.1 La influencia de la cultura en la conducta del comprador.

El estudio de la cultura es el estudio de todos los aspectos de una sociedad: su lenguaje, conocimientos, leyes, costumbres, etc. que otorgan a esa sociedad un carácter distintivo y su personalidad. En el contexto del comportamiento del consumidor, la cultura es, la suma de creencias, valores y costumbres adquiridas y

transmitidas de generación en generación, que sirven para regular el comportamiento de una determinada sociedad.

El impacto de su cultura en la sociedad es tan natural y tan enraizado que su influencia en el comportamiento es notable. La cultura ofrece orden, dirección y guía a los miembros de una sociedad en todas las fases de su resolución de problemas humanos. La cultura es dinámica y gradual, y continuamente se transforma para adecuarse a las necesidades de la sociedad.

La cultura se aprende como parte de la experiencia social. Desde niño se adquiere el entorno de una serie de creencia, valores y costumbres que contribuyen a su cultura. Ellos se adquieren a través del aprendizaje formal, informal y técnico. La publicidad mejora el aprendizaje formal mediante el refuerzo de modelos deseables de comportamiento o de expectativas y mejora el aprendizaje informal proveyendo modelos de comportamiento. Debido a que la mente humana tiene la capacidad de absorber y procesar la comunicación simbólica, la comercialización puede promover exitosamente productos tangibles e intangibles y conceptos de productos a través de medios masivos.

Los elementos de la cultura se transmiten por tres instituciones: la familia, la iglesia, y la escuela. Una cuarta institución juega un rol mayor en la transmisión de la cultura, son los medios de comunicación, tanto a través de los contenidos editoriales como de la publicidad.

3.2 Algunas manifestaciones de la cultura.

1. Carácter nacional
2. Subcultura
3. Lenguaje no verbal: posturas, gestos, preferencia alimentarias.
4. Importancia de los símbolos, tabúes, prohibiciones, actitudes rituales (ritos de transición: la graduación, el matrimonio, la jubilación y la muerte)

Este significado cultural se extrae del mismo mundo de la cultura y se transfiere a un bien de consumo a través de la publicidad y del sistema de modas. Luego se transfiere a esos bienes a la conducta del consumidor mediante ciertos rituales de consumo.

3.3 Aspectos subculturales en el comportamiento del consumidor.

El análisis subcultural permite a la mercadotecnia segmentar el mercado para llegar a las necesidades, motivaciones, percepciones y actitudes que son compartidas por los miembros un grupo subcultural específico. Una subcultura es un grupo cultural distinguible que existe como un sector identificable dentro de una sociedad más grande y compleja. Sus miembros poseen creencias, valores y costumbres que los apartan de otros miembros de la misma sociedad. Las principales categorías subculturales son: la nacionalidad, raza, religión, la localización geográfica, la edad, el sexo y la educación.

La subcultura étnica.

Atiende a los orígenes. Descendencia de ancestros comunes, tienden a vivir en forma cercana, suelen casarse con personas del mismo grupo, comparten el sentido de pertenencia.

Subcultura de los jóvenes.

El mercado de los adolescentes no solo gasta mucho dinero propio, sino que hacen gastar a sus familiares también. Los niños influyen mucho en las decisiones de consumo familiares. Las corporaciones aprovechan la tendencia persistente de los niños en la búsqueda de un nuevo producto.

Cuando se diseñan mensajes para el mercado de jóvenes se debe tener en cuenta las siguientes pautas:

1. Nunca menospreciar a los jóvenes
2. Ser total, absolutamente e incondicionalmente sincero
3. Reconocer a los jóvenes el mérito de estar motivados por valores racionales
4. Ser lo más personal posible

Subcultura de las personas de edad avanzada.

Es necesario reconocer ciertas características desfavorables:

1. Son conservadores
2. Poseen menos de la mitad del ingreso de toda la población
3. Sus facultades mentales pueden estar alteradas
4. Tienen mala salud
5. Suelen aislarse de la gente

Los longevos realizan compras cerca de su casa y muestran atención hacia las sugerencias de producto y marca que indica el vendedor.

Una estrategia de promoción que da buenos resultados es la denominada “transgeneración” en la que adultos, niños y ancianos aparecen todos juntos. Además debe procurarse en el mensaje:

1. Que sea sencillo
2. Que contenga elementos familiares
3. Paso por paso
4. Dar preferencia a los medios impresos
5. Aprovechar el contexto apelando a la evocación¹¹.

3.4 La migración y sus efectos culturales.

En relación a las comunidades indígenas que migran, hay grandes cambios culturales, algunos visible y otros no son visibles, pero en su interioridad están experimentando cambios que van a definir históricamente en la vida de esos pueblos, quizá sea lo único nuestro y lo único humanamente válido para nuestra existencia, " la defensa de la identidad cultural es, en última instancia , la defensa de la libertad , de ser lo que uno es. Es el pedido de respeto a la heterogeneidad y pluralidad. Es la confrontación de lo particular lo regional y lo local versus lo universal. Es la búsqueda de raíces, de

¹¹ Recalde Luis, (2001) El comportamiento del consumidor, Paraná Argentina, 2001

pertenencia ante el anonimato de la sociedad de masas y el etnocidio cultural, por Mary Fukumoto"¹².

3.5 Choque cultural.

Una persona que se muda a otro país enfrenta a menudo el choque cultural, es decir, la frustración que resulta cuando se experimenta una nueva y es necesario afrontar una amplia gama de señales y expectativas culturales nuevas. La gente que trabaja en una cultura muy distinta puede pasar a través de varias etapas. En primer como los turistas, se sienten eufóricos con las diferencias extrañas. Posteriormente, se pueden sentir deprimidos y confundidos (la fase de choque cultural) y su capacidad de llevar a cabo una tarea extranjera puede afectarse grandemente. Por suerte para la mayoría de las personas, el choque cultural comienza a disminuir después de un mes o dos, a medida que el optimismo crece y la satisfacción mejora.

Es interesante que algunas personas también se enfrentan al choque cultural cuando regresan a su país de origen (situación conocida como choque cultural adverso) por que han aprendido a aceptar lo que experimentaron en el extranjero. El manejo del personal se transfiere a un país extranjero es un asunto importante para la empresa y el personal que es transferido¹³.

4. Estrategias para manejar las diferencias culturales.

Una vez que la empresa identifica las diferencias culturales en el país extranjero en donde intenta hacer negocios ¿debe adaptar sus prácticas habituales para lograr el éxito en ese país? ¿Cómo puede evitar caer en malos entendidos? ¿Pueden los individuos superar los problemas de adaptación cuando trabajan en el extranjero?

¹² Carpio Patricio, (1990) Entre pueblos y metrópolis, Abya Yala, Quito 1990.

¹³ Daniels John D. Radebaugh Lee H. Sullivan Daniel P., (2004) Negocios Internacionales decima edición, Pearson educación México 2004

¿Qué estrategias seguir una empresa para lograr que las culturas anfitrionas acepten las innovaciones que desea introducir? No hay respuestas fáciles a estas preguntas.

4.1 Hacer pocos ajustes o ninguno.

Las empresas internacionales e ocasiones han tenido éxito al introducir productos, tecnologías y procedimientos operativos nuevos en países extranjeros, realizando pocos ajustes. Se debe a que estas introducciones no han sido contrarias a las profundamente arraigadas o porque la sociedad anfitriona está dispuesta a aceptar las costumbres extranjeras a cambio de otras ventajas.

Algunos países son relativamente similares entre sí, generalmente porque comparten muchas características que ayudan a definir sus culturas como el idioma, la religión, la ubicación geográfica, las etnias y el nivel de desarrollo económico. Sin embargo puede haber diferencias significativas dentro de países similares que afectan las prácticas de los negocios.

4.2 Comunicación.

Hemos analizado cómo el idioma afecta la cultura y los negocios internacionales. Ahora veremos los problemas de comunicación, es decir, la traducción del lenguaje escrito como hablado. Los problemas ocurren no solo al cambiar de un idioma al otro, sino también en comunicación un país a otro que tiene el mismo idioma oficial.

Lenguaje hablado y escrito. Traducir fielmente un idioma a otro puede ser difícil y entorpecer la comunicación en los negocios internacionales. En primer lugar, algunas palabras no tienen una traducción precisa. En segundo lugar, los idiomas y el significado común de las palabras cambian constantemente. En tercer lugar, las palabras significan diferentes cosas en diferentes contextos. Por último, la gramática y pronunciación son complejas y el uso incorrecto aunque sea leve, del vocabulario o la colocación de las palabras puede cambiar el significado considerablemente.

5. Orientaciones empresariales y gerenciales.

El grado de adaptación de una empresa y sus gerentes a las culturas extranjeras depende no solo de las condiciones dentro de estas culturas, sino también de las actitudes de las empresas y sus gerentes. Las secciones siguientes analizan tres de dichas actitudes u orientaciones: policentrismo, etnocentrismo y geocentrismo.

5.1 Policentrismo.

Una empresa internacional debe realizar algunas funciones de manera distinta a las empresas nacionales, como introducir nuevos productos o formas de producirlos y venderlos. No obstante el policentrismo, puede conducir a una delegación tan amplia de la toma de decisiones o a una imitación tan extensa de las practicas probables en el país anfitrión que la empresa pierda su superioridad innovadora. Además, la empresa puede perder el control general si los gerentes en cada país fomentan los objetivos locales más que los mundiales.

La gerencia policentrista esta tan abrumada por las diferencias culturales nacionales que no introducirá cambios viables.

5.2 Etnocentrismo.

Es la creencia de que la cultura propia es superior al resto. En los negocios internacionales, describe a una empresa o individuo tan imbuido en la creencia de que lo que funciona en su país de origen debe funcionar en el extranjero que ignora las diferencias ambientales como culturales.

La gerencia ignora factores culturales importantes del extranjero porque se han acostumbrado a ciertas relaciones de causa y efecto de su país de origen. Para combatir este tipo de etnocentrismo, los gerentes deben consultar listas de control variables culturales, para tener la seguridad de que están considerando todos los factores importantes.

La gerencia reconoce las diferencias ambientales, pero todavía se concentra en lograr los objetivos de su país de origen en lugar de los objetivos del extranjero o mundiales.

La gerencia reconoce las diferencias, pero supone que la introducción de su nuevo producto y su forma de producir o vender es tanto necesaria como fácil de lograr cuando en realidad es un proceso complejo. El etnocentrismo no es totalmente malo, ya que gran parte de lo que funciona en el país de origen funciona en el extranjero. Sin embargo, el etnocentrismo excesivo puede ocasionar fracasos muy costosos.

5.3 Geocentrismo.

Entre los extremos del policentrismo y el etnocentrismo están las prácticas de negocios que no corresponden ni a las operaciones domésticas ni a las empresas del país anfitrión, sino una combinación de ambas.

Bibliografía.

Barnett Pearce W., (1989) Communication and the Human Condition, Southern Illinois University Press, 1989.

Burnett Tylor Edwar (1871), Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art and Custom. 1920.

Carpio Patricio, (1990) Entre pueblos y metrópolis, Abya Yala, Quito 1990.

Daniels John D. Radebaugh Lee H. Sullivan Daniel P., (2004) Negocios Internacionales decima edición, Pearson educación México 2004.

Gómez Vargas, Héctor, (2010) Jóvenes, mundos mediáticos y ambientes culturales. Los tiempos del tiempo la ciudad, biografías mediáticas y entornos familiares, Universidad Iberoamericana de León, León Guanajuato, 2010.

González Isabel (1999) Cultura y Valores Organizacionales en la empresa, Conindustria, Caracas, Venezuela 1999.

Illera María de Jesús, (rescatado 2010) Convivencia y cultura ciudadana: Dos pilares fundamentales del derecho policivo, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia, 2010.

Press Eduardo, (2003) Choque de culturas, Eduardo Press Consultores Especialistas en comportamiento humano y organizacional, Capital Federal Argentina, 2003.

Recalde Luis, (2001) El comportamiento del consumidor, Paraná Argentina, 2001.

Rosas Moscoso Fernando (accesado el 8/12/2010) Sistemas nacionales de cultura informe de Perú, accesible a texto completo en <http://www.oei.es/cultura2/peru/12.htm>

Satir Virginia ,(2002) Ejercicios para la comunicación humana segunda edición, Edición México, 2002

UNESCO, (1982) Declaración de México sobre las políticas culturales conferencia mundial sobre las políticas culturales, México, D.F., 1982