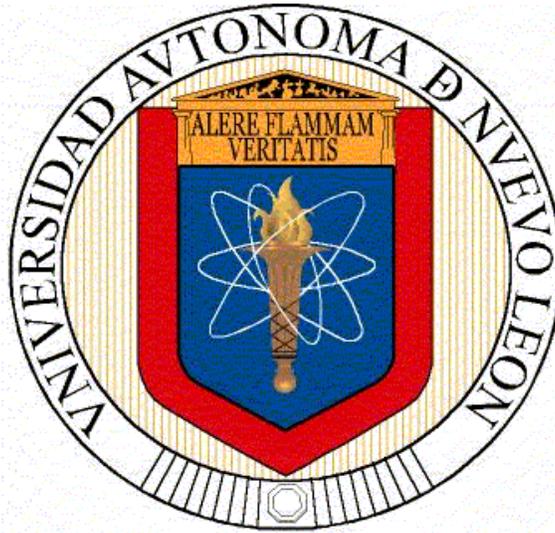


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES**



**TESIS**

**“ELEMENTOS DE LAS DIMENSIONES CULTURALES QUE IMPACTAN EN EL CHOQUE CULTURAL EN LAS NEGOCIACIONES DE EMPRESARIOS PROVENIENTES DE CHINA, COREA DEL SUR Y JAPÓN EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ DE NUEVO LEÓN”**

**PRESENTA**

**ERIK ALAN MENDOZA MACÍAS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA CON  
ORIENTACIÓN EN RELACIONES INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y DIPLOMACIA**

**JULIO, 2023**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
RELACIONES INTERNACIONALES



TESIS

“ELEMENTOS DE LAS DIMENSIONES CULTURALES QUE  
IMPACTAN EN EL CHOQUE CULTURAL EN LAS NEGOCIACIONES  
DE EMPRESARIOS PROVENIENTES DE CHINA, COREA DEL SUR Y  
JAPÓN EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ DE NUEVO LEÓN”

QUE PRESENTA

ERIK ALAN MENDOZA MACÍAS

PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN  
EN RELACIONES INTERNACIONALES, NEGOCIOS Y DIPLOMACIA

DIRECTOR DE TESIS

DR. PEDRO PAUL RIVERA HERNÁNDEZ

CO-DIRECTOR DE TESIS

DRA. SANDY ELIZABETH MARTÍNEZ LARA

Monterrey, Nuevo León, México a 31 de JULIO de 2023



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES



DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN RELACIONES INTERNACIONALES,  
NEGOCIOS Y DIPLOMACIA.

Los integrantes del H. Jurado examinador de la sustentante:

ERIK ALAN MENDOZA MACÍAS

Hacemos constar que hemos revisado y aprobado la tesis titulada:

“ELEMENTOS DE LAS DIMENSIONES CULTURALES QUE IMPACTAN EN EL CHOQUE CULTURAL EN LAS NEGOCIACIONES DE EMPRESARIOS ASIÁTICOS EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ DE NUEVO LEÓN”

FIRMAS DEL HONORABLE JURADO

Dr.  
Presidente

Dr.  
Secretario

Dr.  
Primer Vocal

Dr.  
Segundo Vocal

Dr.  
Tercer Vocal

Unidad Mederos, Monterrey, Nuevo León a 31 de julio de 2023

## **Declaración de autenticidad**

Declaro bajo protesta de decir la verdad, que la presente investigación fue realizada bajo mi esfuerzo y conocimientos. Que no ha sido presentada anteriormente por ningún grado académico y que no pertenece a ningún otro autor, con excepción de aquellos cuyas ideas sirvieron para realizar esta investigación, los cuales están correctamente citados en la investigación y el apartado de referencias.

Nombre: Erik Alan Mendoza Macías

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: 31 de Julio de 2023.

## **Resumen**

Esta investigación

## Dedicatoria

A mi madre, María de Jesús Macías que sin su ejemplo a seguir no estaría donde estoy ahora. Gracias Mamá por todas tus enseñanzas, consejos y motivaciones para seguir estudiando.

Para mi hermana Gabriela Mendoza y mi papá Rubén Mendoza que siempre me han apoyado en todo. A mis sobrinos Yaretzi, Alan, Aaron y Romina, por ser parte de mi vida y mi motivo a seguir.

A mi esposo Ricardo Ponce, mi fiel compañero y cómplice de vida, por siempre estar a mi lado y formar parte de esta nueva etapa.

A mi abuelo Genaro Macías, quien me ayudo siempre y ha estado conmigo en cada momento de mi vida.

## **Agradecimientos**

Gracias a mi director de tesis el Doctor Pedro Paul Rivera Hernández, por dirigirme en esta tesis, por su apoyo y amistad.

Gracias a la Doctora Karla Annett Cynthia Sáenz López, por admitirme en este programa de doctorado. Gracias al Doctor Arnulfo Sánchez García, por haber confiado en mí, y al Doctor Francisco Javier Gorjón Gómez, por el apoyo prestado.

Gracias al Doctor Carlos García, por su amistad y consejos para terminar este trabajo. A la Doctora Sandy Martínez Lara por sus consejos y apoyo

Gracias al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por la oportunidad que me ha dado de becarme y poder desarrollar esta tesis.

*“FRASE”*.  
AUTOR.

## Índice de contenido

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.2.1 Antecedentes del choque cultural en las negociaciones .....	2
1.2.2 Relaciones comerciales entre Asia y México.....	4
1.2.3 Antecedentes teóricos sobre la cultura asiática y la cultura mexicana .....	7
1.3 Declaración del problema de investigación .....	9
1.3.1 Pregunta de investigación .....	10
1.4 Objetivos de investigación.....	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivos específicos .....	10
1.4.3 Delimitación del tema .....	11
1.5 Justificación .....	11
1.6 Hipótesis de investigación .....	13
1.6.1 Hipótesis general.....	13
1.6.2 Hipótesis alternativas de investigación .....	13
1.6.3 Representación gráfica de la hipótesis .....	14
1.7 Operacionalización de la hipótesis.....	15
1.8 Marco conceptual.....	16
1.9 Modelo de la investigación .....	17
1.10 Diseño de la investigación .....	18
1.11 Matriz de congruencia.....	20
CAPÍTULO II. FENÓMENO DEL CHOQUE CULTURA DENTRO DE LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES .....	21
2.1 Aspectos dimensionales del choque cultural .....	21
2.2 Descripción del proceso de choque cultural .....	23
CAPÍTULO III. PRESPECTIVA GENERAL Y TEÓRICA DE LAS DIMENSIONES CULTURALES .....	31
3.1 Conceptualización de las dimensiones culturales .....	31
3.2 Noción teórica de las dimensiones culturales .....	36
3.3 Medición de las distancias culturales.....	44
CAPÍTULO IV. ASIA ORIENTAL Y SU RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES CULTURALES .....	54
4.1 Prespectiva actual de la cultura asiática.....	54
4.2 Análisis de las dimensiones culturales en China, Japón .....	59
CAPÍTULO V. COMPROBACIÓN CUALITATIVA .....	70
5.1 Comprobación teórica para la elaboración del guion de la entrevista .....	71
5.2 Diseño del guion de la entrevista .....	72

5.3 Validación del guion de la entrevista.....	76
5.4 Expertos para las entrevistas semiestructuradas a profundidad. ....	76
5.5 Perfil del entrevistado .....	77
5.6 Expertos para la recolección de datos .....	77
5.7 Resultados del análisis cualitativo de investigación .....	80
5.7.1 Codificación y categorización de las variables de investigación .....	80
5.7.2 Análisis, validez y resultados cualitativos de investigación.....	83
Capítulo VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	90
6.1 Resultados teóricos sobre interculturalidad y negociación .....	90
6.2 Resultados cualitativos sobre interculturalidad y negociación .....	95
6.3 Triangulación de resultados teóricos y cualitativos sobre interculturalidad y negociación.....	99
6.4 Resultados de comprobación de hipótesis .....	101
Conclusiones y propuestas finales .....	104
Referencias .....	106
Anexos.....	112
Anexo I. Guion de la entrevistas semiestructurada a profundidad.....	112

## Índice de tablas

Tabla 1. Marco conceptual de las variables.....	16
Tabla 2. Medición dimensiones culturales por países.....	45
Tabla 3. Diferencias culturales entre México y China .....	59
Tabla 4. Diferencias culturales entre México y Japón.....	63
Tabla 5. Diferencias culturales entre México y Corea de Sur .....	67
Tabla 6. Empresas del giro automotriz.....	72
Tabla 7. Factor y definición de investigación .....	74
Tabla 8. Facotres y dimensiones de investigación .....	74
Tabla 9. Muestra del guion de la entrevista.....	75
Tabla 10. Guia del guion de la entrevista .....	76
Tabla 11. Validez de contenido .....	76
Tabla 12. Categorización y codificación de las variables .....	81

## Índice de figuras

Figura 1. Modelo de investigación .....	19
Figura 2 Modelo de la metodología cualitativa .....	70
Figura 3. Modelo de interculturalidad .....	103

# **CAPÍTULO I. METODOLOGÍA**

## **1.1 Introducción**

La presente investigación analiza los elementos que forman parte de las dimensiones culturales y que tiene un impacto en choque cultural dentro de las negociaciones de empresarios asiáticos dentro del sector automotriz de Nuevo León, mediante un análisis a profundidad de las dimensiones propuestas por Geert Hofstede.

Por tal motivo, esta investigación busca determinar las dimensiones culturales que presentan mayor impacto negativo dentro de las negociaciones de empresarios asiáticos para el Estado de Nuevo León, a través de una búsqueda de bibliografía en donde se analizan los estudios referentes al tema de investigación, así como las teorías y resultados obtenidos. Dicho lo anterior, se busca establecer una similitud entre las investigaciones previas referentes a las dimensiones culturales y los métodos de negociación que presentan los empresarios asiáticos y mexicanos; y poder así identificar las problemáticas que se presentan.

Ante esto, la metodología utilizada para esta investigación es carácter cualitativo. En este sentido, la metodología cualitativa busca analizar la prospección de las personas sobre un tema específico, en las cuales se encuentran relacionadas con el fenómeno de análisis. Por otra parte, la técnica utilizada fueron las entrevistas semiestructuradas a profundidad, las cuales se realizaron a expertos en el tema de interculturalidad, diplomacia y negociación internacional.

Finalmente, los resultados obtenidos de investigación indican que la cultura asiática se caracteriza por presentar poca distancia de poder lo que explica que tiene bien identificados la postura y el grado de jerarquización que existe entre el jefe y el empleado, es decir se tiene bien identificado la interdependencia y la comunicación asertiva. Posteriormente, el éxito o fracaso de una negociación radica en identificar el tipo de persona con la que se va a entablar una conversación y poder así conocer los rasgos específicos necesarios para evitar alguna problemática como es el caso del choque cultural.

## **1.2 Planteamiento del problema**

### **1.2.1 Antecedentes del choque cultural en las negociaciones**

En la actualidad, el choque cultural es un término conocido por el vocablo inglés cultural shock, el cual se refiere al conjunto de reacciones que pueden llegar a experimentar un individuo se refiere al conjunto de reacciones que puede llegar a experimentar un individuo, y por extensión el aprendiente de segundas lenguas o lenguas extranjeras, al entrar en contacto por primera vez con una cultura diferente de la propia, cuyo grado de conocimiento puede ser muy diverso entre individuos. Tal impacto suele tener una variable afectiva y una variable cognitiva.

Desde el punto de vista afectivo, es posible que el sujeto experimente emociones como el miedo, la desconfianza, la incomodidad, la ansiedad o la inseguridad. Desde el cognitivo, puede experimentar un conflicto cognitivo entre su conocimiento del mundo por un lado y los marcos de conocimiento, los valores o las interpretaciones propias de la nueva cultura, por otro. Otros han descrito el fenómeno de la aculturación, compuesto de las siguientes etapas: a) euforia, b) choque cultural, c) *stress* cultural y d) asimilación o aceptación (Oliveras, 2000).

Ante esto y a través de la búsqueda de llegar a concretar las negociaciones comerciales internacionales, las personas se encuentran en la situación en donde se complica el proceso de negocios, debido a la existencia de factores tales como la sensibilidad intercultural y la falta de comunicación. Es así como, cuando se habla de empresas extranjeras que invierten en otro país el choque cultural tiende a incrementar de manera exponencial. Por tal motivo, estos choques culturales constituyen un aspecto importante para tomar en cuenta y poder así concretar con éxito las negociaciones e inversiones internacionales de las empresas.

De tal forma, al ser tan vasta la diversidad cultural, no se han identificado estudios enfocados a las dimensiones culturales que impactan en el choque cultural de los empresarios asiáticos inversores en el sector automotriz en el estado de Nuevo León, México.

Asimismo, el choque cultural se presenta gracias al contacto generado entre dos personas de diferentes culturas, el cual da como resultado una sensación de desorientación, miedo, desvalimiento y un sentido de inseguridad e inestabilidad por los nuevos cambios que la persona está presentando (Baguley, 2000).

Por otra parte, el intercambio de actividades, rutinas y vivienda generan en las personas que dicen mudarse durante un tiempo determinado a un lugar diferente a su lugar de residencia, una serie de reacciones las cuales están enfocadas en la desorientación psicológica. En este mismo sentido, Kohls (1986) establece que el choque cultural debe ser visto como una experiencia de aprendizaje y no como una enfermedad o problemática sin solución. En consecuencia, de lo anterior, Toffler (1973) expresa que el choque cultural es un proceso experimental y endocrinológica que viven las personas que se encuentran en un contacto directo, continuo e intenso con una sociedad diferente a la suya, así como también los esfuerzos provocados por comprender y aceptar los cambios que ahora que está viviendo.

De acuerdo, Adler (1975) afirma que el choque cultural es una combinación de sentimientos entre ansiedad y desesperación la cual refleja el resultado de la pérdida de los símbolos y signos generados por el intercambio social de la nueva cultura. Por tal motivo, el individuo tiende a presentar nerviosismo en las formas de comunicación, lo que su vez, genera mecanismos de defensa como: represión, regresión, aislamiento y rechazo. Sin embargo, el cambio no siempre tiene a ser de forma negativa puesto el choque cultural se logra convertir en el proceso de adaptación cultural cuando el individuo convierte los sentimientos de inestabilidad e inseguridad en sentimiento de confianza y armonía. Es así como, el proceso de adaptación cultural es un paso para lograr que el individuo se relacione con las personas y comprenda el funcionamiento de la sociedad receptora.

Es así como, cualquier proceso de cambio genera un proceso de adaptación y experimentos en la vida los cuales cuentan con una estrecha relación hacia la capacidad de los individuos de generar un ambiente de confianza entre las personas que lo rodea.

### **1.2.2 Relaciones comerciales entre Asia y México**

De acuerdo con, las cifras de la Organización Internacional de Constructores de Automóviles (OICA) del 2016, México es el 8° exportador de automóviles a nivel global aportando el 4.8% del mercado. La producción de autos representa la principal exportación del país con un valor de 34 miles de millones de USD y auto partes es la segunda con un valor de 28 miles de millones de USD en 2016 (MIT, 2016). En esta gran industria, México es socio clave para empresas como: Toyota, Ford, Chrysler, Fiat, GM, Nissan, Honda, Mazda, Volkswagen y Audi; quienes en total tienen 18 plantas armadoras en 11 estados de la república mexicana, más plantas de auto partes ubicadas en casi todo el país (AMIA 2014).

Específicamente, el caso de Nuevo León la industria automotriz es un motor clave para el crecimiento económico puesto que el 11% del PIB estatal depende de esta industria, 27% de las exportaciones del estado, más de 58,000 empleos. Ante esto, Nuevo León se posiciona como uno de los mejores estados en el intercambio de auto partes a nivel nacional produciendo el 12 % del total de autopartes en México (Clúster Automotriz de Nuevo León, 2011). Como ejemplo de esto, empresas de índole internacional, tales como: John Deere, Navistar Internacional, Daimler y Caterpillar cuentan con plantas armadoras de vehículos pesados y de construcción en nuestro estado. Además de más de 20 empresas que producen partes esenciales de vehículos como Gonher, Takata, Ternium, Yazaki, METALSA, etc.

La evolución de la industria automotriz en México es el resultado de una fuerte inversión extranjera para impulsar la industria terminal (ensamblar el auto en el país). Esto inició que una gran parte de los proveedores que ayudaron a crear la amplia red de la industria de autopartes que tenemos hoy ocupando el 5 lugar entre los países exportadores de este mercado al 2016 (MIT, 2016). A su vez, la presencia de armadoras y empresas de auto partes han impulsado el nivel tecnológico del país en la industria al proveer las condiciones necesarias para crear centros de investigación y redes de producción más sofisticadas. México se ha vuelto un destino atractivo para esta industria gracias a la mano de obra cada vez más capacitada y salarios más bajos a comparación de Estados Unidos (PROMÉXICO, 2016).

El inicio de la industria automotriz mexicana radica sus inicios en 1921 ya que México recibió inversión de la empresa Buick quienes instalaron una planta e iniciaron a producir automóviles, no tardaría mucho para que Ford hiciera lo propio en 1925 produciendo 100 vehículos diarios, General Motors en 1935 y Chrysler en 1938. Cabe mencionar que en un inicio estas empresas producían solo para satisfacer el mercado local, los autos producidos no estaban destinados a la exportación. El gobierno mexicano ejercía cierta influencia en el mercado para favorecer al país a través de *Decretos Automotrices* que establecían y dirigían las reglas de la industria. En la década de 1940 el país puso en práctica una estrategia basada en sustitución de importaciones por lo que la importación de automóviles estaba estrictamente restringida (Durán, 2016).

En 1951 la empresa DINA (Disel Nacional S.A.), que era una empresa para estatal con un 78% de participación del estado, adquiere una licencia de la empresa italiana FIAT quienes además capacitaron a trabajadores nacionales lo cual significó una transferencia de tecnología y conocimientos importantes. En 1962 se anuncia el primer decreto automotriz a raíz de que menos del 20% de los insumos de la industria eran de origen nacional y 80% de importación lo que implicaba que los autos producidos eran solo ensamblados en territorio nacional lo que no resulta beneficioso para el crecimiento de la industria y de la economía del país. Fue por esta situación que el decreto estableció algunas reglas nuevas como reiterar la restricción de importación de vehículos, limitar la importación de ensamblados como motores y transmisiones, exigir un mínimo de 60% de insumos nacionales en el producto terminado, limitar a 40% la participación extranjera en plantas de autopartes y se estableció un control de precios (Durán, 2016). La década de 1960 sería una época de intenso crecimiento con la llegada de la famosa planta de Volkswagen en Puebla en 1964, la planta de Nissan en Cuernavaca (la primera fuera de Japón), General Motors y Chrysler inician operaciones en Toluca en 1964. Como resultado, la producción de automóviles escaló de 96,781 unidades en 1965 a 250,000 en 1970 (Durán, 2016).

Con el segundo decreto automotriz viene una evolución en la estrategia gubernamental. En 1972 con este decreto se establece que era tiempo de cambiar la estrategia de sustitución de importaciones por una estrategia hacia la exportación por lo que se mantuvieron las reglas

del porcentaje de insumo nacional y se le agregó que obligatoriamente las empresas tendrían que exportar al menos el equivalente al 30% del valor de sus importaciones con un incremento anual del 10% cada año (Durán, 2016).

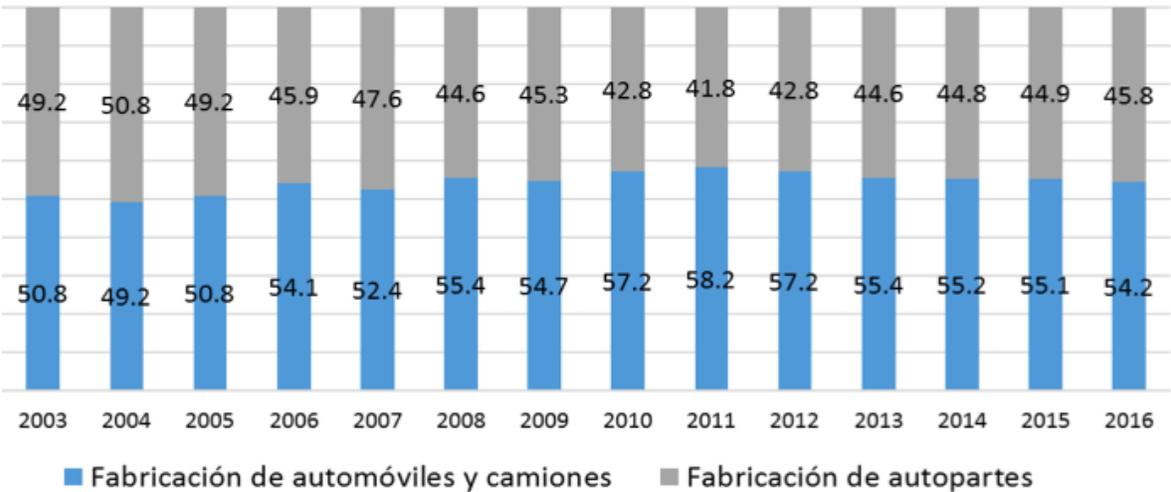
La crisis de los precios del petróleo de la década de 1980 afectó a la industria tanto en México como en Asia. En el caso de México, el gobierno mexicano reaccionó modificando el porcentaje de contenido nacional del producto terminado. A finales de esta década y con la entrada del presidente Carlos Salinas de Gortari la industria automotriz sufrió cambios adicionales para modernizarla y ser más competitivos a nivel mundial. Estas modificaciones se plasmaron en el *Decreto para la modernización y promoción de la industria automotriz* de 1989 que (a diferencia de las estrategias pasadas) autorizaba la importación de automóviles por primera vez desde 1962, también se relajaron las políticas de porcentaje de contenido nacional en la producción de automóviles. Este decreto es contrastante al contenido de los decretos anteriores, tuvo una visión de libre mercado, sin embargo, mantuvo un aspecto proteccionista al otorgar subsidios a los autos populares como el “bocho” de Volkswagen (que llegó a ser el auto más barato del mundo costando solo 5,000 USD) y el “Tsuru” de Nissan (Durán, 2016). La intención de este decreto fue incrementar la competitividad de la industria lo cual tuvo un efecto sobre todo en el mercado de las autopartes.

Sin embargo, gracias a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) brindó la oportunidad de abrir una segunda etapa para la industria automotriz que inició con el presidente Salinas. Esta etapa representó ventajas y retos para las empresas automotrices en México. Dentro de las ventajas estaban la oportunidad de exportar e importar hacia EE. UU. libremente con tarifas arancelarias muy reducidas ampliando el mercado y enriqueciendo su cadena de suministro. Mientras que el mayor reto se encontraba el lograr respetar las reglas de origen que obligó a muchas empresas a traer proveedores de los cuales importaban. Muchas de estas empresas tuvieron que construir su cadena de suministro dentro del territorio nacional en tiempo récord para poder aprovechar los beneficios del TLCAN.

Actualmente la industria automotriz mexicana sigue creciendo y es la industria líder de las exportaciones de México en conjunto con las autopartes (MIT, 2016). Dentro del proceso

evolutivo descrito en los párrafos anteriores se pueden encontrar 3 etapas: la etapa de sustitución de las exportaciones que comprende de 1950 a 1978, la crisis y promoción de las exportaciones de 1980 a 1994 y la era del TLCAN de 1994 a la actualidad. En el gráfico 1 se muestra la evolución de la producción de la industria automotriz en México

Gráfico 1. Evolución de la producción de la industria automotriz en México.



Fuente. Elaboración de la CEFEP con datos obtenidos del INEGI.

**1.2.3 Antecedentes teóricos sobre la cultura asiática y la cultura mexicana**

Diversos autores como lo son: Donmoon Cho (2002) establece que existen diversos enfoques relacionados con el sindicalismo que existen dentro de México y en Corea y como esto crea desacuerdos laborales dentro de estas empresas. Por otra parte, Aymes *et al*, (2012) explican las relaciones laborales y culturales que se presentaron durante las negociaciones comerciales entre México y Corea del Sur y donde establecen la importancia de conocer los rasgos culturales que los caracterizan. Asimismo, Dong *et al*, (2005) buscan indentificar la igualdad entre las culturas mexicanas y asiáticas mediante la somilitud entre la cultura da calidad y la cultura laboral que busca establcer la forma en que los empleados cuenten con más participación activa dentro de la empresa. Sin embargo, Uh Sung Kim (2016) indica que el ambiente laboral entre estás dos culturas tiene a ser muy diferente, sin embargo la apertura al cambio que caracteriza a la cultura mexicana se vuelve un determinante para poder

establecer nuevas formas de trabajo que busquen la igualdad de oportunidad, así como también el conocimiento el acercamiento intercultural entre los mismos.

No todas las investigaciones usan la teoría del Dr. Hofstede o del Dr. Hall como principal referente, sin embargo, un rasgo en común es que todos mencionan la relevancia que la jerarquía tiene en esta interacción. La jerarquía o “distancia del poder” es de alta importancia para ambas culturas, pero en diferente escala ya que ambas culturas perciben la jerarquía o el poder con diferentes características y funciones.

Por otra parte, Aymes *et al*, (2012) determina que uno de los casos en donde las teorías de Hofstede tienen similitud de resultados radica en que los líderes de las empresas buscan establecer un estilo administrativo coreano, puesto que los resultados están enfocados en realizar exactamente lo que se debe de realizar, en donde cada uno de los individuos tiene identificado cuales son sus funciones y buscan la manera de reducir el riesgo y aumentar la toma de decisiones hacia la mejora continua. Por tal motivo, este estilo es similar a lo que establece la distancia de poder dentro de las dimensiones culturales establecidas por Hofstede.

El primer rasgo que identificaron es la “velocidad” refiriéndose al uso extremadamente eficiente del tiempo desde tomas de decisiones hasta crecimiento general de la empresa. Las demás características de Aymes y Salas-Porras (2012) encontraron en entre estilo administrativo coreano tienen que ver con metas ambiciosas, obediencia a los superiores, trabajo duro (sacrificio de asuntos personales por el trabajo) y alta lealtad a la empresa. Por su parte Uh Sung (2016) confirma algunos de estos rasgos y explica las posturas de ambas culturas: en el caso del tiempo, esta investigación confirma la importancia del tiempo en la cultura coreana y los malentendidos con el uso del tiempo en la cultura mexicana. El autor explica que en México el tiempo es más flexible y el uso de palabras como “ahorita” o “mañana” no son en sentido literal lo cual causa conflicto con culturas con un sentido del tiempo menos flexible como el caso de la cultura coreana. En el caso del ritmo de trabajo (vinculado con la “Indulgencia” del Dr. Hofstede), Uh Sung (2016) coincide una vez más con Aymes y Salas-Porras (2012) al mencionar que el coreano tiene un ritmo de trabajo más

acelerado e intenso que sus contrapartes mexicanas quienes buscan un mayor balance con su vida personal.

Una particularidad al revisar estas investigaciones es que a pesar de que ambas culturas tengan asignadas características similares por los autores de teorías de interculturalidad, estas se somatizan de maneras muy diferentes de una cultura a otra. Por ejemplo, Uh Sung (2016) menciona que la jerarquía de Corea dependerá altamente en la edad de la persona, por lo que es de esperar que la parte coreana pregunte directamente la edad de la parte mexicana para poder establecer el rango y el trato en su relación. En México también es importante la jerarquía, sin embargo, no está basada en la edad. Otro rasgo similar solo en “papel” es el colectivismo. Según las teorías de Hofstede ambos países son altamente colectivos, sin embargo, en Corea la empresa es parte de este colectivismo y se arraiga en la identidad de las personas. En el caso del mexicano, el colectivismo viene de otras fuentes principalmente la familia extendida y otros grupos sociales (incluyendo compañeros de trabajo, pero no tanto la empresa como tal).

Al revisar estos estudios se observa que las diferencias entre ambas culturas pueden comenzar su análisis a través de las teorías de interculturalidad, pero con la cautela de que no siempre se manifiestan de la misma manera. A pesar de que ambas culturas puedan compartir características según los autores, puede existir discrepancias dependiendo del contexto (como lo vimos en caso del colectivismo y la jerarquía). Por todo lo anterior, vale la pena seguir ahondando en este tema para llegar a una mejor comprensión de este en casos específicos como lo es KIA y sus filiales. Este caso incluye ciertas características específicas de industria, de región y de situación política que puede modificar la interacción intercultural, así como rasgos relacionados con ideologías como el confucionismo el cual, según los autores, es fuente de muchos de los comportamientos de las culturas asiáticas en el ambiente laboral.

### **1.3 Declaración del problema de investigación**

Por lo anterior expuesto en los antecedentes, se presenta el siguiente problema de investigación:

En la actualidad, el índice de la actividad empresarial de la industria automotriz entre Asia y México va cada vez en aumento, puesto que se tiene un total estimado de 5,700 empresas asiáticas que operan en México, sin embargo, existe un hueco en la información referente a los temas de interculturalidad dentro de las negociaciones, esto como resultado de un desconocimientos o mal entendido de comunicación y cultura entre los empresarios lo que puede ocasionar la perdida de negocios

### **1.3.1 Pregunta de investigación**

Por lo anterior mencionado, la presente investigación presenta la pregunta de investigación:

¿Cuáles son los elementos de las dimensiones culturales que impactan en el choque cultural en las negociaciones de empresarios provenientes de China, Corea del Sur y Japón en el sector automotriz de Nuevo León?

## **1.4 Objetivos de investigación**

### **1.4.1 Objetivo general**

El objetivo de está investigación es determinar los elementos de las dimensiones culturales que impactan en el choque cultural en las negociaciones de empresarios provenientes de China, Corea del Sur y Japón en el sector automotriz de Nuevo León.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

1. Identificar las bibliografía referente a los temas de interculturalidad, diplomacia y negociaciones comerciales entre Asia y México
2. Establecer el instrumento de medición para la recolección de datos
3. Conocer la experiencia de empresarios asiaticos durante su proceso de negociación con México
4. Clasificar los resultados obtenidos por dimensiones de analisis
5. Categorizar las subáreas encontradas en los resultados de investigación
6. Presentar las dimensiones culturales que afectan en las negociaciones comerciales

## 7. Establecer un modelo de referencia intercultural entre Asia y México

### **1.4.3 Delimitación del tema**

Para fines de esta investigación, la delimitación geográfica es el Estado de Nuevo León y su área metropolitana. Debido a que cuenta con la ubicación de empresas asiáticas de la industria automotriz, específicamente en el municipio de Pesquería Nuevo León. Por otra parte, la delimitación temporal esta ubicada en aquellas negociaciones que se realizan en Nuevo León durante el periodo del 2016 al 2018. Finalmente, la delimitación demográfica son los directos, gerentes que participan en el desarrollo de las negociaciones en México, así como también líderes de grupos que forman parte del capital humano de las empresas del sector automotriz.

### **1.5 Justificación**

Durante los últimos años, México se ha considerado como uno de los países con mayor perfil para atraer empresas con inversión extranjera según la Confederación de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en ingles). Actualmente existen alrededor de 1,900 firmas transnacionales extranjeras con 500 o más empleados operando en México (Carrillo, J. & Gomis, 2009), algunas de ellas con varias plantas, por lo que el número de empresas transnacionales emplazadas a lo largo del territorio mexicano supera las 2,600. 34% de estas empresas están emplazadas en el norte del territorio nacional las cuales en su mayoría son del ramo manufactura. Se considera que los empleados de estas, tanto locales como extranjeros, no están ajenos a los efectos psicológicos ocasionados por el choque cultural y su consecuente pérdida de productividad, principalmente durante la etapa de arranque de las operaciones.

Se analizaron estudios sobre la relación que existe entre los diferentes factores del ámbito psicológico que afectan de manera negativa la productividad en las empresas (Baeza, 1994; Chiavenato, 2007; Marek, Noworal, & Karwowsky, 1988; Shultz, 1993). Señalan que es

evidente y lógica la generación de un choque cultural en empresas extranjeras operando en otro territorio. En la actualidad las sociedades modernas se caracterizan cada vez más por el elevado componente de diversidad cultural que modela sus estructuras poblacionales. Diversos factores han facilitado en los últimos años la creciente movilidad de los colectivos negativos migrados, potenciando así la presencia de individuos pertenecientes a otras culturas en todos los sectores de la sociedad.

Como señala (Matsumoto & Kodoh, 1987) “la diversidad cultural producto de los distintos cambios estructurales, puede conducir a un incremento de la interacción entre miembros de diferentes culturas”. Los problemas de comunicación no se producen en exclusiva debido al desconocimiento mutuo del idioma. Por el contrario, como menciona (Matsumoto & Kodoh, 1987), es posible que se produzcan a la parte no verbal inherente a todo proceso de comunicación.

Entre las diferencias referidas a los procesos de comunicación no verbal, algunos estudios han profundizado en las diferencias culturales que existen en la gesticulación (Mars, O’shaughnessy, Morris, & Collett, 1980), en el contacto físico (Hall, 1965) al fijar la mirada (Fehr & Exline, 1987) y en las posturas adoptadas durante el proceso de comunicación (Kudoh & Matsumoto, 1985) (Matsumoto & Kodoh, 1987) todas estas diferencias pueden producir errores interpretativos que afectan de forma negativa en la decodificación del mensaje y en la relación entre las partes.

Uno de los aspectos culturales que varía ampliamente en función de la cultura que se está examinando son los roles de género. Estos se definen según (Best & Williams, Gender and culture, 2001), como la función social que cumplen hombres y mujeres en una determinada sociedad. Estas funciones y atribuciones que conforman el rol social de hombres y mujeres varían profundamente dependiendo de la cultura de que se trate (Best, Cross-cultural gender roles, 2001).

De este modo resulta interesante analizar como las diferencias culturales referidas a los roles de género pueden estar en la base de determinados conflictos culturales. Esto se produce al

entrar en conflicto las atribuciones de género de una cultura determinada con las de otras con las que interactúa. Diversos estudios han tratado de determinar los valores en torno a los cuales varían las culturas. Especialmente relevantes para este fin resultan los trabajos seminales de (Hofstede, 1984) quien identificó como uno de los aspectos de variabilidad cultural las dimensiones masculinidad versus feminidad.

A grandes rasgos, la dimensión feminidad caracteriza a aquellas sociedades en las que la diferenciación de valores y funciones entre géneros es reducida, mientras que en la dimensión masculinidad la división funcional entre géneros está claramente definida. Por este motivo el contacto entre individuos pertenecientes a sociedades con distinta orientación en esta dimensión puede producir conflictos. Está claro que la reacción hacia las diferencias culturales varía entre personas. Esto fue lo que observó y transcribió (Milton, 2004) *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education* (2nd ed., pp. 62-77). En su famoso Modelo de Desarrollo de Sensibilidad Intercultural (DMIS).

Finalmente, afirma que los individuos, en ambientes corporativos y académicos, lidian con las diferencias culturales en algunas formas predecibles mientras evolucionan en sus habilidades interculturales. Utilizando conceptos de psicología cognitiva y el constructivismo, organizó estas observaciones en 6 etapas de sensibilidad creciente hacia las diferencias culturales.

## **1.6 Hipótesis de investigación**

### **1.6.1 Hipótesis general**

Los elementos de las dimensiones culturales que impactan en el choque cultural en las negociaciones de empresarios provenientes de China, Corea del Sur y Japón en el sector automotriz de Nuevo León son: distancia de poder, individualismo vs colectivismo, eliminación de la incertidumbre y la masculinidad y feminidad.

### **1.6.2 Hipótesis alternativas de investigación**

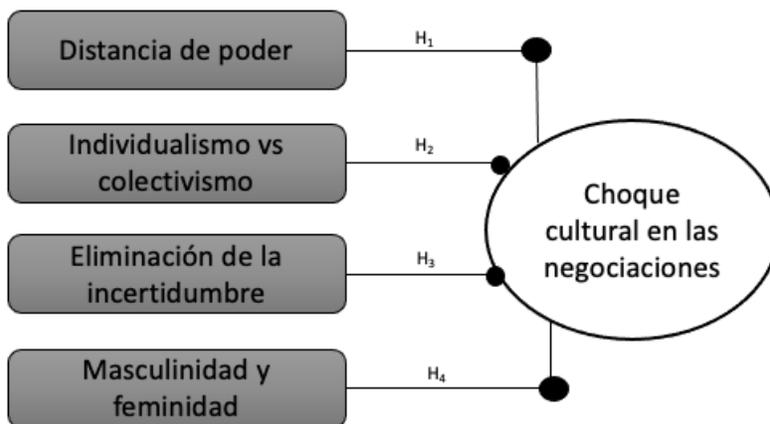
H<sub>1</sub>: La distancia de poder impacta positivamente en las negociaciones de empresarios asiáticos en el sector automotriz de Nuevo León.

H<sub>2</sub>: El individualismo vs el colectivismo impacta positivamente en las negociaciones de empresarios asiáticos en el sector automotriz de Nuevo León.

H<sub>3</sub>: La eliminación de la incertidumbre impacta positivamente en las negociaciones de empresarios asiáticos en el sector automotriz de Nuevo León.

H<sub>4</sub>: La masculinidad y la feminidad impacta positivamente en las negociaciones de empresarios asiáticos en el sector automotriz de Nuevo León.

### 1.6.3 Representación gráfica de la hipótesis



## 1.7 Operacionalización de la hipótesis

<b>Variable</b>	<b>Naturaleza</b>	<b>Definición</b>	<b>Unidad de medición</b>	<b>Autor</b>
Distancia de poder	Social	Se refiere al grado en el que miembros menos poderosos de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder	Alto poder o bajo poder	(Pérez, 2002; Prieto-Martínez, 1997; Álvarez, 1979; Castells, 2005; Rogoff y Lacasa, 1993; Bolívar, 2004; River; Hernández y Fierro, 2001; Millán, 2000)
Individualismo vs colectivismo	Social	Una cultura individualista está caracterizada por promover la independencia y la autonomía; por otro lado, una cultura colectivista promueve la interdependencia entre personas y su grupo, en estas culturas las necesidades del grupo se consideran más importantes que las del individuo	Alto, medio, bajo	(Ramírez, 2017; Páez, 2000; Ruiz, 2012; Ferrer; Hoyos y Madariaga, 2014; Ritgero, 2011; Anguita; Labrador y Candel, 2001; Oses 2014)
Eliminación de la incertidumbre	Social	Es el análisis que se realiza de acuerdo con el grado en el que una sociedad acepta lo ambiguo, es decir, que tan bien se manejan situaciones desconocidas, o en su caso, la necesidad de contar con más lineamientos y reglas para suplir el nivel de incertidumbre	Alto, medio, bajo	(García, 2010; Gardner, 1998; Littlewood, 1998; Wade, 2009; Martínez, 2007; Borromeo, 2016; Malavé, 1996; Cuellar, 2004; Hernández, 2000; Jiménez, 2008)
Masculinidad y feminidad	Social	Define el rol que tendrá tanto la mujer como el hombre en la empresa sabiendo que entre más masculinista sea ésta, mayor será la marcación de diferencias de roles y se buscará contar con mayores beneficios económicos.	Alto, medio, bajo	(Darío; González y Torres, 2000; Hofstede, 1997; Zubieta y Delgino, 2010; Oses, 2014; Castro y Lupano, 2013)

Fuente: Elaboración propia.

## 1.8 Marco conceptual

Actualmente, gracias al proceso de globalización las maneras de comunicación entre la sociedad van innovando constantemente, sin embargo, es importante identificar las posibles problemáticas que existen durante los procesos de comunicación que viven personas de diferentes culturales, es decir, que tipo de dificultades se llegan a presentar cuando dos sociedades con costumbres, tradicionales, estilos de vida e idioma empiezan a convivir.

Ante esto, una de estas problemáticas que viven es el choque cultural, el cual es definido como la manera de describir sentimientos de angustia, confusión y nerviosismo cuando una persona entra en contacto con una cultura diferente a la suya y que además ha presentado problemas de adaptación cultural.

Por tal motivo, este apartado está dedicado a brindar información acerca de las definiciones de variables para este estudio acerca de las dimensiones culturales que influyen en el choque cultural durante las negociaciones comerciales. La tabla 1 muestra la definición de las variables y autores.

**Tabla 1. Marco conceptual de las variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Autor</b>
Distancia de poder	Se refiere al grado en el que miembros menos poderosos de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder	(Pérez, 2002; Prieto-Martínez, 1997; Álvarez, 1979; Castells, 2005; Rogoff y Lacasa, 1993; Bolívar, 2004; River; Hernández y Fierro, 2001; Millán, 2000)
Individualismo vs colectivismo	Una cultura individualista está caracterizada por promover la independencia y la autonomía; por otro lado, una cultura colectivista promueve la interdependencia entre personas y su grupo, en estas culturas las necesidades del grupo se consideran más importantes que las del individuo	(Ramírez, 2017; Páez, 2000; Ruiz, 2012; Ferrer; Hoyos y Madariaga, 2014; Ritgero, 2011; Anguita; Labrador y Candel, 2001; Oses 2014)
Eliminación de la incertidumbre	Es el análisis que se realiza de acuerdo con el grado en el que una sociedad acepta lo ambiguo, es decir, que tan bien se manejan situaciones desconocidas, o en su caso, la necesidad de contar con más lineamientos y reglas para suplir el nivel de incertidumbre	(García, 2010; Gardner, 1998; Littlewood, 1998; Wade, 2009; Martínez, 2007; Borromeo, 2016; Malavé, 1996; Cuellar, 2004; Hernández, 2000; Jiménez, 2008)
Masculinidad y feminidad	Define el rol que tendrá tanto la mujer como el hombre en la empresa sabiendo que entre más masculinista sea ésta, mayor será la marcación de diferencias de roles y se buscará contar con mayores beneficios económicos.	(Darío; González y Torres, 2000; Hofstede, 1997; Zubieta y Delgino, 2010; Oses, 2014; Castro y Lupano, 2013)

Fuente. Elaboración Propia.

## **1.9 Modelo de la investigación**

La presente investigación, tiene un enfoque metodológico de carácter cualitativo, el cual representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, e implican la recolección y el análisis de datos cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

Por su parte, el estudio es fenomenológico y no experimental ya que no busca manipular las variables de investigación, sino que, solo observa el fenómeno tal y como está para aprender de este y poder aportar a su explicación. La secuencia en la que se desarrolla esta investigación es iniciar el análisis de las teorías de multiculturalidad para conocer los conceptos existentes que exploran la cultura de ambas regiones y tomar la información pertinente de que los autores consideran que genera la mayor fuente de confusión entre las culturas mexicana y asiáticas. Un siguiente paso fue la revisión de la literatura en la que se considera los estudios similares ya realizados, sus metodologías y los aspectos culturales destacados estos. Una vez completo este análisis se pasa a crear las variables con los conceptos seleccionados de cada autor (como se muestra en el marco conceptual. Una vez analizado el marco teórico, la revisión de literatura y creadas las variables se entró en el proceso de la creación y aplicación de instrumentos.

Asimismo, la herramienta utilizada para la recolección de datos son las entrevistas a profundidad. Esta herramienta es definida como una técnica de investigación cualitativa la cual permite recopilar información a través de un entrevistador y un entrevistado en donde el primero funge como guía para que el segundo se exprese a través del guion de la entrevista (Creswell, 2009).

La selección de esta herramienta es debido a las ventajas que brinda este instrumento para conocer de primera mano y con el mayor detalle posible la perspectiva de los principales involucrados y estudiosos de las culturas de ambos países en el ambiente laboral en el caso específico de esta investigación. El instrumento cualitativo fue diseñado con base a las definiciones de los autores revisados en el marco teórico.

Es importante mencionar que para esta investigación únicamente se toma en cuenta la metodología cualitativa debido a que se busca conocer bajo la percepción de personas que se encuentran estrechamente relacionados con los procesos de negociación, es decir personas que viven la experiencia frente a los negociadores asiáticos y la cual hay resultado positiva o negativamente. Sin embargo, para un estudio posterior se pretende utilizar la metodología cuantitativa para identificar que opinión tienen los trabajadores de este proceso.

### **1.10 Diseño de la investigación**

Como fue mencionado, esta investigación busca identificar factores que ayuden en las negociaciones entre las empresas de la región de Asia y México que al mismo tiempo son afectadas por las diferencias culturales. Por tal motivo, la técnica seleccionada para la recolección de datos son las entrevistas semiestructuradas a profundidad, instrumento creado a través de una búsqueda de literatura y validación de items del guion de la entrevista.

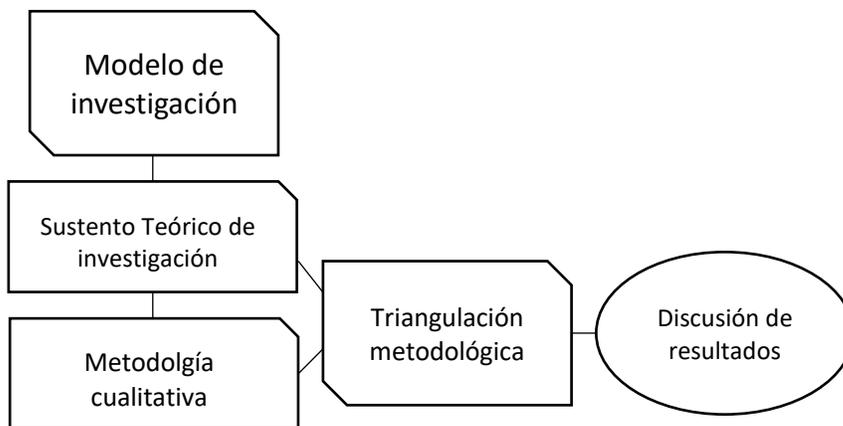
La muestra objetivo de esta investigación son los empresarios mexicanos y asiáticos que de una manera o indirecta tienen relaciones comerciales y que dichas negociaciones han sido afectadas por las diferencias culturales. Posteriormente, los datos recolectados pasan a la fase de análisis en donde con la ayuda del software NVivo se busca identificar la categorización, palabra asociada y redacción de similitud por variable establecida.

Una vez que los datos fueron analizados, los resultados teóricos y cualitativos entran en la fase de triangulación. De acuerdo con Aguilar y Barroso (2015) al analizar las diversas formas de realizar una triangulación de información. En primer lugar, triangulación de datos es utilizar múltiples técnicas y fuentes de información referente a la recolección de datos para su análisis. Asimismo, dentro de esta técnica existe, por una parte, la triangulación temporal donde los datos son recolectados en un periodo de tiempo. Mientras que, por otra parte, la triangulación espacial donde los datos son recolectados en diferentes lugares y la triangulación personal donde participan diferentes personas en la recolección de datos.

Seguidamente, Arias (2009) afirma que la triangulación teórica es la manera de utilizar diversas teorías para poder así tener una visión más clara y completa al momento de discutir los resultados encontrados. Finalmente, la triangulación metodológica es la aplicación de uno o más métodos en una misma investigación. Con la finalidad de, comparar y resaltar diversos resultados obtenidos en diferentes etapas de la investigación (Betrían *et al*, 2013).

Para fines de esta investigación, la triangulación metodológica es la técnica seleccionada, con el propósito de, vincular la información obtenida de la metodología teorica y cualitativa. Es decir, identificar datos que sirvan para explicar uno y otro. Al mismo tiempo, comparar resultados obtenidos entre cada una de las metodologías, a la par con, la teoría que es presentada en esta investigación. La figura dos muestra la triangulación de instrumentos. Después de las consideraciones anteriores, la figura 1 muestra el diseño planteado para esta investigación.

Figura 1. Modelo de investigación



### 1.11 Matriz de congruencia

Problema de Investigación	Preguntas de Investigación	Objetivo General	Marco Teórico	Hipótesis	VARIABLES	Método	Instrumento de Medición
En la actualidad, el índice de la actividad empresarial de la industria automotriz entre Asia y México va cada vez en aumento, puesto que se tiene un total estimado de 5,700 empresas asiáticas que operan en México, sin embargo, existe un hueco en la información referente a los temas de interculturalidad dentro de las negociaciones, esto como resultado de un desconocimiento o mal entendido de comunicación y cultura entre los empresarios lo que puede ocasionar la pérdida de negocios	¿Cuáles son los elementos de las dimensiones culturales que impactan en el choque cultural en las negociaciones de empresarios asiáticos en el sector automotriz de Nuevo León?	El objetivo de esta investigación es determinar los elementos de las dimensiones culturales que impactan en el choque cultural en las negociaciones de empresarios asiáticos en el sector automotriz de Nuevo León.	<p>Estrategias de aculturación y adaptación psicológica y sociocultural de estudiantes extranjeros en la Argentina (Castro, 2011).</p> <p>Immigrant youth: Acculturation, identity and adaptation (Berry, Phinnett, Sam y Vedder, 2006).</p> <p>Cross-Cultural Education and Intercultural Competence for Professional Mobility. Beverly Rising: "Culture and Communication" (Banciu, Simina y Erdeli, 2012).</p>	<p>Los elementos de las dimensiones culturales que impactan en el choque cultural en las negociaciones de empresarios provenientes de China, Corea del Sur y Japón en el sector automotriz de Nuevo León son: distancia de poder, individualismo vs colectivismo, eliminación de la incertidumbre y la masculinidad y feminidad.</p>	<p>Dependiente: Choque cultural en las negociaciones</p> <p>Independientes: 1. Distancia de poder 2. Individualismo vs colectivismo. 3. Eliminación de la incertidumbre. 4. Masculinidad y feminidad.</p>	<p>Método: Cualitativo</p>	<p>Para el instrumento cualitativo:  Entrevista a profundidad por la cual entendemos reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras</p>

## **CAPÍTULO II. FENÓMENO DEL CHOQUE CULTURA DENTRO DE LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES**

### **2.1 Aspectos dimensionales del choque cultural**

Los problemas de adaptación cultural han existido desde épocas remotas, es por eso que Muñiz (2005) nos afirma, que el problema para el hombre actual es la percepción de lo complejo, de lo multidimensional, acuciante hoy más que nunca por el contacto cotidiano con lo diverso, esto es, por la globalización y la constante interculturalidad.

Por tal motivo, la adaptación a un nuevo país y a nuevas personas requiere que el individuo modifique sus defensas y se pueda moldear en la nueva cultura, que escuche y hable un idioma extranjero. Este proceso está condicionado por las necesidades del inmigrante en el nuevo contexto (que van de su seguridad física y salud hasta el ocio, pasando por tener trabajo y establecer relaciones interpersonales), que se lograrán con mayor o menor dificultad de acuerdo con el grado de diferencia cultural entre la sociedad de acogida y la de origen (Ferrer, Palacio, Hoyos, & Madariaga, 2014).

Una de las mayores problemáticas que se presentan cuando la adaptación es poco favorable al estudiante nos la muestran Selten, Cantor y Kahn (2007) ya que indican que existe un factor social llamado “derrota social” que es determinante en el desarrollo de trastornos mentales en población inmigrante. Reconocen que el racismo, la exclusión, el lenguaje, la pertenencia a un grupo minoritario y problemas con las condiciones de vida (empleo, vivienda, educación) podrían convertirse en factores de riesgo o factores de estrés asociados a problemas de salud mental en esta población. Por consiguiente, el nivel de adaptación de un estudiante tanto psicológicamente como culturalmente va de la mano con su capacidad para fortalecer o adquirir habilidades sociales y culturales, y del desarrollo de competencias para acoplarse a la nueva cultura.

Ante esta situación podemos mencionar los estudios de Schweitzer, Buckley y Rossi (2010), encontraron que los factores pre-migratorios, especialmente las experiencias traumáticas que obligaron a la migración, se relacionan consistentemente con la prevalencia de trastornos por

estrés postraumático, acompañado de depresión, ansiedad, abuso de sustancias psicoactivas, separación y abandono en los migrantes.

Otro factor que se presenta cuando no se logra tener un buen proceso de adaptación es la falta de capacidad de afrontar las situaciones y problemas que se presentan, debido a que una persona debe de contar con diversos recursos y estrategias para afrontar un problema, pero puede suceder que no los perciba, o que no tenga la habilidad para utilizarlos, sobre todo cuando tiene que enfrentarse a ambientes, costumbres y contextos sociales diversos, desafiantes y hasta amenazantes.

La capacidad de afrontamiento, en la medida que es un proceso psicológico, se pone en marcha cuando el entorno se percibe como amenazante. El afrontamiento se puede definir como aquellos esfuerzos conductuales que se desarrollan para manejar las demandas que desbordan los recursos del individuo con el fin de evitar o reducir las consecuencias negativas de la situación de amenaza o desafío (Lazarus & Folkman, 1986).

En un intento por saber los determinantes del afrontamiento, podemos decir que las diferencias individuales y de personalidad de los estudiantes como la situación que deben de afrontar y el medio social en que se desenvuelven juegan un rol importante.

Si hablamos acerca del país de acogida podemos mencionar que los problemas se presentan de acuerdo con lo que resalta Berry (1989), quien considera que el proceso de aculturación, a un lado de los factores individuales, también se debe tener en cuenta el tipo de sociedad que recibe al inmigrante, es decir, si es multicultural o monista, así como su política de inmigración, si es tolerante o no, lo cual también influirá en el tipo de estrategia de adaptación utilizada por los inmigrantes.

Ante esto podemos agregar que es importante considerar como se encuentra el país receptor frente al marco legal frente a la inmigración, la participación social del inmigrante en la sociedad receptora y las actitudes de los autóctonos respecto a la participación de los inmigrantes.

Por otra parte, los beneficios que se obtienen cuando el estudiante logra hacer un buen contacto con la cultura receptora, logrando así que el proceso de adaptación sea favorable, se logra contar con las siguientes habilidades:

1. **Adquisición de competencia:** es decir, desarrollar habilidades intelectuales, físicas, manuales, de relaciones sociales y personas que facilita su adaptación.
2. **Manejo de emociones:** capacidad para aprender a reconocer y controlar en forma eficaz los propios sentimientos, en especial los que se relacionan con el sexo, y la agresividad. Asimismo, para identificar como, cuando, donde y con quien se puede decir, hacer, y expresar determinadas acciones y actitudes.
3. **Lograr la autonomía:** consiste en aprender a vivir y tomar decisiones sin el apoyo y presencia de los padres. También actuar de forma independiente sin la compañía, apoyo, aprobación y afecto de los familiares cercanos.
4. **Establecer la propia identidad:** se trata de un proceso de construcción que le permite al estudiante reconocer sus propias características, necesidades físicas, su apariencia y su identificación sexual.
5. **Adquisición de libertad en las relaciones interpersonales:** en esta etapa el joven debe aprender a ser menos ansioso, menos defensivo y menos vulnerable, así como a tener la capacidad de ser más espontáneo, amistoso y confiado como producto de la aceptación de sus propias características.
6. **Reconocimientos de propósitos:** se debe lograr tener mayor claridad en sus planes vocacionales y aspiraciones intelectuales, así como en el ámbito cultural y recreativo. Desarrollar la aptitud para establecer las metas e intereses en la propia vida.
7. **Desarrollar la integridad:** que le exige elaborar el conjunto de creencias y valores que sirven como guías del comportamiento individual.

## 2.2 Descripción del proceso de choque cultural

El fenómeno psicológico primordial que tiene que enfrentar un estudiante extranjero se denomina aculturación y es el proceso de cambio psicológico y cultural resultado del contacto intercultural (Berry J. , 2003). Los cambios culturales incluyen alteraciones en las costumbres y en la vida económica y política de los grupos en contacto. Los cambios psicológicos

(aculturación psicológica) involucran variaciones en las actitudes hacia el proceso de aculturación, la propia identidad y las conductas hacia la cultura huésped (Beery, Phinney, Sam, & Vedder, 2006).

La adaptación puede ser psicológica o cultural. La adaptación cultural involucra la puesta en marcha de habilidades sociales necesarias para funcionar adecuadamente en un entorno cultural complejo (Ward, Bochner, & Furnam, *The psychology of culture shock*, 2001).

Los predictores de la adaptación psicológica son el apoyo social percibido, las variables de la personalidad y los eventos vitales. En cambio, los factores que explican la adaptación sociocultural que involucran la resolución exitosa de problemas prácticos en la interacción con miembros de la cultura huésped son la distancia cultural, el conocimiento cultural, el grado de contacto con la cultura huésped y la discriminación percibida (Ward, *Psychological theories of culture contact and their implications for intercultural training and interventions*, 2004).

La longitud de la estancia, la edad y el género también se vuelven unos factores predilectos sobre la adaptación sociocultural.

Debido a esto es ahora muy común que los migrantes sufran ahora por las características de estrés aculturativo si la adaptación no se alcanza de una forma favorable. Esto ocurre cuando las personas experimentan reacciones físicas y emocionales adversas como resultado del complejo ajuste que deben realizar en un contexto cultural poco familiar. El estrés aculturativo surge de la tensión experimentada al contrastar los valores y costumbres de la cultura propia en un contexto cultural de la cultura propia en un contexto cultural diferente (Castro, 2011).

Aquellos migrantes que manejan mejor el estrés son los que tienen una mayor competencia intercultural. Este concepto es relativamente nuevo y comprende la autoconciencia de los propios valores culturales, el conocimiento de aquellos que tienen valores culturales opuestos o diferentes a los propios y la adaptación de las propias conductas a las necesidades de los grupos culturalmente diversos (Ang, Van Dyne, & Koh, 2004).

(Beery J. , 1997) propone un modelo con dos dimensiones independientes: (1) los inmigrantes consideran su identidad cultural y sus costumbres lo suficientemente valiosas como para mantenerlas en la sociedad de acogida (mantenimiento) y (2) las relaciones con otras personas o grupos de la sociedad son realmente valiosas como para buscarlas y fomentarlas (participación). Estas dimensiones dan lugar a las siguientes estrategias de aculturación:

1. **Integración:** el migrante intenta mantener su herencia cultural y también mantiene contacto con el grupo cultural dominante.
2. **Asimilación:** el individuo no conserva su cultura de origen e intenta mantener contacto sólo con miembros del grupo dominante.
3. **Marginación:** ocurre cuando el migrante no tiene estrés o posibilidades de mantener su cultura materna y además tiene pocas posibilidades de entrar en contacto con la cultura huésped.
4. **Separación:** tiene lugar cuando el migrante consigue mantener su cultura original pero evita o no puede tener interacción con el grupo dominante o con otros grupos.

Existe un fenómeno que se produce cuando se entra en contacto con una nueva cultura conocido como shock cultural, referido al estrés emocional provocado por estar con contacto con una nueva cultura y/o idioma (Sydney, 2009). Si bien es posible que el shock cultural como tal se presente de diferentes maneras en cada individuo, lo más probable es que termine sucediendo aunque sea en diferentes magnitudes y periodos de tiempo (Oses, 2014).

El llamado “Ciclo de adaptación” o “Curva W” es uno de los patrones más aceptados y reconocidos que nos ayudan a describir el ciclo por el cual pasa el individuo al momento de hacer contacto con la cultura anfitriona.

Las etapas son las siguientes:

1. **Luna de miel,** fascinación y emoción por todas las nuevas cosas que hay alrededor, sentimientos de regocijo por estar en una nueva cultura y todos los cambios que ello implica.

2. **Shock cultural**, fatiga por muchas cosas que hay que comprender y muchas veces por usar un segundo idioma. Se está inmerso en nuevos problemas como transporte, vivienda, comida, idioma y nuevas personas.
3. **Adaptación inicial**, las actividades cotidianas ya no son un problema, sin embargo, pueden no ser fluidos en el idioma anfitrión no pudiendo expresar todo lo que se desearía.
4. **Aislamiento mental**, todavía no se está totalmente adaptado a la cultura y rutina local. Al estar por un tiempo prolongado alejados de la familia y los amigos puede presentarse un sentimiento de soledad. Esto se refleja muchas veces en frustración y pérdida de confianza.
5. **Aceptación e integración**, una rutina ya ha sido establecida y aceptan los hábitos, ropa, comida y características de las personas de la nueva cultura. Sentimiento de comodidad con amigos e idioma local (Sydney, 2009).

Una vez finalizados estos periodos y al haber pasado por todas o algunas de las etapas, es donde, a modo de sello de la experiencia en sí, se materializan las respuestas señaladas ante la aculturación, pudiendo asimilar, separar, marginalizarse o incluso lograr la integración y de este modo un sentimiento de biculturalidad (Oses, 2014).

La adaptación cultural, es un proceso de aprendizaje social y se asocia al tiempo de estadía, a la distancia cultural existente y a la cantidad de contacto con los miembros de la cultura anfitriona (Oses, 2014).

La adaptación cultural implica fundamentalmente tres aspectos:

1. **Adaptación psicológica**, comprendida como el grado de satisfacción con el nuevo medio cultural y aceptación del mismo.
2. **Aprendizaje cultural**, proceso de adquisición de habilidades sociales que posibilitan adaptarse a la cultura de acogida y establecer vínculos con los miembros de la cultura anfitriona.
3. **Aprendizaje de las conductas** adecuadas para la resolución de tareas sociales (Benatuil & Laurito, 2008).

Dado que las diferencias entre las culturas pueden ser un factor muy importante a la hora del contacto entre individuos, debido a que la similitud entre estas pueden hacer que eventualmente, tanto el shock cultural como la adaptación sean más fáciles, por lo que es necesario comprender las dimensiones mediante las cuales las culturas se pueden medir y evaluar en cierto modo en pro de identificar dichas diferencias y similitudes (Oses, 2014) a este fenómeno se le conoce como las dimensiones culturales

Las tres principales dimensiones se describen a continuación:

1. **Contexto de la cultura**, referido a la forma de interpretar y comunicar ideas y entendimiento. Las culturas pueden ser clasificadas en contextos altos o bajos. Las principales diferencias están marcadas en los aspectos de las relaciones, estilos de comunicación, espacio personal, actitudes del tiempo y las maneras de aprender.
2. **Relaciones con la gente**, hay cinco orientaciones que cubren las maneras en que los individuos se relacionan entre ellos
  - a. **Individualismo versus colectivismo**, las culturas individualistas como su nombre lo indica, están basadas en la persona, las necesidades individuales están por sobre las del grupo. Mientras que las culturas colectivistas son culturas basadas en el grupo, donde los miembros son cercanos social y psicológicamente, pero distantes de otros que no son miembros del grupo.
  - b. **Control de la incertidumbre**, las culturas con alto control de la incertidumbre poseen una baja tolerancia a la ambigüedad lo que implica un alto nivel de ansiedad, gran necesidad de normas formales y baja tolerancia con grupos con comportamiento desviado, considerando lo diferente como peligros. Mientras que las culturas con bajo control de la incertidumbre consideran lo diferente como curiosidad.
  - c. **Universalismo versus particularismo**, una persona universalista diría de una particularista: “no son confiables porque ellos siempre ayudarán a sus amigos”. Mientras un particularista diría de un universalista: “no puedes confiar en ellos porque no ayudarían ni a sus amigos”.
  - d. **Masculinidad versus femineidad**, en una cultura masculina los roles son claramente distinguidos, donde el hombre es asertivo, fuerte y materialista y la

mujer, modesta, criadora y sensible. Mientras que una cultura femenina se está más enfocada en la calidad de vida y se muestran menos diferencias en los géneros.

- e. **Orientación a corto plazo versus orientación a largo plazo**, en una cultura con orientación a corto plazo se tienden a notar las siguientes características, respeto por las tradiciones, se tiene a gastar más de lo que se tiene para estar a la par con los vecinos, pocos ahorros y la gente espera resultados rápidos. Mientras que en una cultura con orientación a largo plazo se tienden a notas las siguientes características, tradiciones adaptadas al contexto actual, capacidad de ahorro y se espera resultados lentos (Banciu, Simona, & Erdeli, 2012).

### 3. Actitudes de tiempo

- a. **Monocrónico versus policrónico**, las culturas monocrónicas prefieren una cosa a la vez y le dan alto valor a la puntualidad. Se ajustan a los planes, plazos, respeto por la propiedad privada y preocupación por no molestar a los demás. Por otro lado las culturas prolicrónicas hacen muchas cosas a la vez, aceptan interrupciones, son más comprometidos con las relaciones humanas, cambian frecuentemente de planes y aceptan la idea de propiedad comunitaria (Banciu, Simona, & Erdeli, 2012).
- b. **Orientación al pasado o al futuro**, en algunas sociedades lo que alguien haya logrado en el pasado no es tan importante y es mas importante saber cuál es el plan para el futuro. Sin embargo en otras sociedades es lo contrario (Sydney, 2009).

Integrar es hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo. Explorando esta definición a la situación en que se entra en una nueva cultura, es posible desprender que la integración busca generar confianza y habilidad para adaptarse exitosamente a las diferencias culturales que lleva a una nueva y gratificante manera de aprender, además de buscar herramientas prácticas para desarrollar estrategias en pro de maximizar los beneficios de una experiencia internacional (Iceberg Cultural Intelligent , 2013).

Los factores que facilitan la integración son los siguientes:

1. **Enclaves**, juntarse con pares reduce la ansiedad, los sentimientos de vulnerabilidad y el estrés social
2. **Identidad**, el estatus personal y la autoestima están fuertemente influidas por la percepción de acuerdo al país de origen por parte del anfitrión.
3. **Habilidades sociales y acomodación cultural**, aprender las cosas estratégicamente y comportarse adecuadamente sin entender por completo o aceptar la otra cultura.
4. **Amigos estratégicos**, redes de pares y de nacionales como facilitadores en lo académico, profesional y social.

El término sojourners se utiliza para llamar así a los residentes temporales, que supone una estadía temporal y que se tiene la intención de volver a la cultura de origen una vez alcanzado el propósito de su visita, realizar un viaje voluntario a otra cultura por un tiempo determinado o un fin específico (Benatuil & Laurito, 2008).

Existen cuatro tipos de sojourners que se ajustan a un patrón de características en términos de adaptación:

1. **Observadores independientes**, tienen poco contacto con la cultura anfitriona. Sus motivaciones son usualmente técnicas y claramente definidas y hacen amistad con otros “sojourners” en vez de con locales. No presentan muchos problemas de adaptación.
2. **Promotores**, tienen bajo o moderado contacto con la cultura anfitriona, están comprometidos con su cultura de origen, pero se convierten en participantes renuentes en la cultura extranjera. Presentan problemas de adaptación como consecuencia de las discrepancias entre ambas culturas.
3. **Participadores entusiastas**, están más separados de su cultura de origen y son participantes activos de la nueva cultura. Están conscientes de la naturaleza temporal de su estadía y aprovechan su experiencia. Presentan algunas dificultades de adaptación y sus expectativas de retorno no son muy claras por lo que se podría producir una crisis de reintegración.

4. **Colonos**, muestran un pequeño apego a la cultura de origen. Se adaptan lentamente, pero a tiempo. Muestran una genuina y meticulosa adaptación en la cultura anfitriona (Brein & Kenneth, 2013).

## **CAPÍTULO III. PRESPECTIVA GENERAL Y TEÓRICA DE LAS DIMENSIONES CULTURALES**

### **3.1 Conceptualización de las dimensiones culturales**

El término cultura tiene diversos y muy amplios significados, de acuerdo con Kramsch (1998) define la cultura como la perspectiva desde la cual vemos el mundo, es decir, un sistema compartido para percibir, creer, evaluar y actuar. Asimismo, Brem (1977) compara la noción de cultura a un témpano, solamente su punta es visible (lengua, comida, indumentaria, objetos de arte, etc.) mientras una gran parte del témpano no se ve a simple vista (estilo de comunicación, creencias, valores, etc.).

De acuerdo con, Harris (1990) expone que la cultura es el conjunto aprendido de tradiciones y estilos de vida, socialmente adquiridos, de los miembros de una sociedad, incluyendo sus modos pautados y repetitivos de pensar sentir y actuar (es decir, su conducta). Esta definición sigue el precedente sentado por sir Edward Burnett Tylor, fundador de la antropología académica y autor del primer libro de texto de antropología general (Harris, 1990).

Por tal motivo, la cultura en su sentido etnográfico es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad. La condición de la cultura en las diversas sociedades de la humanidad, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, constituye un tema apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción humanos (Murray, 2016).

Asimismo, Porcher (2004) expresa que toda cultura es un modo de clasificación, es la ficha de identidad de una sociedad, son los conocimientos de los que dispone; son las opiniones fundadas más en convicciones que en un saber. Por su parte, Kramsch (1996) propone dos formas de comprender la cultura. Una de ellas deriva del estudio de las humanidades: cultura es la forma como un grupo social se representa a sí mismo y a otros a través de productos materiales como el arte, la literatura y los mecanismos de preservación y reproducción de la historia.

La otra forma ve a la cultura como un fenómeno derivado de las contribuciones de las ciencias sociales e incluye las actitudes, las creencias, los modos de pensar, comportarse y recordar compartidos por los miembros de una sociedad. De este modo, la cultura se puede ver como un marco de presuposiciones, ideas, creencias y modelos de pensamiento.

Dicho lo anterior, existe una estrecha relación entre cultura y lengua, el cual da como resultado los esquemas de contenidos. De acuerdo con, Kern (2000) existen dos tipos de esquemas, los formales y los de contenido.

Los esquemas de contenidos se relacionan con los conocimientos que se tiene de un tema en específico (el metro de Madrid, la guerra civil española), con estructuras de eventos (roles y acciones involucradas en actividades como ir a una fiesta, comprar gasolina) y nociones culturales (el color blanco en diversas sociedades). Todos estos esquemas están culturalmente influenciados por lo cual se habla también de esquemas culturales, que expresan no solamente el mundo de hechos y objetos físicos, sino también el mundo abstracto de interacciones sociales, discursos y significados. Cuando un esquema cultural es compartido intersubjetivamente podemos hablar de un modelo cultural, que se considera una verdad evidente, objetiva, sin necesidad de explicaciones.

Por otra parte, Kramsch (1993) afirma que lo más importante dentro de las diferencias culturales es un compromiso reflexivo por parte de la sociedad, es decir, aprender, usar, disfrutar la lengua en estudio y al mismo tiempo reflexionar sobre ese aprendizaje, uso y disfrute para llegar a una comprensión más profunda, la cual no solamente sea la lengua, sino también, de sí mismos como exploradores de un reino que se extiende entre la nueva lengua y la nueva cultura y las propias.

Asimismo, destaca la importancia sobre la dimensión social en el aprendizaje de lenguas, la cual señala que los ejercicios gramaticales y las actividades comunicativas pueden convertirse en importantes sitios de diálogo intercultural. Un ejemplo de lo anterior, es cuando se producen encuentros entre empresas pertenecientes a distintas culturas y presentan malentendidos de comunicación debido a la ignorancia de las diferencias socioculturales existentes. Por tal motivo, estos choques culturales impiden que la estrategia de internacionalización se desarrolle

con éxito, lo cual implica la pérdida de esfuerzos de tipo financiero y estratégico, que amenazan la perdurabilidad de la organización (Maldonado, 2007).

Es así como, cualquier movimiento de un país a otro genera cierta confusión, desorientación y cataclismo emocional termino mejor conocido como choque cultural. Por ejemplo: la transferencia de un ejecutivo de Estados Unidos a Canadá requeriría del menor ajuste posible que se pudiera realizar; esto debido a que en Estados Unidos y Canadá tienen perfiles relativamente parecidos en función de las cuatro dimensiones culturales de Hofstede, sin embargo, ese no impediría presentar un cierto grado de choque cultural.

Otro ejemplo, radica en un ejecutivo tendría que ajustarse a las diferencias culturales que incluirían la forma del gobierno representativo (los canadienses tienen un sistema parlamentario, muy parecido al de Gran Bretaña). Ello implica un nuevo cambio organizacional en donde de acuerdo con, Gordon (1996) son los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. Siendo el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Ante esta eventualidad, Kilmann (1985) propone un instrumento cuantitativo que se centra en cuatro dimensiones de la cultura:

1. Apoyo a las tareas a corto plazo
2. innovación de las tareas a largo plazo
3. relación social en un periodo breve
4. libertad personal durante un periodo más extenso

Sin embargo, el choque cultural es un tipo de consecuencias que forma parte del denominado fenómeno de la Globalización, el cual según Jiménez et al (1999) indican que el choque cultural es considerado como un fenómeno antiguo, inherente al desarrollo humano, con una velocidad mayor de respuesta al aparecer el capitalismo como sistema de producción, y que en las dos últimas décadas, se ha acelerado y presentado bajo nuevos esquemas, de tal suerte que la política neoliberal, la desregulación y el avance tecnológico, son los nuevos elementos que permiten su ampliación y difusión entre los países.

Por tal motivo, se cree que en un mundo globalizado donde hay movilidad frecuente entre individuos de distintas naciones es fundamental reconocer y comprender el concepto de choque cultural, conocer las razones de su existencia así como sus etapas, y síntomas con el fin de desempeñarse de una forma más exitosa en ambientes multiculturales.

El fenómeno del choque cultural se define como las tensiones y sentimientos de malestar que resultan de tener que satisfacer las necesidades cotidianas, como son alimentarse, cuidar la salud y mantener las relaciones interpersonales en formas a las que no se está acostumbrado (Brislin, 1986).

En relación con lo anterior, el choque cultural no es una enfermedad, pero es una reacción al estrés que provoca lo nuevo y a lo que no se está familiarizado, por tal motivo, término *choque* no es adecuado ya que las reacciones que genera se presentan de forma gradual y de manera inconsciente, mientras que el término en inglés se refiere a una reacción que se da de inmediato y de forma consciente. Existen diversos estudios sobre las etapas en la experiencia del choque cultural, las cuales se describen a continuación:

1. Luna de Miel, contacto intercultural. Sucede al principio del encuentro intercultural. Se sostienen las relaciones interpersonales afables y superficiales con los individuos del país anfitrión. Se producen sentimientos de entusiasmo, euforia y afán de encontrar novedades.
2. Crisis, desintegración. En esta etapa todo lo que le parecía atractivo le provoca pérdida de autoestima al individuo ya que se da cuenta de que la manera en que se actúa no es la adecuada para su contexto. Adler percibe dos aspectos de esta etapa: desintegración que sería propiamente la crisis; la otra es la reintegración.
3. Recuperación, autonomía. En esta etapa la persona encuentra formas de manejar las nuevas situaciones y empieza a superar las emociones y los sentimientos que experimentaron durante la etapa de crisis. El individuo se muestra relajado y es capaz de mantener relaciones interpersonales cálidas. Manifiesta seguridad en sí mismo y es capaz de simpatizar con los demás (Oberg, 1960).

En este mismo sentido la adaptación, independencia son emociones que el individuo puede llegar a experimentar, en caso de ser así el individuo se encontrará dentro de la última etapa del choque y podrá ser capaz de trabajar en su nuevo entorno, así como disfrutar las experiencias en que vive. En esta etapa puede realizarse plenamente, se expresa sin dificultades y es creativo. Es capaz de expresar humor, de confiar en las personas y amarlas.

Sin embargo, existen múltiples investigaciones que proponen modelos que ayudan a enfrentar el choque cultural, tal es el caso de Brislin (1986) el cual distingue entre los factores del contexto y los antecedentes históricos al referirse a la habilidad de un individuo para sobreponerse al choque cultural que es externo a la persona. El individuo tiene que aprender a vivir con esos elementos del nuevo contexto, si desea alcanzar los objetivos de su visita.

Asimismo, los elementos históricos o antecedentes son los límites sociales impuestos en todas las relaciones intergrupales por cada grupo social que forman parte de su cultura. Entre los elementos que se incluyen está la historia de las relaciones entre los diversos grupos étnicos dentro de un país, y las normas que rigen lo que se considera aceptable y lo no aceptable en cuanto al contacto entre los individuos de los diferentes grupos.

Otro elemento histórico puede ser la forma en que un sujeto fue educado, en este caso los elementos históricos son todos los aspectos del entorno del individuo en donde nace, los que se espera adquiera y acepte para llegar a ser un miembro normal y funcional de la Sociedad a que pertenece (Brislin, 1986). Asimismo, el autor considera que el individuo difícilmente podrá adaptarse a los elementos históricos, sin embargo los factores del contexto son controlables a través del aprendizaje y le permitirán obtener una experiencia intercultural positiva.

Es así como, en los países en que manejan este tipo de contexto la comunicación que se da es indirecta y las normas y valores reinantes corresponden a acuerdos tácitos, que no necesariamente se expresan verbalmente, sino de forma ambigua a través del lenguaje corporal y gestual. Se considera que una comunicación directa es demasiado fría y hasta perjudicial para el buen desarrollo de la comunicación.

Por su parte, se piensa que la sinceridad y la precisión al hablar pueden herir sensibilidades e inclusive ofender a alguien o a uno mismo, por el sentimiento de culpa, es decir, en el término de las negociaciones se observa que los procesos son más lentos, por diversos motivos como puede ser el cumplimiento de los contratos y de la ley depende de diversas circunstancias, por otro lado los pormenores pactados no son definitivos, y sobre todo es más importante desarrollar lazos de amistad y confianza entre las partes.

Ante esto, la palabra prevalece por encima de disposiciones legales y formalistas y además, el lenguaje silencioso es determinante para que el negocio se desarrolle exitosamente. Geográficamente los países asiáticos, árabes, africanos y latinos corresponden a este tipo de culturas. Para estas culturas el entorno no es tan importante como sí lo son los documentos escritos y el uso de un lenguaje explícito y directo. El ser francos y hablar con precisión y claridad, no se percibe con la intención de ofender sino de entablar una buena comunicación, libre de malas interpretaciones.

Significa entonces que, las palabras y el lenguaje verbal son el vehículo preferido para transmitir la mayor parte de información. Por tal motivo, las negociaciones buscan la precisión de los detalles del contrato y en la evacuación rápida de éstos. No consideran pertinente mezclar los negocios con la vida personal; de este modo, tampoco involucran sus sentimientos ni esperan que éstos intervengan o sean decisivos a la hora de concretar un negocio. Los países anglosajones, escandinavos y europeos se identifican con este tipo de cultura.

### **3.2 Noción teórica de las dimensiones culturales**

En la actualidad, las culturas monocrónicas perciben el tiempo de manera lineal, por lo que se realiza una sola actividad a la vez, es decir aprecian el tiempo como un recurso de trabajo y como tal se ven sujetos a la programación de calendarios y a su cumplimiento estricto. En efecto, el tiempo es directamente proporcional a la productividad. Las culturas de bajo contexto suelen adoptar esta concepción lineal y mono crónica del tiempo. Por otro lado, la percepción policrónica del tiempo consiste en la capacidad para realizar varias actividades a la vez, es decir, el tiempo no es un recurso en sí, sino un medio.

De este modo, las actividades no se supeditan a un calendario inmodificable, sino a la urgencia o importancia de los asuntos a tratar. Las culturas de alto contexto suelen adaptarse a esta visión laxa en el manejo del tiempo. Sin embargo, es importante resaltar la importancia del estudio de lenguas extranjeras la competencia intercultural se define como la habilidad de una persona de comportarse adecuadamente de un modo flexible al enfrentarse con acciones, actitudes y expectativas de elementos representantes de culturas extranjeras (Meyer 1991).

El enfoque comunicativo de la enseñanza de lengua ha acentuado el uso de la lengua auténtica como material de aprendizaje. De ese modo se proporciona a los estudiantes experiencias reales con la lengua en estudio, aunque en los primeros niveles se necesite cuidar que el contenido, el uso requerido de las destrezas y la lengua seleccionados tengan un nivel accesible.

Este aspecto hace referencia a presentar a los estudiantes la oportunidad de comprender la relación entre la lengua y otros fenómenos culturales y vincular el aprendizaje de destrezas lingüísticas con la comprensión de una cultura extranjera. Por ejemplo, en el aprendizaje de lenguas los estudiantes aprenden las destrezas y las fórmulas lingüísticas para saludar y despedirse.

La conciencia lingüística llamaría la atención de los estudiantes sobre las similitudes y diferencias con su lengua materna, tal vez centrando su atención en los diferentes niveles de formalidad y en las fórmulas lingüísticas apropiadas, que son los indicadores visibles del conocimiento cultural de los hablantes nativos, en gran medida inconsciente y difícil de articular.

La conciencia cultural examina el fenómeno de la cultura de la lengua en estudio. De este modo se proporciona a los estudiantes la oportunidad de un estudio comparativo entre su lengua materna y la lengua en estudio al examinar el uso de la lengua en estudio en su contexto cultural a través de la atención a ciertos conceptos clave y sus manifestaciones lingüísticas. El contenido de este componente en parte deriva del estudio de la lengua y la conciencia de la lengua y en parte de la experiencia cultural como componente del modelo.

Por tal motivo, el estudio de la cultura y el aprendizaje de la lengua introduce otra forma de aprendizaje en la relación entre lengua y cultura a través de la experiencia directa. En este caso

la experiencia de la cultura en estudio ha de ser estructurada desde el punto de vista de un hablante nativo. La lengua trabaja como instrumento y la experiencia directa es una contribución integral al proceso completo.

En consecuencia a lo anterior, es importante mencionar la relación entre las culturas se determina a partir del interculturalismo, pero las posibilidades son amplias, ya que en realidad sus sistemas cognoscitivos y morales son inconmensurables, es decir, las sociedades reales se componen de comunidades y de culturas diversas, cada una con diferentes estrategias y formas de obtener conocimientos acerca del mundo, criterios de evaluación cognoscitiva, moral y estética; y acepta que todos estos sistemas cognoscitivos y morales son inconmensurables, es decir, que no es posible hacer una evaluación de ellos bajo un grupo único de estándares (Olivé, 1999).

Esta posición pluralista sostiene la posibilidad de que los sujetos de diferentes culturas interactúen y se interpreten recíprocamente, a pesar de tener distintas concepciones del mundo y lograr así que las visiones del mundo de las diversas culturas sean inconmensurables y que sus miembros vivan en mundos distintos, pero esto no impide que sean racionales e interactúen racionalmente y que lleguen a acuerdos y que actúen de forma cooperativa y fructífera.

En este sentido los rectores perciben lo que fueron, lo que son y lo que deben ser las relaciones entre las culturas, sus preocupaciones en esta dimensión son:

1. La relación y el diálogo que se dan tal cual, sin juicios éticos ni de valor, en donde la interculturalidad son las distintas formas de relación que establecen las culturas.
2. Lo positivo de la interculturalidad en nuestros días en oposición a las políticas monoculturales de otras épocas en México puesto que las relaciones entre las culturas se enfocan en la diversidad étnica como indeseable y cuando se buscaba una sola cultura nacional, mientras que la segunda etapa la interculturalidad ya no es vista como algo negativo y manifiesta que todas las culturas tienen el mismo derecho de desarrollarse.
3. Las regiones interculturales de refugio indican que la permanencia de los esquemas

coloniales y el propugnaba entonces porque desapareciera la interculturalidad y México pasaba a ser un país de mestizos y un país de una sola cultura, sabemos que eso no es posible, he suprimir la variedad de la cultura es una acto de pues que está destinado al fracaso, y hoy entendemos la interculturalidad de manera distinta, a partir de más o menos los años 70`s empezó entre los antropólogos una crítica muy severa al indigenismo al concepto de asimilación integracionista, de que las poblaciones eh.. no indígenas y las poblaciones indígenas tenían que completarse en una sola cultura nacional, y entonces surgió otro manejo del concepto de interculturalistas, que en términos positivos la interculturalidad no es más que la relación que existe entre culturas diferentes, por tal motivo esa relación debe de ser totalmente equitativa, que todas las culturas tienen el mismo derecho de manifestarse a vivir plenamente a desarrollarse.

4. Lo enriquecedor de la convivencia entre las culturas radica en que la relación entre las culturas es de enriquecimiento y convivencia a través del intercambio de conocimientos en ambos sentidos, de la cultura occidental a las culturas y viceversa: es precisamente el intercambio que existe de las diferentes maneras de ver la vida lograr intercambios de experiencias enriqueciendo una cultura con la otra convivir precisamente entre diferentes.
5. El dilema de dejar las culturas intactas frente a la opción de enriquecerlas se tiene la muestra entre el interés de mantener a las culturas intactas y la dinámica de cambio que se da con el intercambio, con la finalidad de mantener a su vez la originalidad de cada una de las culturas tiene como propósito seguir estimulando, motivando la conservación de cada una de esas culturas originales para que durante muchos años sigan intactas y sigan pues permaneciendo dentro de las riquezas culturales de la ciudad.
6. Las relaciones multiculturales actuales de conflicto, no armónicas, con iniquidad, irrespetuosas, donde una cultura se impone sobre las otras; en este sentido las relaciones entre las culturas han sido de desigualdad, de imposición de una cultura sobre otra, en consiguiente ha habido una desigualdad de relaciones la imposición de una cultura sobre otra, minimizando una por encima de la otra severas dificultades para convivir con otro,

porque hay una tendencia a considerar que lo que uno porta es lo que vale por encima de los demás, entonces la interculturalidad, justamente tiene que ver con aprender a convivir con entre culturas diferentes.

7. La lucha como elemento de cohesión de las culturas marginales contra la cultura hegemónica, a través de que las culturas marginales tienen como elemento de cohesión una relación de pugna con el poder hegemónico culturas que pugnan también por hacer escuchar su voz.
8. El ideal, la aspiración de las relaciones equitativas, armónicas, respetuosas y de aprender a convivir, lo que quiere decir que la interculturalidad es el trato equitativo y respetuoso entre gente que tiene distintas culturas en general el trato debe ser equitativo y respetuoso entre diversas culturas cosa que no se da como todos sabemos.

En esta dimensión entre cultura e interculturalidad se define, a partir de la relación y el diálogo que se da entre las culturas, del desarrollo histórico de estos encuentros, de las relaciones multiculturales asimétricas actuales, de la lucha como elemento de cohesión de las culturas marginales contra el poder hegemónico y de la aspiración de la construcción de relaciones equitativas, armónicas y respetuosas.

Seguidamente, la cultura nacional tiene gran impacto sobre los valores y actitudes en el trabajo de los empleados. De mayor importancia descubrió que los administradores y empleados varían en cuatro dimensiones de la cultura nacional:

- 1) El individualismo en comparación con el colectivismo
- 2) La distancia al poder
- 3) La evasión de la incertidumbre
- 4) La cantidad en comparación con la calidad de vida.

En realidad, Hofstede llamó a esta cuarta dimensión la masculinidad en comparación con la femineidad, pero se han cambiado sus términos a causa de su fuerte connotación sexual.

El individualismo se refiere a un marco social bastante holgado, en el que se supone principalmente que la gente debe ver por sus propios intereses y los de su familia inmediata. Esto es posible por la gran libertad que una sociedad así otorga a los individuos.

Su opuesto es el colectivismo, que se caracteriza por un marco social riguroso, en el que la gente espera que el resto de los miembros de los grupos a los que pertenece (como una organización) vele por ella y la proteja cuando se encuentra en dificultades. A cambio de esta seguridad, piensa que le debe una lealtad absoluta al grupo. Por tal motivo, el grado de individualismo en un país está relacionado muy de cerca con la riqueza del mismo. Países ricos como Estados Unidos, Gran Bretaña y Países Bajos son muy individualistas. Los países pobres como Colombia y Pakistán son muy colectivistas.

El grado de feminidad-masculinidad representa dos conjuntos de habilidades conductuales y competencias interpersonales que los individuos, independientemente de su sexo, usan para relacionarse con su medio, oponiendo los valores cooperativos a los competitivos (Arrese, 2002). Las culturas femeninas enfatizan la cooperación y el apoyo social y, refuerzan la expresividad, mientras que las masculinas, enfatizan la competencia, las recompensas materiales y laborales (Hofstede, 2003). En este sentido se establece que el individualismo, señala que los lazos entre individuos son flojos, mientras que en el colectivismo se fomentan las relaciones fuertes (Czinkota et al., 2002).

De hecho, Davis (1999) establece que el colectivismo acentúa mayormente el grupo y valora la armonía entre los miembros. Es así que en una sociedad individualista enfrentarse a un conflicto directamente, es una opción muy adoptada, aun cuando ello suponga perjudicar las relaciones interpersonales (Medina, 2006). Por ello, como un momento de análisis y reflexión, según Olivares (1995) hace referencia a que México es un multiculturalista puesto que depende de la región donde te encuentres son las sistemas de valores y costumbres que se viven.

A partir de estos conceptos, se puede hablar de dos tipos de culturas: las sociocéntricas que sobreponen las necesidades del grupo a las individuales y las etnocéntricas que dan prioridad a las necesidades personales (Vila, 2005). Por lo tanto, se establece que el nivel de

Individualismo/Colectivismo es más marcado en las mujeres que en los hombres, por lo cual entendemos que para ellas es más fácil trabajar en equipo dándose mejor dentro del nivel operativo que en el administrativo.

En relación con lo anterior, es natural que la gente varíe en sus habilidades físicas e intelectuales. Esto a su vez, crea diferencias en la riqueza y el poder. Sin embargo, resulta importante hacer mención sobre el la desigualdad, en la cual el término distancia al poder es visto como una medida del grado en el que una sociedad acepta el hecho de que el poder en las instituciones y organizaciones está distribuido en forma desigual. Una sociedad con mucha distancia al poder acepta amplias diferencias en el poder dentro de las organizaciones.

Los empleados muestran mucho respeto para aquellas personas que están en posiciones de autoridad. Los títulos, el rango y el estatus tienen mucho peso. Por tal motivo, al negociar en países con mucha distancia al poder, las compañías encuentran que es de gran ayuda enviar representantes con títulos por lo menos tan elevados como aquellos de los interlocutores con los que están negociando; un ejemplo ha esto son los países con mucha distancia al poder tales como Filipinas, Venezuela e India.

En contraste a lo anterior, existe una sociedad con poca distancia al poder minimiza las desigualdades tanto como es posible. Los superiores conservan su autoridad, pero los empleados no se sienten temerosos ante el jefe. Dinamarca, Israel y Austria son ejemplos de países donde la distancia al poder es muy corta.

En esta empresa se observa que esta dimensión es el indicativo de un alto nivel de la desigualdad de la energía y la abundancia dentro de la sociedad (Hofstede, 2003). Y por supuesto a la cantidad de diferencia y de respeto que se considera deseable entre superiores y subordinados y el grado en el que se aceptan las diferencias de estatus (Moya, 1997). En este estudio, el nivel de Distancia en el Poder es mayor por una pequeña diferencia en las mujeres que en los hombres.

Se expone entonces que, actualmente se vive en un mundo de incertidumbre; en donde el futuro es en gran parte desconocido y siempre lo será. Las sociedades responden a esta incertidumbre

en forma diferente; mientras que algunas otras socializan a sus miembros para que la acepten con ecuanimidad. La gente de dichas sociedades se siente más o menos cómoda con los riesgos. También son relativamente tolerantes con respecto al comportamiento y opiniones que difieren de los suyos, porque no se sienten amenazados por ellos.

En efecto, las sociedades con poca evasión de la incertidumbre, es decir, donde la gente se siente relativamente segura. Algunos países que entran en esta categoría son: Singapur, Suiza y Dinamarca. Una sociedad con una alta evasión de la incertidumbre se caracteriza por un alto nivel de ansiedad entre su gente, que se manifiesta en nerviosismo, tensión y agresividad.

Puesto que la gente se siente amenazada por la incertidumbre y la ambigüedad en estas sociedades, se crean mecanismos para proporcionar seguridad y reducir el riesgo. Es posible que las organizaciones tengan reglas más formales y que exista menos tolerancia a las desviaciones de ideas y comportamientos, y los miembros se esforzarán en creer en verdades absolutas.

No es de sorprender que en las organizaciones de países con una alta evasión de la incertidumbre, los empleados muestren una movilidad de puestos relativamente baja y el empleo vitalicio sea una política ampliamente practicada. Países como: Japón, Portugal y Grecia están incluidos en esta categoría. En síntesis, la eliminación de la incertidumbre hace referencia al grado en el que la gente se siente amenazada por las situaciones ambiguas o desconocidas, las cuales intenta evitar por medio de códigos y creencias estrictas, así mismo, desconfían de las nuevas ideas o conductas (Moya, 1997).

Cabe decir que, para anular la incertidumbre se apegan a modelos de conducta históricamente probados, que en extremo se convierten en reglas inviolables (Czinkota et al., 2002). Para este estudio, se concluye en relación al grado de eliminación de la incertidumbre que el nivel de incertidumbre en el sexo femenino es mayor que en el sexo masculino.

Por otra parte, la dicotomía explica que algunas culturas dan mayor importancia a la cantidad de vida y valoran la energía y la adquisición de dinero y cosas materiales. Otras culturas

enfatan la calidad de vida, la importancia de las relaciones, muestran sensibilidad y preocupación por el bienestar de otras personas.

En casos específicos como Japón y Austria tienen altas calificaciones en la dimensión de la cantidad. En contraste, Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia tienen altas calificaciones en la de calidad. Sin embargo, el grado de feminidad-masculinidad representa dos conjuntos de habilidades conductuales y competencias interpersonales que los individuos, independientemente de su sexo, usan para relacionarse con su medio, oponiendo los valores cooperativos a los competitivos (Arrese, 2002).

En este sentido, las culturas femeninas enfatizan la cooperación y el apoyo social, refuerzan la expresividad, mientras que, las masculinas, enfatizan la competencia, las recompensas materiales y laborales observándose al mismo tiempo por ejemplo que por área de trabajo el nivel de Feminidad/Masculinidad es más marcado en el sector operativo que en el administrativo (Hofstede, 2003).

### **3.3 Medición de las distancias culturales**

Al comparar los 40 países en las cuatro dimensiones, se indica que la cultura estadounidense cuenta con las siguientes jerarquías:

- Individualismo en comparación con el colectivismo: el individualismo, el más alto entre todos los países.
- Distancia al poder: por debajo del promedio.
- Evasión de la incertidumbre: muy por debajo del promedio.
- Cantidad en comparación con calidad de vida: bastante arriba del promedio en cantidad de vida.

Estos resultados no son inconsistentes con la imagen mundial de Estados Unidos, es decir, la calificación por debajo del promedio en la distancia al poder corresponde con lo que uno pudiera esperar en un país que tiene un tipo representativo de gobierno con ideales democráticos.

En esta categoría, Estados Unidos tendría menor rango que las naciones con una pequeña clase reinante y un gran conjunto de súbditos sin poder, y por encima de aquellas naciones con muy fuertes compromisos con los valores igualitarios.

El estar muy por debajo del promedio en la evasión de la incertidumbre también es consistente con un tipo representativo de gobierno con ideales democráticos. Los estadounidenses se perciben a sí mismos como relativamente libres de las amenazas de la incertidumbre.

La ética individualista es uno de los estereotipos utilizados con mayor frecuencia para describir a los estadounidenses. Se calificó a Estados Unidos como el país más individualista de todos los incluidos en el estudio. Por último, tampoco causó sorpresa la calificación por encima del promedio respecto de la cantidad de vida. El capitalismo que valora la iniciativa y el materialismo también es consistente con las características de cantidad (Ver tabla 2).

Tabla 2. Medición dimensiones culturales por países

País	Individualismo / Colectivismo	Distancia de Poder	Evasión de la Incertidumbre	Cantidad de Vida*
Australia	Individual	Pequeña	Baja	Fuerte
Canadá	Individual	Moderada	Moderada	Moderada
Inglaterra	Individual	Pequeña	Alta	Fuerte
Francia	Individual	Grande	Alta	Débil
Grecia	Colectiva	Grande	Alta	Moderada
Italia	Individual	Moderada	Alta	Fuerte
Japón	Colectiva	Moderada	Alta	Fuerte
México	Colectiva	Grande	Alta	Fuerte
Singapur	Colectiva	Grande	Baja	Moderada
Suecia	Individual	Pequeña	Baja	Débil
E.E.U.U	Individual	Pequeña	Baja	Fuerte
Venezuela	Colectiva	Grande	Alta	Fuerte

Fuente: Elaboración propia.

Por tal motivo, se trata de identificar brevemente aquellos países que se parecen más y menos a Estados Unidos en las cuatro dimensiones. Ante esto, Estados Unidos es fuertemente individualista, pero califica bajo en la distancia al poder. Este mismo patrón lo exhibieron también Inglaterra, Australia, Suecia, Países Bajos y Nueva Zelanda.

Aquellos que menos se parecían a Estados Unidos en estas dimensiones eran: Venezuela, Colombia, Pakistán, Singapur y Filipinas. Estados Unidos alcanzó baja calificación en la evasión de la incertidumbre y alta en la cantidad de vida. Irlanda, Filipinas, Nueva Zelanda, India y Sudáfrica mostraron el mismo patrón. Aquellos que menos se parecían a Estados Unidos en estas dimensiones eran: Chile, Portugal y la antigua República Yugoslava de Macedonia.

El supuesto subliminal del modelo es que mientras más complejas y sofisticadas se vuelven nuestras experiencias interculturales, más se incrementa nuestra competencia intercultural. Cada etapa se expresa en ciertas actitudes y comportamientos respecto a las diferencias culturales. Si logramos reconocer nuestra orientación cognitiva hacia las diferencias culturales, podremos desarrollar un plan de acción para facilitar la transición hacia la siguiente etapa.

Las primeras 3 etapas del modelo son etnocéntricas, lo que implica que de alguna manera, se percibe a la cultura propia como elemento central de la realidad:

#### *Etapa 1: Negación de la diferencia*

Los individuos experimentan a la cultura propia como la única cultura real. Por lo general quedan perplejos cuando se les pregunta sobre su cultura, simplemente porque no han considerado cómo impacta la cultura en sus propias vidas o en la de los demás.

Por lo general, las personas en esta etapa están desinteresadas en las diferencias culturales y buscan aislarse de otras culturas ya sea de manera física o psicológica. Incluso pueden hasta reaccionar agresivamente si alguna diferencia los afecta. En esta etapa las personas dicen:

- Mientras hablemos el mismo idioma, no hay problemas
- Nunca experimenté un choque cultural
- Todas las ciudades grandes son lo mismo: muchos edificios, muchos autos, McDonalds

Lo que necesitan hacer las personas en esta etapa es reconocer las diferencias culturales que no están percibiendo.

### *Etapa 2: Defensa contra la diferencia*

Los individuos perciben a su propia cultura como la más “evolucionada” o la mejor forma de vivir. Se genera una posición dual de nosotros vs ellos, frecuentemente acompañada de estereotipos simplistas y abiertamente negativos. Las personas que se encuentran en esta etapa se sienten amenazados por las diferencias culturales, por lo que tienden a ser fuertemente críticos de otras culturas, cualquiera sea su interacción con ellas.

Esta etapa también puede presentarse de manera reversa, es decir, invirtiendo ambos polos, de manera tal que la cultura propia se denigra y otras culturas son elogiadas sin sentido crítico. En esta etapa las personas dicen:

- “Aquellas personas no valoran a la vida de la manera en que nosotros lo hacemos”
- “¡Qué sociedad machista!”
- “Cuando voy a otros países, me doy cuenta que mi cultura es mucho mejor”
- “¡Qué vergüenza mis compatriotas! Deberíamos aprender a comportarnos como en aquel país”

La tarea en la segunda etapa de sensibilidad cultural es comprender y volverse más tolerante hacia las diferencias.

### *Etapa 3: Minimización de la diferencia*

Los individuos perciben a los elementos y valores de su propia cultura como universales, por lo que, a pesar de reconocer ciertas diferencias superficiales aceptables con otras culturas (en comida, costumbres, etc.), piensan que todas las culturas son esencialmente lo mismo. Las personas en esta etapa tienden a asumir que ya no son etnocéntricos, y sobreestiman su tolerancia mientras que subestima el efecto de su propia cultura. En esta etapa las personas dicen:

- “Después de todo, somos todos seres humanos”
- “La clave para llevarse bien en cualquier cultura es ser tú mismo, auténtico y honesto”
- “No importa de dónde provengan las personas, todos tenemos las mismas necesidades”
- “La tecnología está trayendo uniformidad cultural al mundo”

Las personas que se encuentran en esta etapa de sensibilidad intercultural deben aprender más sobre su propia cultura, y deben evitar proyectar esa cultura sobre la experiencia de otras personas. Por lo general, las etapas etnocéntricas pueden ser percibidas como una manera de evitar las diferencias culturales y suelen ser las que con frecuencia encontramos en nuestros clientes. Cada una presenta sus propios desafíos y si esperamos ser efectivos interactuando con personas de otras culturas deberemos hacer los esfuerzos necesarios para pasar a las etapas etnorelativas.

Sin embargo, en las siguientes 3 etapas, pasamos de un enfoque mono cultural a uno multicultural, ya que la cultura propia es experimentada dentro del contexto de otras culturas, no de manera individual.

#### *Etapa 4: Aceptación de la Diferencia*

Se refiere a la etapa en la que se experimenta a la cultura propia como una de las tantas visiones igualmente complejas del mundo. Las personas comienzan a aceptar a las diferencias culturales como distintas maneras de organizar la existencia humana, aun cuando no necesariamente les guste o estén de acuerdo con cada manera. Los individuos en esta etapa son curiosos y respetuosos de las diferencias culturales.

Esto refleja un interés genuino en estar informado y aprender, en lugar de sólo buscar confirmar prejuicios. En esta etapa las personas dicen:

- “Mientras más diferencias, mejor”
- “Siempre busco estudiar sobre una cultura antes de ir allí”
- “Es aburrido si todos somos lo mismo”
- “Mientras más culturas conozcas, mejores comparaciones puedes hacer”

Las personas en esta etapa están listas para aprender, pero necesitan un marco de referencia para organizar sus observaciones y realizar una correcta interpretación de las diferencias culturales.

### *Etapa 5: Adaptación a la Diferencia*

Es la etapa en la cual los individuos ajustan conscientemente sus perspectivas y alteran intencionalmente su comportamiento. Es la aplicación de la aceptación, ya que es la habilidad de actuar apropiadamente fuera de su propia cultura. Las personas miran al mundo a través de “nuevos ojos” y pueden funcionar de manera bicultural. En esta etapa las personas dicen:

- “Para resolver este problema, necesito cambiar mi enfoque”
- “Me comunico con personas de mi cultura de manera diferente a cómo lo hago con los de otro país, de manera de mantener mi efectividad”
- “Puedo conservar mis valores y al mismo tiempo ajustar mi comportamiento”

En esta etapa, los individuos deben expandir su repertorio de comportamientos para facilitar un mayor rango de adaptaciones auténticas.

### *Etapa 6: Integración de la Diferencia*

Las personas que se encuentran en esta etapa no se definen en términos de ninguna cultura en particular, sino que son personas biculturales o multiculturales. La identidad cultural es tan ambigua que los lleva a identificarse activamente con una variedad de culturas, pero también en ocasiones genera sentimientos de nunca estar realmente en “casa”. Esta etapa no es necesariamente mejor que la anterior a la hora de funcionar efectivamente en situaciones interculturales, pero es bastante común en expatriados de largo plazo, nómades globales, chicos de la tercera cultura o un grupo minoritario no dominante. En esta etapa las personas dicen:

- “Por lo general miro a las situaciones desde una variedad de perspectivas culturales”
- “Verdaderamente disfruto involucrarme profundamente en mis sendas culturas”
- “En el mundo multicultural, todos necesitan tener una mentalidad intercultural”
- “Todas partes son “casa” si sabes lo suficiente sobre cómo funcionan las cosas allí”

Esta etapa requiere poder gestionar las cuestiones de identidad que surgen de esta ambigüedad cultural. El objetivo fundamental de las organizaciones globales es lograr que sus profesionales trabajando en contextos multiculturales, lleguen a las etapas 4 y 5 si es que buscan una colaboración intercultural efectiva y transformar las diferencias culturales en una fuente de innovación, creatividad y competitividad.

Para hacerlo, es importante evaluar diligentemente el nivel de preparación de los individuos y de la organización como tal, de manera de diagramar un proceso de desarrollo de competencias interculturales que cumpla con las necesidades de las personas que se encuentran en cada una de las etapas.

El fenómeno de la comunicación intercultural es el resultado del contacto entre culturas (grupos étnicos y nacionales con sus diferentes lenguas). Estos procesos han tenido un alcance mundial e histórico y lo podemos experimentar a diario en nuestro entorno más inmediato. En la comunidad científica, un buen número de encuentros y una enorme cantidad de publicaciones las ideas de la comunicación intercultural desde distintas perspectivas, presentando diversos modelos y enfoques; parece lógico, puesto que este constructo engloba conceptos claves de modernidad, cultura y relaciones recíprocas entre personas. Particularmente, la competencia comunicativa intercultural abarca el conocimiento de la lengua como la habilidad para utilizarla.

De acuerdo con, Julve et al (2005) expresan que la competencia comunicativa intercultural integra aquellas habilidades que se requieren para transformar por un lado los modelos de conocer y de comunicar, y por otro, la relación y las representaciones que elaboramos de los otros.

Por lo tanto, la competencia implica conocimientos y aprendizajes y conlleva la transformación de prácticas, de conducta y de modos de establecer relaciones. Requiere del desarrollo de habilidades sociales en espacios multiculturales que favorezcan y refuercen las relaciones democráticas y de convivencia y que lleven a situar a cada persona desde la propia identidad en relación con los otros.

La adquisición de tal competencia está medida por la experiencia social, las necesidades y motivaciones y la acción, que es a la vez una fuente renovada de motivaciones, necesidades y experiencias (Castro & González, 2008). Para que se produzca un encuentro comunicativo entre actores de diferentes culturas, el punto de partida es un hablante intercultural que aplica en una primera aproximación su competencia lingüística y su conocimiento estableciendo una relación entre la lengua y el contexto donde se usa.

En este encuentro pueden producirse diversas dificultades para llegar a una comunicación auténtica, la mayoría de las cuales tiene que ver con interferencias a nivel lingüístico y otras pueden explicarse por factores que son también relevantes en las relaciones que se establecen entre los hablantes, como son la intención, que es el propósito que el emisor quiere lograr con su enunciado y es decisiva para que el destinatario lo entienda y no se produzcan malentendidos; o la distancia social, que es la relación entre los interlocutores, según las normas sociales establecidas en cada cultura.

Los conflictos no sólo se dan al mismo nivel alumno-alumno, sino también adulto (profesor, director, jefe de estudios, personal no docente)-alumno. Como se puede observar, todos estos supuestos tienen importancia en la medida que nos proporcionan elementos para que el alumnado desarrolle de mejor manera la interacción entre límites culturales, para que pueda anticipar los malentendidos causados por las diferencias en los valores, significados y creencias entre los actores involucrados, y para hacer frente tanto a las demandas afectivas como cognitivas a la hora de implicarse con otros.

La sensibilidad intercultural es un concepto bastante complejo que incluye la habilidad de reconocer factores culturales, sociales y políticos, y matices en las nuevas situaciones; comprende también reconocer ampliamente la complejidad que existe, y cómo respondemos a ella con empatía. Por tal motivo, la dimensión afectiva se define por un rechazo al etnocentrismo y al prejuicio, así como por la empatía con los demás. La empatía es la habilidad para cambiar conscientemente nuestra perspectiva sobre una visión del mundo diferente, además de ver la situación desde la perspectiva de otra cultura y actuar de manera apropiada culturalmente; supone sentir o comportarse como si uno estuviera en el lugar del otro (Dowing et al, 2005).

Desde la perspectiva del formador, ser empático requiere de sensibilidad, estar atento a las señales que los alumnos emiten constantemente, vale decir, que sepa leer e interpretar el contexto en que se da una comunicación.

De acuerdo con, Alsina (1999) tener capacidad empática significa igualmente el querer y poder comprender al otro, acercarse a su forma de pensar y pensar a partir de los mismos cimientos que lo hace la otra persona. En todo encuentro comunicativo se producen inicialmente interferencias, ya que la interpretación del discurso se suele hacer a partir de otros criterios; esto porque las interpretaciones no son universales ni acrónicas.

Asimismo, Aguaded (2006) señala que las personas de otras culturas no hacen, necesariamente, un uso malintencionado o malicioso de nuestro discurso, sino que, simplemente, están aplicando otros criterios interpretativos, así como también estos obstáculos son habituales cuando se establece un primer encuentro entre las personas, por lo tanto la idea sería hacerlos conscientes y trabajar sobre ellos. Desde su perspectiva, los problemas que impiden una comunicación fluida entre personas de diferentes culturas son la sobre generalización, la ignorancia, sobredimensionar las diferencias y universalizar a partir de lo propio.

Manifiesta que no se puede generalizar sobre las culturas ya que de esta forma creamos una barrera psicológica que no nos permite avanzar en el conocimiento de las mismas ni tampoco establecer un sistema de comparación de culturas, sino que tenemos que buscar similitudes, elementos comunes que nos permitan avanzar.

Tampoco es recomendable adoptar posturas etnocéntricas y universalizar a partir éstas, sino que es mucho más enriquecedor universalizar a partir de las similitudes entre las culturas. Si no se tuvieran en cuenta estas situaciones, las personas podrían caer en la incompreensión de las culturas diferentes a la propia. La aportación de Vera (2002) sobre el concepto de bienestar subjetivo resulta de interés en el análisis de los desencuentros entre personas portadoras de valores culturales a veces divergentes. Se define como una categoría amplia de fenómenos que abarcan respuestas emocionales y que conformarían tres elementos básicos: la satisfacción con la vida (estabilidad emocional, autoestima suficiente, red social o familiar, etc.), el afecto

positivo a través de emociones (orgullo, afecto compartido, gozo) y un bajo nivel de afecto negativo (culpa, tristeza, vergüenza, ansiedad, etc.).

Como se puede observar, a la hora de establecer una relación intercultural se debe estar preparada para los posibles malentendidos, que en la mayoría de los casos se apoyan en prejuicios o estereotipos que de todas maneras son susceptibles de cambiar.

Finalmente, es importante mencionar que algunos de estos autores y teorías son anteriores a las “dimensiones culturales del Dr. Hofstede. Un ejemplo de ello son los estudios del Dr. Clyde Kluckhohn y el de Edward T Hall que comenzaron a desarrollar teorías y estudiar a las culturas y su comportamiento previo incluso al crecimiento exponencial de las empresas internacionales y multinacionales. Otros estudios se desarrollaron después de las dimensiones del Dr. Geert Hofstede y, de hecho, se desprenden del mismo agregándole una complejidad adicional como lo hace el estudio “Globe” de Robert House el cual analiza no solo la cultura en aspectos referentes al ambiente laboral y los negocios, sino que lo divide y brinda calificaciones distintas para los valores de la cultura y las prácticas en la realidad. En resumen, cada estudio tiene un aporte y una óptica únicas que vale la pena considerar y sumar a la visualización de las variables de esta investigación. En los siguientes párrafos se describe un poco cada una de estas teorías y en las subsecciones se amplían los conceptos tomados de Hofstede y de estos autores en cada una de las variables.

Específicamente el estudio Globe de Robert House es visto por los investigadores asociados como proyecto ambicioso liderado por el profesor House e inspirado en el estudio original de las dimensiones culturales. En él, se tomaron las dimensiones originales del Dr. Hofstede y lo aplicaron a 176 países diferenciando la idiosincrasia de las prácticas reales y enfocándose al liderazgo en cada país. (House, 2004) Esta teoría tiene la peculiaridad de brindar información sobre las prácticas verdaderas y los valores en el ambiente laboral lo cual brinda información útil para conocer la realidad de sus prácticas, pero poder tomar en cuenta su sistema de valores.

## **CAPÍTULO IV. ASIA ORIENTAL Y SU RELACIÓN CON LAS DIMENSIONES CULTURALES**

### **4.1 Perspectiva actual de la cultura asiática**

Actualmente, el Estado el cual se entiende como una organización política y el mercado que es un lugar donde diferentes agentes efectúan algún tipo de actividad económica han evolucionado juntos de manera en que se ha vuelto mas dinámicos y complejos en las relaciones internacionales contemporáneas. Esta estrecha interacción durante el siglo XX ha traído como resultado un auge en los estudios de la Economía Política.

Asimismo, una de las vertientes de tal subdisciplina es el realismo, que admite la imperfección de los mercados y la regulación de los Estados para reducir los fallos, como podrían ser la carencia de información, un reducido número de ganadores y las posibles vicisitudes que pueden dificultar la vida política y social, así como también dentro de la visión que resalta el papel del Estado como regulador del mercado se encuentran algunos autores.

Tal es el caso de Wade (1999) expone que el rendimiento económico (en los países del Este de Asia) se explica a través de un conjunto de políticas económicas estatales: incentivos, controles, mecanismos para disminuir el riesgo, etcétera. Dichas políticas han permitido a los Estados Guiar (o gobernar) los procesos mercantiles de asignación de recursos para generar resultados positivos sobre la producción y las inversiones. Por su parte, Evans (1995) argumenta que los Estados se involucran en la transformación económica a través diversas facetas.

Específicamente, la faceta conocida como *Implícitamente*, en donde el Estado está involucrado en el proceso de acumulación de capital y la creación de la riqueza es una función del Estado mediante su habilidad política efectiva. A la vez, los Estados deben promocionar una clase empresarial y facilitar la creación de nuevas capacidades productivas, que requieren un involucramiento más complejo en los asuntos de la sociedad, que sean leales a una clase social o política e imponer a sus ciudadanos una buena conducta y sanciones. Ya que el Estado está inmerso en los procesos de acumulación de capital, su responsabilidad le resulta menos difícil en los asuntos económicos. Si las relaciones en el mercado son desiguales, los Estados se

convierten en los responsables de los beneficios, es decir, de corregir los fallos de mercado y asignar mejor los recursos para promover el equilibrio entre los distintos agentes. Este involucramiento en cuanto a seleccionar la distribución y el bienestar, muchas veces se torna conflictivo cuando existe cierta parcialidad (Evans, 1995).

De acuerdo con, Sarel (1996) discrepa del enfoque neoclásico de la economía sobre la eficiencia de los mercados, ya que para este autor en los países pobres (o en vías de desarrollo) los mercados funcionan de manera imperfecta. Por lo tanto, los Estados deben elegir ciertas industrias para que se desarrollen otras simultáneamente, así como también se inclina a preponderar la importancia del estado en la economía y considera otros factores importantes para su análisis como son: las altas tasa de inversión y la orientación de las exportaciones.

Posteriormente, Amsden (2004) argumenta que Raúl Prebisch ha renacido en Asia, en el sentido de que los distintos gobiernos de las principales economías de esta región continúan promoviendo indiscutiblemente la sustitución de importaciones de componentes y piezas clave para su utilización en la etapa de desarrollo tecnológico. Señala que la participación del Estado en China, India, República de Corea y Taiwán, ha sido primordial para el desarrollo tecnológico.

En lo que se refiere a la industria automotriz China, Eun (2002) argumenta que es importante tomar en cuenta las capacidades del Estado en controlar a los nuevos participantes y la capacidad de reorganización entre los actores beneficiados. Los controles gubernamentales eligen el número de corporaciones multinacionales en la industria y se ayuda a las empresas locales a llevar a cabo economías de escala. Sumado a esto, el gobierno emite una serie de políticas a favor del desarrollo automotor como son: políticas preferenciales, bajas tasas de interés, subsidios, exenciones de impuestos, etcétera.

Por lo tanto, China se ha consolidado como el mercado de mayor crecimiento de la industria automotriz mundial, en donde los fabricantes automotores están sujetos a distintas regulaciones sobre inversión Extranjera Directa. La importancia estratégica nacional se muestra en las leyes que regulan la estructura de las empresas de tipo mixto, alianzas conjuntas entre fabricantes de vehículos extranjeros y nacionales, así como también la autorización a proveedores

estadounidenses, europeos y japoneses, para invertir en subsidiarias de propiedad china (Organización Internacional del Trabajo, 2005).

En efecto, el gobierno chino declaró en 1985 que la industria automotriz es uno de los principales pilares del país; para el año 1987 se formuló una política para restringir el número de firmas automotrices, principalmente para automóviles de pasajeros. No obstante, pese a los esfuerzos por mejorar las condiciones de la industria, no se dio ese gran salto cualitativo que se esperaba.

Por lo tanto, la política de 1987 se modificó para dar cabida a la política industrial de 1994, cuyos aspectos más sobresalientes son los siguientes:

- Cambiar la composición de la producción, de vehículos comunitarios y agrícolas a automóviles comerciales para pasajeros.
- Estimular las economías de escala, de una situación de fragmentación hacia la concentración.
- Seguir buscando la transferencia tecnológica, para lo cual invitó a algunas compañías automotrices extranjeras a que se establecieran en China (Min, 2005).

De igual modo, el gobierno planteó la consolidación de docenas de compañías automotrices en torno a un pequeño grupo de poderosas firmas denominadas las “Tres Grandes”, similar al modelo estadounidense, y otro grupo llamado “Tres Menos Grandes”.

En consecuencia, se planteó la transferencia tecnológica y el proteccionismo a todos los productores localizados en China (incluyendo a las coinversiones) frente a la competencia extranjera mediante cuotas de importación e impuestos de entre 80 y 100 por ciento, esto durante el periodo de 1995 a 1999, en donde los aranceles nominales en automóviles iban del 110 al 115 por ciento. Por tal motivo, se instó también a que las acciones de propiedad para extranjeros en coinversión se limitaran al 50 por ciento y se contemplaba que las automotrices extranjeras transfirieran tecnología y crearan centros de capacitación para el personal chino (Yao, 2009).

Otros elementos importantes para la participación del Estado en esta industria es a través de una fuerte inversión. Tan sólo entre 1995 y 2000, la inversión estatal fue de 58 800 millones de yuanes, de los cuales el 80 por ciento se dirigió a 13 grandes grupos automotores.

En atención a esto, en diciembre de 2004 se aprobó otra política para la industria automotriz, donde propuso convertirla en una industria fuerte y competitiva a nivel internacional para 2010, manteniendo la fórmula 50/50 en las joint ventures y conservando aranceles altos para protegerla del mercado de importaciones (China Computer World Research, 2009; Kamiya, 2014; Marukawa, 2006). Posteriormente, entre 2008 y 2011 el gobierno chino invirtió 15 mil millones de yuanes en subsidios en investigación de nuevas tecnologías y seguridad.

Es así como, a comienzos de 2009, se tomaron medidas para reducir los impuestos en compras de vehículos de 1.6L (o menos), incentivando el reemplazo de automóviles viejos por nuevos. Las ventas de vehículos de 1.6L (o menos) se incrementaron alrededor de 30.6 por ciento de enero a abril. Su participación se incrementó con respecto a todo el mercado de vehículos comerciales de 55.3 a 63.3 por ciento.

Un ejemplo de lo anterior, es el exitoso caso de Guangqi Honda Automobile Co. Ltd., que alcanzó un volumen de ventas de su modelo City en 28 289, con un incremento de 26 por ciento en comparación al mismo periodo en 2008. Siendo reemplazados los modelos de 1.8L por los de 1.5L, el volumen en ventas de estos últimos representó el 80 por ciento con respecto al total. El programa de cambiar los automóviles y electrodomésticos viejos por los nuevos inició en las zonas rurales y se extendió a zonas urbanas como Beijing, Shanghai y Tianjin.

No obstante, existen otras medidas enfocadas a reducir y fortalecer el número de grupos automotores mediante fusiones y adquisiciones. Se incentivó la creación de dos tipos de fabricantes: el primero, un grupo reducido, de dos o tres industriales, con una capacidad anual de producir dos millones o más de unidades; el segundo, más amplio, cuatro o cinco, con una producción anual superior al millón de unidades (Shirouzu, 2009).

Sin embargo, se espera además que las marcas nacionales (incluyendo las coinversiones) tengan mayor solidez y presencia internacional con mejores productos de exportación. También se ha creado un fondo de apoyo para los productores chinos en 10 millones de yuanes para que estos desarrollen tecnologías alternas (CNN Expansión, 2009). En el onceavo plan quinquenal (2006-2010) se buscó convertir a China en un jugador global automotriz y mejorar la calidad para competir con las marcas mundiales.

Pese a las críticas, las empresas *Chaebol* han sido pieza clave de este acelerado progreso que presenta la economía asiática. Estos conglomerados crecieron junto con la economía de su país. Como lo menciona Levick citando a Noland, las denominadas empresas *Chaebol* tuvieron un peso decisivo en el crecimiento del país al formar parte de la estrategia de crecimiento del gobierno, a diferencia de otros grandes imperios corporativos, los *Chaebol* crecieron con un sentimiento nacionalista con aras de sacar adelante a todo un país. A estas empresas se les otorgaron fondos y subsidios especiales, sin embargo, a diferencia de otros países y otras empresas, los gobiernos brindaron apoyos, los cuales estaban condicionados a metas de exportación y penetración internacional bastante ambiciosas que de no cumplirlas las empresas quedaban fuera del programa, esto se transformó en un impulso positivo en los miembros de las empresas sobrevivientes que las volvió altamente competitivos a través de los años en industrias tan variadas como: electrónica, automóviles, siderúrgica, cementera, textil, etc. (Levick, 2015).

Finalmente, se señala que contrariamente a lo que ha hecho el gobierno estadounidense de invertir miles de millones de dólares en sus “Tres Grandes” empresas automotrices para salvarlas de la quiebra (principalmente en GM, en menor medida para Chrysler, empresa que ha sido comprada y revendida varias veces, y la creación de una línea de crédito para Ford debido a futuras contingencias económicas), el gobierno Chino se ha enfocado más en propiciar la compra de vehículos más eficientes en gasolina, y por ende, las automotrices se han visto obligadas a cambiar sus estrategias de producción hacia vehículos de menor consumo de combustible, y seguramente en los próximos años mejoren sus productores a través de tecnologías más amigables con el ambiente (Agencias/Cooperativa, 2009).

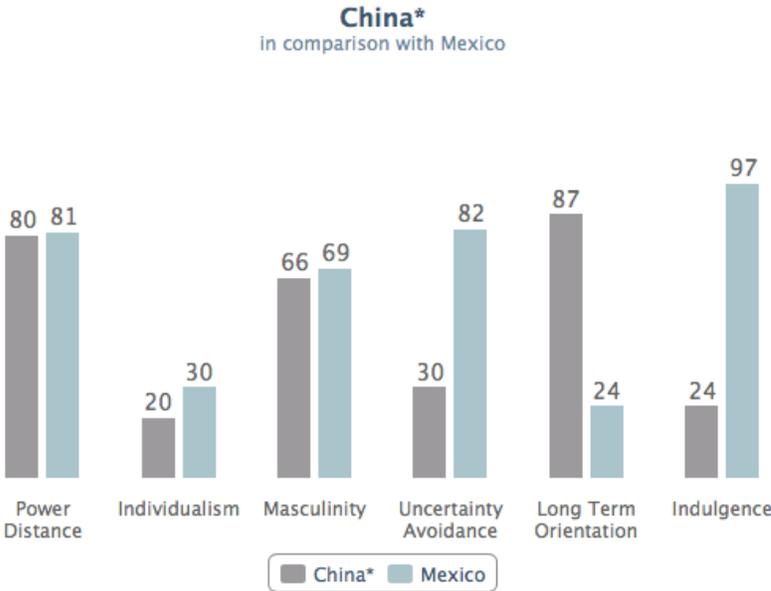
## 4.2 Análisis de las dimensiones culturales en China, Japón

### China

En la actualidad, China es considerado como la segunda mayor economía, así como también el mayor país exportador y uno de los países claves en temas de reservas cambiarias del mundo. Por tal motivo, es importante considerar el éxito de las negociaciones de los empresarios de China puesto que su economía refleja un resultado de esto. Ante esto, China busca cada vez más entablar negociaciones con diversas empresas del sector comercial con presencia de actividades alrededor del mundo.

Específicamente en México, las negociaciones con empresarios provenientes de China han podido darse de manera satisfactoria, sin embargo, no siempre es el caso puesto que existe una gran brecha cultural que de cierta manera se convierte en un limitante cuando las partes negociadoras no cuentan con los conocimientos previos culturales. Un ejemplo de esto se muestra en la tabla 3 donde se representa las diferencias culturales entre México y China.

Tabla 3. Diferencias culturales entre México y China



Fuente. Elaboración Propia

En tal sentido, la cultura china se puede analizar a través de la lente del modelo 6-D, el cual sirve para tener una visión general de los impulsores profundos de la cultura china en relación con otras culturas del mundo, por dimensión cultural.

### *Distancia de poder*

Esta dimensión trata del hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales - expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades entre nosotros. La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual.

En una puntuación de 80, China se sitúa en la clasificación más alta de PDI, es decir, una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son aceptables. La relación subordinada-superior tiende a ser polarizada y no hay defensa contra el abuso de poder por parte de los superiores. Los individuos están influenciados por la autoridad y las sanciones formales y en general son optimistas acerca de la capacidad de liderazgo e iniciativa de las personas. La gente no debe tener aspiraciones más allá de su rango.

### *Individualismo*

La cuestión fundamental abordada en esta dimensión es el grado de interdependencia que mantiene una sociedad entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". En las sociedades individualistas se supone que las personas cuidan de sí mismas y de su familia directa. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a "en grupos" que se ocupan de ellos a cambio de la lealtad. En una puntuación de 20 China es una cultura altamente colectivista donde la gente actúa en los intereses del grupo y no necesariamente de sí mismos. Las consideraciones en grupo influyen en la contratación y las promociones con grupos más cercanos (como la familia) están recibiendo un trato preferencial. El compromiso de los empleados con la organización (pero no necesariamente con las personas de la organización) es bajo. Mientras que las relaciones con los colegas son cooperativas para

los grupos que son fríos o incluso hostiles a los grupos fuera. Las relaciones personales prevalecen sobre la tarea y la empresa.

### *Masculinidad*

Una puntuación alta (masculina) en esta dimensión indica que la sociedad será impulsada por la competencia, el logro y el éxito, siendo el éxito definido por el ganador / mejor en el campo - un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa a lo largo de la vida organizacional. Una puntuación baja (femenina) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella donde la calidad de vida es el signo del éxito y destacarse de la multitud no es admirable. La cuestión fundamental aquí es lo que motiva a la gente, queriendo ser lo mejor (Masculino) o gustando lo que haces (Femenino).

Con puntuación de 60, China es una sociedad masculina orientada hacia el éxito y dirigida. La necesidad de asegurar el éxito puede ser ejemplificada por el hecho de que muchos chinos sacrificarán las prioridades familiares y de ocio para trabajar. Las personas de servicio (como los peluqueros) prestarán servicios hasta muy tarde por la noche. El tiempo libre no es tan importante. Los campesinos emigrados dejarán atrás a sus familias en lugares lejanos para obtener un mejor trabajo y pagar en las ciudades. Otro ejemplo es que los estudiantes chinos se preocupan mucho por las calificaciones de los exámenes y el ranking, ya que este es el criterio principal para lograr el éxito o no.

### *Evitación de la incertidumbre*

La dimensión Evitación de la Incertidumbre tiene que ver con la forma en que una sociedad se ocupa del hecho de que el futuro nunca puede ser conocido: ¿debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejarlo pasar? Esta ambigüedad trae consigo la ansiedad y diferentes culturas han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras. La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que tratan de evitarlas se refleja en el puntaje sobre la

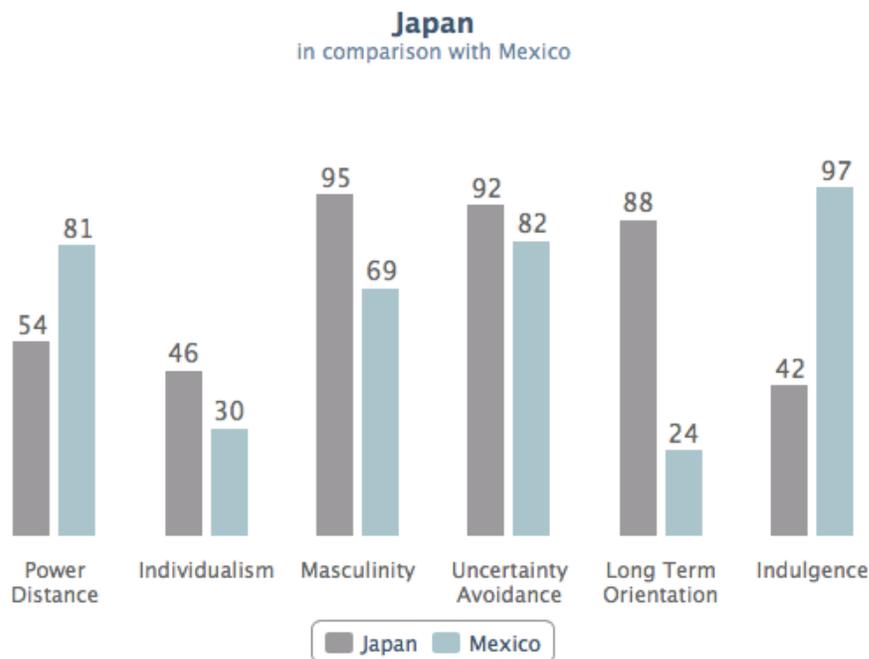
Prevención de la Incertidumbre. Con puntuación de 30, China tiene una puntuación baja en Incertidumbre. La verdad puede ser relativa, aunque en los círculos sociales inmediatos hay preocupación por la verdad con una T mayúscula y las reglas (pero no necesariamente las leyes) abundan. Sin embargo, la adhesión a las leyes y reglas puede ser flexible para adaptarse a la situación real y el pragmatismo es un hecho de la vida. Los chinos se sienten cómodos con la ambigüedad; El idioma chino está lleno de significados ambiguos que pueden ser difíciles de seguir para los occidentales. Los chinos son adaptables y emprendedores. En el momento de escribir la mayoría (70% -80%) de las empresas chinas tienden a ser de tamaño pequeño y mediano y propiedad de la familia.

### *Japón*

Por su parte, la economía de Japón representa una gran dimensión esto debido a que se posiciona en el lugar tres a nivel mundial, sin embargo, por su gran dependencia hacia las exportaciones Japón puede llegar a presentar un periodo de incertidumbre y vulnerabilidad en caso de alguna crisis o inestabilidad económica. Por tal motivo, los empresarios japoneses buscan entablar negociaciones con empresas en países donde las restricciones y el desarrollo económico sea favorable para su industria.

Dicho lo anterior, un factor clave para el éxito de las negociaciones son conocer los temas culturales que presentan las dos partes, es decir, tanto de vendedor como del comprador y poder así llevar a cabo de manera pacífica y armónica los cierres de los negocios, ahora bien, la tabla 4 muestra las distribuciones de las dimensiones culturales entre Japón y México.

Tabla 4. Diferencias culturales entre México y Japón



Fuente. Elaboración Propia.

En relación con esto último, la cultura japonesa puede ser analizada a través de la lente del Modelo 6-D, en donde destacan los siguientes comentarios:

*Distancia de poder*

Esta dimensión trata del hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales - expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades entre nosotros. La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual.

Con un puntaje intermedio de 54, Japón es una sociedad jerárquica fronteriza. Sí, los japoneses son siempre conscientes de su posición jerárquica en cualquier entorno social y actúan en consecuencia. Sin embargo, no es tan jerárquica como la mayoría de las otras culturas asiáticas. Algunos extranjeros experimentan Japón como extremadamente jerárquico debido a su experiencia empresarial de proceso de toma de decisiones lenta lentamente: todas las decisiones

deben ser confirmadas por cada capa jerárquica y finalmente por la alta dirección en Tokio. Paradójicamente, el ejemplo exacto de su lento proceso de toma de decisiones demuestra que en la sociedad japonesa no hay un tipo superior que pueda tomar decisiones como en sociedades más jerárquicas. Otro ejemplo de distancia de poder no tan alta es que Japón siempre ha sido una sociedad meritocrática. Hay una noción fuerte en el sistema educativo japonés de que todo el mundo nace igual y cualquiera puede salir adelante y convertirse en algo si él.

### *Individualismo*

La cuestión fundamental abordada en esta dimensión es el grado de interdependencia que mantiene una sociedad entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". En las sociedades individualistas se supone que las personas cuidan de sí mismas y de su familia directa. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a "en grupos" que se ocupan de ellos a cambio de la lealtad.

Japón obtiene 46 puntos en la dimensión Individualismo. Ciertamente, la sociedad japonesa muestra muchas de las características de una sociedad colectivista: como poner la armonía del grupo por encima de la expresión de las opiniones individuales y las personas tienen un fuerte sentimiento de vergüenza por perder la cara. Sin embargo, no es tan colectivista como la mayoría de sus vecinos asiáticos. La explicación más popular de esto es que la sociedad japonesa no tiene un sistema familiar extendido que forme una base de sociedades más colectivistas como China y Corea. Japón ha sido una sociedad paternalista y el apellido y el patrimonio se heredó del padre al hijo mayor.

Los hermanos menores tuvieron que salir de casa y vivir con sus familias. Un ejemplo aparentemente paradójico es que los japoneses son famosos por su lealtad a sus compañías, mientras que los chinos parecen trabajar más fácilmente. Sin embargo, la lealtad de la compañía es algo, que la gente ha elegido para sí mismos, que es una cosa individualista de hacer. Se podría decir que el japonés en grupo es situacional. Mientras que, en la cultura más colectivista, la gente es leal a su grupo interno por el nacimiento, tal como su familia extensa y su comunidad local. Los japoneses son experimentados como colectivistas por los estándares occidentales y

experimentados como individualistas por los estándares asiáticos. Son más privados y reservados que la mayoría de los demás asiáticos.

### *Masculinidad*

Una puntuación alta (masculina) en esta dimensión indica que la sociedad será impulsada por la competencia, el logro y el éxito, siendo el éxito definido por el ganador / mejor en el campo - un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa a lo largo de la vida organizacional. Una puntuación baja (femenina) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella donde la calidad de vida es el signo del éxito y destacarse de la multitud no es admirable. La cuestión fundamental aquí es lo que motiva a la gente, queriendo ser lo mejor (Masculino) o gustando lo que haces (Femenino).

Con puntuación de 95, Japón es una de las sociedades más masculinas del mundo. Sin embargo, en combinación con su ligero colectivismo, no se ven comportamientos individuales asertivos y competitivos que a menudo asociamos con la cultura masculina. Lo que usted ve es una competencia severa entre los grupos. Desde muy temprana edad en los jardines de infancia, los niños aprenden a competir el día de deportes para sus grupos (equipo tradicionalmente rojo contra el equipo blanco).

En las empresas de Japón, se ve que los empleados están más motivados cuando están luchando en un equipo ganador contra sus competidores. Lo que también ven como una expresión de la masculinidad en Japón es el impulso por la excelencia y la perfección en su producción material (monodukuri) y en servicios materiales (hoteles y restaurantes) y presentación (envoltura de regalos y presentación de alimentos) en todos los aspectos de la vida. El notorio fastidio japonés es otra expresión de su masculinidad. Aún es difícil para las mujeres escalar las escalas corporativas en Japón con su norma masculina de horas de trabajo duras y largas.

### *Evitación de la incertidumbre*

La dimensión Evitación de la Incertidumbre tiene que ver con la forma en que una sociedad se ocupa del hecho de que el futuro nunca puede ser conocido: ¿debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejarlo pasar? Esta ambigüedad trae consigo la ansiedad y diferentes culturas han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras. La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que tratan de evitarlas se refleja en el puntaje sobre la Prevención de la Incertidumbre.

A los 92 Japón es uno de los países que más evitan la incertidumbre en la tierra. Esto a menudo se atribuye al hecho de que Japón está constantemente amenazado por los desastres naturales de los terremotos, tsunamis (esta es una palabra japonesa utilizada internacionalmente), tifones a las erupciones del volcán. En estas circunstancias, los japoneses aprendieron a prepararse para cualquier situación incierta. Esto va no sólo para el plan de emergencia y las precauciones para los desastres naturales repentinos, sino también para todos los demás aspectos de la sociedad. Se podría decir que en Japón todo lo que se hace se prescribe para la máxima previsibilidad. De la cuna a la tumba, la vida es muy ritualizada y tienes muchas ceremonias.

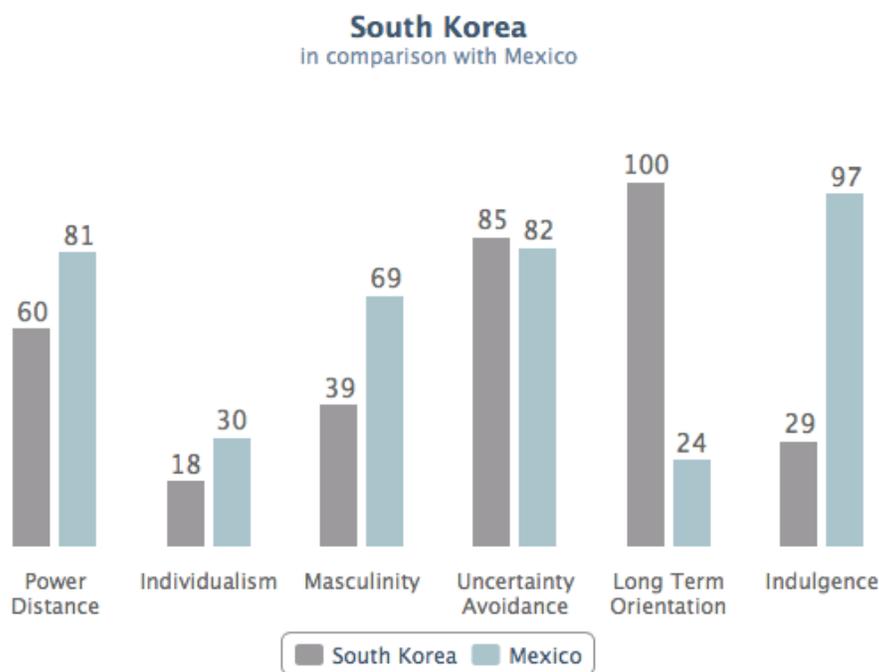
Por ejemplo, hay ceremonias de apertura y cierre de cada año escolar que se llevan a cabo casi exactamente de la misma manera en todas partes en Japón. En bodas, funerales y otros eventos sociales importantes, lo que la gente usa y cómo la gente debe comportarse se prescriben con gran detalle en los libros de etiqueta. Los maestros escolares y los servidores públicos son reacios a hacer las cosas sin precedentes. En Japón corporativo, se dedica mucho tiempo y esfuerzo a los estudios de factibilidad y todos los factores de riesgo deben ser resueltos antes de que cualquier proyecto pueda comenzar. Los gerentes piden todos los hechos y cifras detalladas antes de tomar cualquier decisión. Esta alta necesidad de evitar la incertidumbre es una de las razones por las que los cambios son tan difíciles de realizar en Japón.

### *Corea del Sur*

Corea del Sur es un. País reconocido a nivel mundial por su sorprendente desarrollo económico que presento durante los últimos años, es decir, Corea del Sur ocupa el lugar número 4 como una

potencia económica dentro de Asia. Específicamente, en México la apertura de negociaciones con empresarios mexicanos facilitó la oportunidad de desarrollo económico, a través de generación de empleos y posicionamiento de la marca. Por tal motivo, es importante conocer como esta el tema de las dimensiones culturales (ver tabla 5).

Tabla 5. Diferencias culturales entre México y Corea de Sur



Fuente. Elaboración Propia

A través de la lente del modelo 6-D, podemos obtener una buena visión general de los impulsores profundos de la cultura surcoreana en relación con otras culturas del mundo.

### *Distancia de poder*

Esta dimensión trata del hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales - expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades entre nosotros. La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual.

Con un puntaje intermedio de 60, Corea del Sur es una sociedad ligeramente jerárquica. Esto significa que la gente acepta un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita justificación adicional. La jerarquía en una organización es vista como reflejo de desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benevolente.

### *Individualismo*

La cuestión fundamental abordada en esta dimensión es el grado de interdependencia que mantiene una sociedad entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". En las sociedades individualistas se supone que las personas cuidan de sí mismas y de su familia directa. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a 'en grupos' que se ocupan de ellos a cambio de lealtad.

Corea del Sur, con una puntuación de 18 se considera una sociedad colectiva. Esto se manifiesta en un compromiso cercano a largo plazo con el "grupo" de miembros, ya sea una familia, una familia extensa o relaciones extendidas. La lealtad en una cultura colectivista es primordial y sobrepasa la mayoría de las demás reglas y regulaciones sociales. La sociedad fomenta relaciones fuertes donde todo el mundo asume la responsabilidad de los compañeros de su grupo. En las sociedades colectivistas la ofensa lleva a la vergüenza ya la pérdida de la cara, las relaciones del empleador / del empleado se perciben en términos morales (como un lazo de la familia), la contratación y las decisiones de la promoción toman en cuenta del empleado en grupo, gerencia es la gerencia de grupos.

### *Masculinidad*

Una puntuación alta (masculina) en esta dimensión indica que la sociedad será impulsada por la competencia, el logro y el éxito, siendo el éxito definido por el ganador / mejor en el campo - un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa a lo largo de la vida organizacional. Una puntuación baja (femenina) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella

donde la calidad de vida es el signo del éxito y destacarse de la multitud no es admirable. La cuestión fundamental aquí es lo que motiva a la gente, queriendo ser lo mejor (Masculino) o gustando lo que haces (Femenino).

Corea del Sur obtiene 39 puntos en esta dimensión y, por lo tanto, se considera una sociedad femenina. En los países femeninos el enfoque se centra en "trabajar para vivir", los directivos buscan el consenso, la gente valora la igualdad, la solidaridad y la calidad en su vida laboral. Los conflictos se resuelven mediante el compromiso y la negociación. Se favorecen los incentivos como el tiempo libre y la flexibilidad. El foco está en el bienestar, el estado no se muestra. Un gerente eficaz es un apoyo, y la toma de decisiones se logra a través de la participación.

#### *Evitación de la incertidumbre*

La dimensión Evitación de la Incertidumbre tiene que ver con la forma en que una sociedad se ocupa del hecho de que el futuro nunca puede ser conocido: ¿debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejarlo pasar? Esta ambigüedad trae consigo la ansiedad y diferentes culturas han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras. La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que tratan de evitarlas se refleja en el puntaje sobre Prevención de la Incertidumbre.

En 85 Corea del Sur es uno de los países que más evitan la incertidumbre en el mundo. Los países que exhiben un elevado nivel de prevención de la incertidumbre mantienen rígidos códigos de creencia y comportamiento y son intolerantes a las conductas e ideas poco ortodoxas. En estas culturas existe una necesidad emocional de reglas (aunque las reglas nunca parezcan funcionar) el tiempo es dinero, la gente tiene un impulso interior de estar ocupado y trabajar duro, la precisión y la puntualidad son la norma, la innovación puede ser resistida, la seguridad es Un elemento importante en la motivación individual.

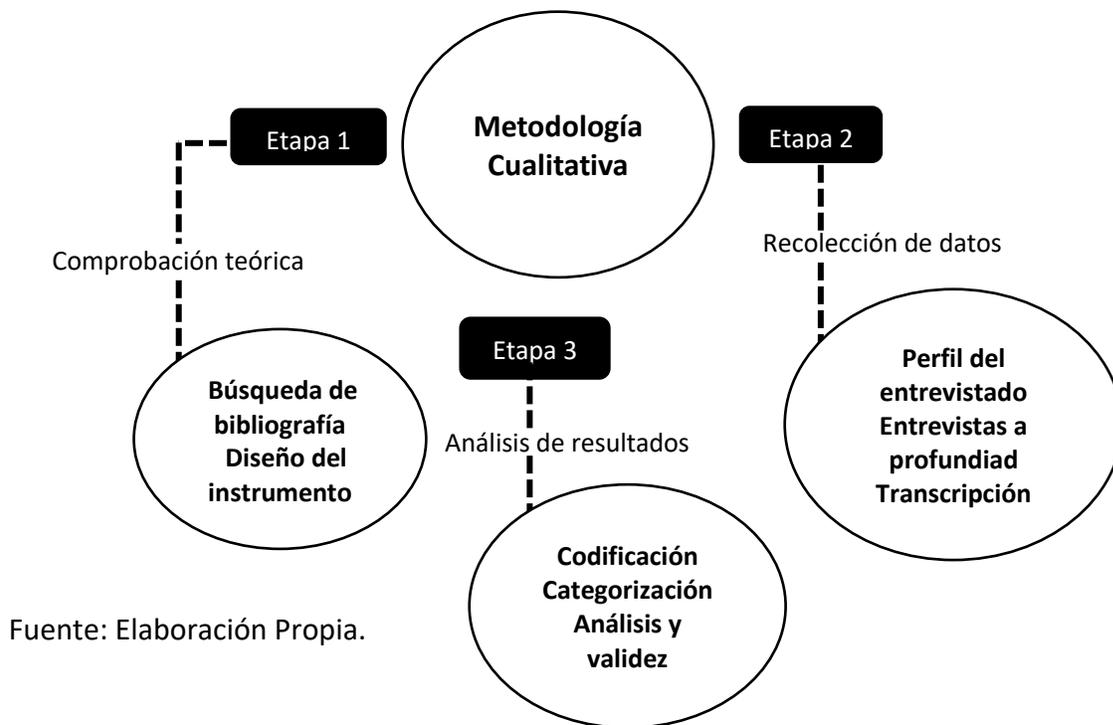
## CAPÍTULO V. COMPROBACIÓN CUALITATIVA

De acuerdo con lo expuesto durante el capítulo uno, esta investigación utiliza una metodología cualitativa. Por tal motivo, el presente capítulo está dedicado a exponer el proceso de investigación realizado para la metodología cualitativa. Dicho lo anterior, la metodología cualitativa se encuentra conformada por tres etapas.

La etapa uno quedó conformada por la búsqueda de bibliografía, es decir, se realizó una búsqueda de literatura referente al tema de interculturalidad y choque cultural con la finalidad de recolectar información y poder así elaborar el guion de la entrevista. Posteriormente, la etapa dos, fueron realizadas las entrevistas a expertos en el área de negociación y interculturalidad; para poder así elaborar las transcripciones de los datos recolectados, con la finalidad de agrupar la información en grupos de análisis, esto a través de la técnica de agrupamiento de respuestas.

Finalmente, la etapa tres presenta el análisis e interpretación de los resultados a través de las técnicas de codificación, categorización y validez de los resultados, con el apoyo del software Nvivo 11. A continuación, la figura dos muestra las fases del proceso de la metodología cualitativa.

Figura 2 Modelo de la metodología cualitativa



## **5.1 Comprobación teórica para la elaboración del guion de la entrevista**

La elaboración del guion de la entrevista se realizó a través de la búsqueda de bibliografía en investigaciones con títulos relacionados a los temas de: negociaciones internacionales, interculturalidad, choque cultural, dimensiones culturales, teorías sobre adaptación cultural, cultura asiática y diseño de instrumentos medición, así como también identificar a los autores que su principal línea de investigación fuera los negocios internacionales, con la finalidad de, conocer los tipos de investigaciones realizadas, las estrategias utilizadas y modelos propuestos.

Los resultados obtenidos de la búsqueda de literatura mostraron autores como (Alsina, 1999; Aguaded, 2006; Best, 2001; Brislin, 1986; Dowing y Husband 2005; Feher y Exline, 1987; Hofstede, 1984; Kudoh y Matsumoto, 1985; Maldonado, 2007; Milton, 2004; Toffler, 1973; Vera, 2002) por mencionar algunos, asimismo la literatura encontrada se encuentra descrita en el marco teórico de esta investigación.

Por otra parte, las investigaciones encontradas mostraron una relación con diversos conceptos que son utilizados durante las negociaciones internacionales, así como el término de choque cultural, dicho de otra manera, en su mayoría las negociaciones internacionales presentan problemas de interculturalidad cuando no se cuenta con un conocimiento previo acerca de la cultura de origen de los participantes.

Finalmente, el investigador identificó aquellas empresas que mantienen relaciones comerciales con empresas provenientes de Asia, así como también mexicanas que en momento de su negociación presentaron problemas de comunicación o interpretación por temas culturales; fue así como el cluster automotriz de la ciudad de Monterrey y la cámara de comercio sirvió de apoyo para brindar las bases de datos de empresas del sector comercial, específicamente del sector automotriz, con la finalidad de reunir la información necesaria para la creación del instrumento de medición cualitativo. La tabla cinco muestra las principales empresas del giro automotriz asiáticas y mexicanas.

Tabla 6. Empresas del giro automotriz

Nombre de la empresa	Giro	Ubicación
Rovivsa	Manufactura automotriz	Apodaca, Nuevo León
Haldex	Sistema de frenos	Apodaca, Nuevo León
Struk Alta Ingeniería	Fabricación remolques	Apodaca, Nuevo León
RGB Tronics, S de RL MI	Iluminación LEDS	San Pedro Garza García, Nuevo León
Ramsa	Refracciones	Monterrey, Nuevo León
Denso México	Radiadores	Apodaca, Nuevo León
Jota Emme SA de CV	Vehículos para sillas de ruedas	Monterrey, Nuevo León
Nano Tec Mexico	Motores	El Carmen, Nuevo León
Forgelube S de RL de CV	Lubricantes para piezas	Monterrey, Nuevo León
Synder Filtration	Membranas espiral	San Pedro Garza García, Nuevo León
Gonhermex SA de CV	Filtros, aceites, grasas	Santa Catarina, Nuevo León
Detailing Mobile Multimedia	Autosonido	San Pedro Garza García, Nuevo León
Mrwheels Auto Partes	Autopartes	Allende, Nuevo León
Coindsa	Equipos de lubricación	Monterrey, Nuevo León
Tps Armoring	Blindaje de autos	Santa Catarina, Nuevo León
Larmont Internacional	Transportación	Apodaca, Nuevo León
Maquiza Combustion	Autopartes	Escobedo, Nuevo León
Isuzu	Autopartes	Monterrey, Nuevo León
Global Fasteners Sourcing	Anillos de retención	San Pedro Garza García, Nuevo León
Comizalco SA de CV	Aceites para motor	Monterrey, Nuevo León
Seoyon E-HWA	Autopartes/plastico	Pesquería, Nuevo León
Kia Motors	Autos	Pesquería, Nuevo León
Hyundai	Autos	Pesquería, Nuevo León
Dongwon México	Autopartes/plastico	Pesquería, Nuevo León
Sungwoo Hitech México	Autopartes/plastico	Pesquería, Nuevo León

Fuente. Elaboración Propia.

## 5.2 Diseño del guion de la entrevista

De acuerdo con, Fonseca (2003) expresa que la metodología cualitativa tiene la finalidad de conocer la perspectiva de las personas que pertenecen a un fenómeno en específico, así como también manejan diferentes tipos de técnicas para la recolección de datos, tales como: grupos

de enfoque, entrevista, observación. Específicamente, para esta investigación la técnica seleccionada fueron las entrevistas semiestructuradas a profundidad.

Por otra parte, Galindo (1998) menciona que la entrevista a profundidad tiene como finalidad la transmisión oral por parte del entrevistado sobre su experiencia en algún caso en específico. Asimismo, la entrevista busca la opinión de los expertos de un tema en especial. Para poder así, tener una visión más amplia acerca de la investigación. Dicho de otra manera, realizar una entrevista a un experto en el tema brinda un valor adicional a los datos recolectados (Sáenz y Téllez-Castilla, 2014).

Por otra parte, Hernández (2004) explica las diversas formas de realizar entrevistas a profundidad. En primera instancia, se encuentran las entrevistas estructuradas, en donde la persona que entrevista lanza una serie de preguntas que se encuentran previamente redactadas en un guion. En segunda instancia, están las entrevistas semiestructuradas en donde el entrevistado sigue las preguntas previamente realizadas, así como se puede realizar preguntas fuera de la pauta de acuerdo con el flujo de la charla. En tercera instancia, se encuentran las entrevistas abiertas, es decir, en donde el entrevistado puede seguir un guion general. Dicho lo anterior, para esta investigación la técnica seleccionada para la recolección de datos son las entrevistas semiestructuradas a profundidad.

Por tal motivo, las entrevistas a profundidad fueron realizadas a expertos en el tema de negocios internacionales, interculturalidad y adaptación cultural de empresas mexicanas, de universidad pública de Nuevo León y empresas asiáticas en el caso específico de Corea del Sur.

Por otra parte, Sáenz y Téllez-Castilla (2014) indican que toda entrevista realizada necesita tener un registro por parte del investigador; cabe agregar que grabar las entrevistas en formato audio o video ayudan al entrevistador a evitar la pérdida de información, así como también sirven para realizar la transcripción correspondiente. Es así como, las entrevistas realizadas para esta investigación fueron grabadas en formato audio, posteriormente, fueron transcritas en Microsoft Word para poder así realizar su análisis e interpretación.

Seguidamente, el guion de la entrevista fue realizado con el apoyo del asesor de tesis, a través de la creación de reactivos relacionados con las variables de investigación con el uso de preguntas abiertas y específicas. En atención con lo anterior, el marco teórico de esta investigación brinda la confianza de la elaboración de los reactivos.

En tal sentido, Pineda (2002) menciona que una vez que las entrevistas son aplicadas y transcritas el siguiente paso es la codificación, es decir, identificar los diferentes niveles en los que la variable se puede clasificar con su mayor número de atributos y poder así lograr una mejor comprensión de los resultados de investigación. Finalmente, la codificación de la información se realizó utilizando el software NVivo para después realizar la interpretación y redacción de los resultados. Por su parte, la tabla 7 muestra los factores y la definición de la investigación.

Tabla 7. Factor y definición de investigación

Factor	Definición
Distancia de poder	Se refiere al grado en el que miembros menos poderosos de una sociedad esperan la existencia de diferencias en los niveles de poder
Individualismo vs colectivismo	Una cultura individualista está caracterizada por promover la independencia y la autonomía; por otro lado, una cultura colectivista promueve la interdependencia entre personas y su grupo, en estas culturas las necesidades del grupo se consideran más importantes que las del individuo
Eliminación de la incertidumbre	Es el análisis que se realiza de acuerdo con el grado en el que una sociedad acepta lo ambiguo, es decir, que tan bien se manejan situaciones desconocidas, o en su caso, la necesidad de contar con más lineamientos y reglas para suplir el nivel de incertidumbre
Masculinidad y feminidad	Define el rol que tendrá tanto la mujer como el hombre en la empresa sabiendo que entre más masculinista sea ésta, mayor será la marcación de diferencias de roles y se buscará contar con mayores beneficios económicos.

Fuente. Elaboración Propia

Una vez identificados los factores de investigación se procedió a identificar las dimensiones de estudio (Ver tabla 8), es decir, aquellos conceptos que forman parte del factor y que sirve para su medición, así como también se realizó la estructura general de los factores (Ver tabla 9).

Tabla 8. Factores y dimensiones de investigación

Factor	Dimensión
--------	-----------

Empresa	Planeación, Control del personal, formas de trabajo, antigüedad de empleados, reglamentos, libertad de expresión, ideologías, seguridad
Trabajadores	Estabilidad, cooperación, crecimiento laboral, capacitación, recomendación, preparación académica, valores, solución de problemas
Cultura	Conocimiento de costumbres y tradiciones, bienestar, comunicación, cumplimiento de actividades, tiempo, choque cultural

Fuente. Elaboración propia.

*Factor 1. Empresa:* Dentro de este factor están las siguientes dimensiones a) planeación, b) control de persona, c) formas de trabajo, d) antigüedad de empleados, e) reglamentos, f) libertad de expresión, g) ideologías h) seguridad.

Factor 2. Trabajadores: Este factor quedó integrado por a) estabilidad, b) cooperación, c) crecimiento laboral, d) capacitación, e) recomendación, f) preparación académica, g) valores, h) solución de problemas.

Factor 3. Cultura: Dentro de este factor están las siguientes dimensiones a) conocimiento de costumbres y tradiciones, b) bienestar, c) comunicación, d) cumplimiento de actividades, e) tiempo, f) choque cultural.

Posteriormente, se realizó el guion de la entrevista con base a las dimensiones identificadas en los factores de investigación. Ante esto, Olaz (2008) indica que el guion de la entrevista es un método cualitativo usualmente utilizado en las investigaciones de ciencias sociales, a través de un guion conformado por una serie de preguntas que sirven de apoyo para el entrevistador. La tabla 9 muestra una parte de las preguntas del guion de la entrevista. Finalmente, el anexo I contiene el guion completo de las entrevistas a profundidad.

Tabla 9. Muestra del guion de la entrevista

Guion de la entrevista semiestructurada
1. Empresa
¿En la empresa es importante planear el trabajo a realizar para lograr los objetivos?
¿Se obtienen mejores resultados si la persona a cargo no ejerce control sobre sus subordinados?
¿En la empresa no es necesario buscar nuevas formas de hacer el trabajo?

Seguidamente, fue realizada una guía para el manejo de la información durante las entrevistas, con la finalidad de evitar perder datos importantes de investigación, ante esto la tabla 10 muestra los temas y subtemas que fueron tomados como referencia para realizar las entrevistas.

Tabla 10. Guía del guion de la entrevista

Tema	Subtema	Objetivo
Cultura mexicana	Conocimiento de costumbres, tradiciones, comunicación, estilo, leyes laborales,	Identificar los conocimientos clave que los negociadores debe de tener antes iniciar comunicación con empresas extranjeras
Cultura asiática	Costumbres, comunicación, estabilidad, seguridad, condiciones de trabajo	Identificar los conocimientos clave que los negociadores debe de tener antes iniciar comunicación con empresas extranjeras

Fuente. Elaboración Propia

### 5.3 Validación del guion de la entrevista

Dada la información anterior, el guion de la entrevista fue enviado a revisión por parte de expertos en métodos cualitativo, negociación internacional y cultura asiática. De acuerdo con, Borboa y Delhumeau (2016) indican que la validez de contenido y revisión del guion de la entrevista es un proceso en el que el investigador busca a través de opiniones de diversos investigadores relacionados con el tema identificar que el contenido sea adecuado y medible. Dicho lo anterior, el guion de la entrevista fue enviado por correo electrónico a tres expertos en el tema (ver tabla 11).

Tabla 11. Validez de contenido

Nombre	Puesto	Institución
Dra. Gabriela Mata Sánchez	Investigador	UANL
Dr. Carlos Alejandro García Zuñiga	Investigador	UANL

Fuente: Elaboración propia.

### 5.4 Expertos para las entrevistas semiestructuradas a profundidad.

Posteriormente, para poder realizar las entrevistas semiestructuradas a profundidad fue previamente establecido un análisis de campo sobre las empresas del sector automotriz que tuvieran relaciones comerciales con países de Asia, específicamente el estado de Nuevo León cuenta con una amplia gama de variedad que sirvió al investigador para concretar las entrevistas.

Asimismo, se tomo en cuenta la opción de entrevistas a consultores externos dedicados a temas de negociación internacional e interculturalidad; todo esto como enriquecimiento para la recolección de datos de investigación.

## **5.5 Perfil del entrevistado**

En la actualidad, las empresas buscan hacer frente al reto de la globalización. Por tal motivo, las estrategias que destacan en este ámbito están relacionados con los temas de innovación, tecnología, toma de decisiones, capacitación al personal, por mencionar algunas. Sin embargo, en los últimos años las empresas han enfocado parte de su planeación la formación de empleadores en tema de cultura, adaptación cultural e interculturalidad y poder así brindar la oportunidad de alcanzar la competitividad a nivel global. Por tal motivo, el objetivo de las empresas de enseñar estas técnicas es contar con trabajadores más preparados, que cuenten con una visión global, que sean autónomos y autosuficientes cuando entren en contacto con personas de diferentes culturas, con la finalidad de proporcionar información que sea útil para la empresa, así como también la manera de expansión y nuevas negociaciones con países de diversas partes del mundo y poder así invitar a la sociedad a que adquiere dichas competencias.

Hechas las consideraciones anteriores, el perfil del entrevistado para esta investigación son directores y gerentes de empresas del giro automotriz que tengan o hayan tenido relaciones comerciales con Asia. y poder así identificar ejemplos claros que sirven para el desarrollo de la investigación.

## **5.6 Expertos para la recolección de datos**

Para realizar las entrevistas fueron entrevistas a cinco expertos de diversas empresas, así como de una consultoría externa experta en temas de interculturalidad. En primer lugar, fue seleccionado un experto de la empresa Seoyon E-HWA quien tiene el puesto de líder de equipo en el Departamento de Manufactura. En segundo lugar, el experto procedente de la empresa Dongwon México quien forma parte de la oficina de dirección general. Posteriormente, en tercer lugar, fueron seleccionados a dos expertos quienes cuentan con una consultoría externa expertos en temas de diplomacia, interculturalidad y negociación internacional. Finalmente, en cuarto

lugar, fue realizada la entrevista a una experta en temas de cultura asiática quien labora para la Universidad Autónoma de Nuevo León.

La primera entrevista fue realizada al Ing. Edgar Escudero Martínez con una duración de 18 minutos. El Ing. Edgar Escudero Martínez es líder de equipo en el Departamento de Manufactura de la empresa Seoyon E-HWA. Dicha empresa se caracteriza por su servicio de inyección de plástico para las autopartes, asimismo, es una empresa que está comprometida hacer frente a los cambios y en convertirse en líder de la tecnología automotriz, busca mejorar el entorno de la gestión interna a través de la eficiencia del trabajo orientado a los beneficios y la mentalidad del personal, así como también aumentar las ventas y promover nuevos negocios bajo la oportunidad de la participación de los clientes potenciales a nivel mundial y tener la visión de ser una empresa de primera clase que opera más de los dos negocios más competitivos del mundo dentro del sector automotriz.

La segunda entrevista fue realizada al Lic Julio González Castro quien actualmente funge como asistencia de negociación dentro de la oficina de dirección general de la empresa Dongwon México, la cual tuvo una duración de 24 minutos. El Lic. Julio González Castro es Licenciado en Negocios Internacionales por la Facultad de Contaduría Pública y Administración por la Universidad Autónoma de Nuevo León. La empresa Dongwon México destaca dentro del mundo automotriz por ser una empresa líder en el mundo y respetada por la sociedad mexicana y coreana durante su proceso de crecimiento y desarrollo continuo, además, busca la construcción de un sistema de gestión sostenible y quien enfoca sus actividades en el desarrollo de nuevas tecnologías en el diseño técnico y el control de la calidad; así como ampliar la presencia a nivel internacional mediante el dialogo y la comunicación entre culturas.

La tercera entrevista se realizó al Dr. Esteban Maldonado Garza quien es trabajador del área de asesoramiento diplomático en la empresa Estratega Consultores S.A. de C.V. La entrevista tuvo una duración 24 minutos. El Dr. Esteban Maldonado Garza se encarga de brindar asesoría a empresas que buscan transformar su negocio en una empresa con nivel internacional, a través del incremento de ventas mediante la creación de un ambiente laboral que viva con el objetivo de la empresa, asimismo busca profesionalizar a las empresas bajo el desarrollo de técnicas,

creación de capital humano y estructura organizacional con la finalidad de alcanzar la competitividad y la negociación con personas de diversos países.

La cuarta entrevista se realizó al Lic Jose Angel Díaz Escobedo quien es trabajador del área de asesoramiento intercultural y negociación internacional en la empresa Estratega Consultores S.A. de C.V. La entrevista tuvo una duración 19 minutos. El Lic Jose Angel Díaz Escobedo se encarga de brindar asesoría a empresas que buscan transformar su negocio en una empresa con nivel internacional, a través del incremento de ventas mediante la creación de un ambiente laboral que viva con el objetivo de la empresa, asimismo busca profesionalizar a las empresas bajo el desarrollo de técnicas, creación de capital humano y estructura organizacional con la finalidad de alcanzar la competitividad y la negociación con personas de diversos países.

Finalmente, la quinta entrevista fue realizada a la Dra. Janelly Mitsue Haros Pérez con una duración de 27 minutos. La Dra Janelly Mitsue Haros Pérez tiene el puesto de *expat coach* para la empresa Rancing Cargo, destaca por sus actividades de formación intercultural mediante facilitar la comprensión y el afrontamiento de las diferencias culturales entre la cultura de expatriado y el país de acogida, así como también coaching y seguimiento de expatriados a través de proporcionar varias perspectivas de la situación para ampliar las posibilidades de lo que podría haber ocurrido o se pretendía, capacitar al expatriado para encontrar las respuestas adecuadas para él/ella, proporcionar la oportunidad de desarrollar sus habilidades de liderazgo global y apoyar y guiar el desarrollo profesional del expatriado para que aproveche su experiencia para futuras tareas y responsabilidades.

De simultaneidad, las cinco entrevistas fueron realizadas en un periodo de tres meses durante septiembre – noviembre del 2021. Asimismo, las entrevistas a los expertos que se encontraban en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, fueron realizadas a través de la visita a las oficinas de trabajo. Por otra parte, aquellos expertos que por motivos de agenda o medidas de prevención por el virus SARS COV 2, las entrevistas fueron ejecutadas a través de la plataforma electrónica Zoom y Google Meet logrando obtener una amplia información útil y enriquecedora para la investigación. Adicionalmente, las cinco entrevistas fueron grabadas con la finalidad de obtener mayor concentración entre el entrevistado y el entrevistador creando un ambiente de

confianza que permitió tener una comunicación continua y agradable. Asimismo, el uso de la grabadora durante la entrevista brindó al entrevistador evitar pérdida de información o gestos que no fueron vistos en el momento de la entrevista.

Posteriormente, la transcripción de datos de las entrevistas fueron analizado utilizando un enfoque de análisis temático. De acuerdo con, Braun y Clarke (2006) el análisis temático es un método para analizar, identificar e informar los temas dentro de los datos recolectados de un tema en específico. Siguiendo con los pasos recomendados por los autores, el primer paso fue la transcripción de las entrevistas logrando obtener un documento con las respuestas agrupadas en cada una de las preguntas del instrumento. Es decir, la información de las entrevistas fue recopilada y transcrita en formato .docx con apoyo de la herramienta electrónica Microsoft Word con un promedio aproximado de 3,099 palabras por entrevista realizada.

## **5.7 Resultados del análisis cualitativo de investigación**

### **5.7.1 Codificación y categorización de las variables de investigación**

Después de las consideraciones anteriores, Serrano (2013) menciona que el proceso de codificar consiste en analizar los datos de investigación en manera de grupo. De la misma manera, Strauss y Corbin (2008) expresan que la codificación es la forma de establecer nombres a los conceptos de estudio y que son el resultado de la codificación. Por su parte, Monge (2015) afirma que la codificación es el método de análisis de resultados que brinda al investigador la oportunidad de realizar categorías, las cuales parten de lo general hacia lo particular y al mismo tiempo identifican la palabra asociada que repetición con la categoría general.

Por tal motivo, el proceso de análisis y codificación de está investigación fue realizado una vez finalizadas las transcripciones de las entrevistas. Posteriormente, los datos encontrados fueron realizadas codificaciones y la categorización de cada uno de los temas (palabras) con mayor repetición o frecuencia mediante el apoyo del software NVIVO PARTNER 2019 – 2020. La tabla 12 muestra los resultados de codificación y categorización de las variables de investigación.

Tabla 12. Categorización y codificación de las variables

Clave	Variable	Categoría	Palabra asociada
DP	Distancia de poder	Planeación	Asesoría, importante, funcionamiento, destacar, objetivos, directos, capacitación, establecer, indicar, modificar, actualizar, mejorar, fundamental, indispensable, realista, objetiva, equipo, clara, directa, alcance, exigente, sin error, busca de mejora, calidad, procesos, roles, toma de decisiones, factores, complejo, logro, medio, aplicación, elaborar, adaptar, plan de trabajo, alcance, niveles, alternativas, conveniente, conducta, planificación, meta
		Control subordinados	Sistema, representa, administración, resultados, principios, funciones, similares, control, propósito, exigencia, respeto, comunicación, garantizar, corrección, retroalimentación, oportunidad, asegurar, detección, futuro, práctica, responsabilidad, gerente, detectan, consecuencias indeseables, ineficiente, prevención, error, problemas, diseño, técnicas, ejecutar, preciso, estándar, eficaz, flexibilidad, baja, acción.
		Formas de trabajo	Antigüedad, reglamento, leyes, respeto, apego, trabajo, prioritarios, creativo, intelecto, clasificación, manual, orginiladidad, desarrollo, intelectual, actividades, imprescindible, estudio, cualificación, estrategia, función, acceso, conocimiento, capacitación, temática, académico, profesional, tipo, formas, estrategias, directivos, operadores, administrativo, legalidad, carga, ambiente, confianza, derechos, informal, seguridad, control, empresa, lugar, condiciones, tecnología, conexión, presencial, indispensable
		Desarrollo de trabajo	Opiniones, cambio, sentimiento, seguridad, inseguridad, empresa, demanda, capacidad, perfil, puestos de trabajo, actividades, conscientes, superación, motivar, entorno, competencia, relaciones laborales, desempeño, metas, trabajadores, talento humano, capacitación, aumento, compromiso, organización, liderazgo, conduce, fundamental, interacción, actualización, experiencia
INCL	Individualismo vs colectivismo	Cooperación y colaboración	Claridad, contribuye, aportación, ideas, realizar, expresar, recurso, común, interés, dimensiones, resultado final, diferencias, resolución, vinculación, personas, dependencia, autonomía, hecho, reuniones, independencia, habitual, recompensas, visión, castigo, cooperación, realidad, aspectos comunes, funciona.
		Preparación del trabajador	Cualidad, primordial, nivel académico, titulación, estudio, ganar, propósito, conocimiento, definido, deseo, trabajo, experiencia, capacitación, patrones, desempeño, remuneración, vida familiar, equilibrada, productividad, mejor, derecho, adiestramiento, elevar, productividad, planes, común acuerdo, sindicato, aprobados,

INCL	Individualismo vs colectivismo		empresa, impartida, instructores, prestigio, actualizar, expresión, tecnología, riesgos, aptitudes.
		Perfil empleado	Demandado, empresa actual, características, candidato, conocer, útil, conocimiento, valorar, talento, seguro, habilidades, trayectoria profesional, mejoras, constante cambio, adaptación, polivalente diferentes, abrirá, hoy, puertas, estratégico, visión, objetivos, miembros, fundamentales, realizan, aportar, común, cambio, entorno, preparación, inteligencia, proactivo, organización, expresión, puntualidad, correlación, independiente, gestionar, tareas, dominarlas, correctamente, utilizarlas, idiomas, importante, atractivo, marketing, actitud, mejorar
		Trabajo en equipo	Beneficios, importancia, miembros, eficiencia, organizacione, buscan, vías, talentos, resultados, aprovechar, guía, compañerismo, organizada, elaborar, trabajar, varias personas, mutua, positiva, logran, satisfacción, esfuerzo, comunes, generan, integrantes, complementarias.
EI	Eliminación de la incertidumbre	Percepción	Confianza, cultura, seguridad, inseguridad, resultados, presionado, inestabilidad, trabajo, estimulante, eficiente, diferencia, empleados, clave, crecimiento, subjetivo, individuo, situación, visión, contexto, propio, intelectual, organización, comunicativa, errónea, pilares, desarrollo, talento humano, objetivo, idea, términos, entiendan, motivación, compromiso, panorama, funciones, lugar de trabajo, decisiones, niveles, elementos, valoran, desempeño.
		Desarrollo profesional	Planificarse, deferencial, principio, necesidad, surge, talento, conocimiento, preparación, posterior, integral, evolución, plantilla, repercute, gestionado, productividad, trabajo, impulse, experiencia, específicas, proceso, deseo, superación, alcanza, mejor, interés, planes, crecer
		Toma de decisiones	Oportunidad, proceso, formas, resolver, disponibles, posibles, elección, gerentes, directos, empleados, comunicación, participación, económico, empresarial, contexto, conocimiento, mejor, disponibles, situaciones, apoyo, consiste, elegir, efectos, problema, potencial, programadas, indecisión, frecuencia, causa, importancia, miedo, cambio, múltiples, solución
		Reconocimiento empresarial	Clave, imagen, empresa, esfuerzan, externa, trabajadores, promoverán, primeros, gusto, motores, marca, experiencia, escena, puertas, operación, comunicación, palanca, relaciones, jefes, empleados, motivación, habitual, estructura, desempeño, gesto, proyecto, deseo
MAFE	Masculinidad y feminidad	Igualdad de género	Derechos, beneficios, hombres, salarial, mujeres, oportunidad, importante, eliminar, establecer, fundamental, necesaria, educación, mismo,

MAFE	Masculinidad y feminidad		escala, desarrollo, igualdad, inspirar, prácticas, diferencia, importancia, equilibrio, necesario
		Puestos de trabajo	Tareas, diseñar, determinadas, conjunto, empresa, empujado, medios, técnicas, mantienen, funciones, trabajador, obligaciones, actividades, relevantes, responsabilidades, obligaciones, puestos, necesidad, razón, describen, objetivos, justificación, logre, aspectos, satisfacción, eficacia, existencia, compañía, estudio, modificación, gráficamente, aumento, cambios, requisitos, factores, recursos, descripción
		Cumplimiento actividades	Rápida, visual, indicador, visualización, resumen, realizar, estatus, actividades, programado, consolidado, revisadas, muestra, calidad, profundizar, información, objetivos, ampliación, practicar, orientaciones, normas, educación, enseñanza, adaptados, llevar a cabo, promover, medición, mejor, promoción, fomentar, condiciones, empleo, perfeccionar, formulación

Fuente. Elaboración Propia. Datos obtenidos NVIVO.

### 5.7.2 Análisis, validez y resultados cualitativos de investigación

Actualmente, existen diversos softwares que ayudan al investigador a realizar el análisis de datos para las investigaciones cualitativas, entre los que destacan programas como: Atlas.ti Qualitative Data Analysis es un programa que ofrece herramientas para realizar los análisis de datos cualitativos a través, del procesamiento de datos utilizando diversos caracteres en forma de texto, gráficos o imágenes multimedia. El programa NVIVO se caracteriza por las múltiples opciones de analizar datos cualitativos y mixtos. Asimismo, sirve para organizar, analizar y encontrar diversos datos no estructurados. Es decir, ayuda al investigador a ordenar los datos recolectados en las entrevistas, grupos de enfoque, respuestas de encuestas con preguntas abiertas, entre otros. Finalmente, QDA Miner brinda la posibilidad de realizar un análisis de los datos cualitativos, específicamente permite ejecutar acciones de codificar en pantalla y realizar anotaciones de textos e imágenes para brindar mayor flexibilidad y facilidad de datos. Al mismo tiempo, realiza acciones de categorización, geo etiquetado y etiquetado de tiempo para asociar datos de un tiempo y espacio determinado, entre otras.

Dicho lo anterior, para esta investigación la información recolectada fue analizada a través del uso del software NVIVO con la finalidad de que brindaran al investigador datos confiables y un análisis completo.

Para la validez de información fue utilizada la técnica de triangulación de información. En esta investigación los datos fueron obtenidos por diversas fases y métodos entre la búsqueda de literatura, la creación del instrumento y la realización de las entrevistas a profundidad a los expertos, el cual se presenta en el capítulo de análisis y discusión de resultados.

A continuación, los resultados obtenidos fueron agrupados por variable y redactados con las respuestas obtenidas por parte de los expertos.

#### *Distancia de poder:*

Los expertos indican que sumamente importante antes de analizar culturales tener definido los objetos de estudio, puesto que aquí radica el éxito de la información. Por tal motivo, los entrevistados concuerdan en que la distancia de poder es la manera en que las personas de un país en particular aceptan y prefieren las jerarquías organizacionales, es decir, la manera en que se manifiesta se presenta desde diversos enfoques como la alta distancia emocional y relación laboral que tienen los jefes y los empleados, así como también la dificultad de que un empleado logre ocupar un puesto jerárquico alto, sin embargo, los empleados deben de ponerse las pilas para evitar este tipo de actitudes por parte de las empresas, puesto que todas las personas cuentan con un talento único y un nivel de preparación que lo hace el candidato ideal al puesto. Adicionalmente, los expertos expresan que el jefe debe mostrar ciertas actitudes en las que no necesariamente lo vean una persona autoritaria, sino que también como una persona de confianza y apoyo para los empleados.

Es curioso como la cultura mexicana, siempre tiene esa idea en que el empleado debe esperar ha que le digan lo que debe de hacer, sin embargo, sabemos que hoy en día las cosas no son así; los expertos brindan un ejemplo de lo anterior en donde en la actualidad de tienen todos los medios para alcanzar el éxito profesional, las oportunidades están sin embargo, la clave es ir a buscar esas oportunidades, levantar la mano, dar opinión, mejorar un proceso, proponer una solución, identificar la problemática, en pocas palabras, hacerte notar ante los jefes o directivos y lograr así que puedas ser tomado en cuenta.

Por otra parte, los expertos concuerdan que la cultura asiática se caracteriza por tener un bajo nivel de distancia de poder, esto significa que existe interdependencia entre el jefe y el empleado, se tiene una comunicación más asertiva en tal grado que el empleado puede contradecir al jefe, lo que da como resultado más autonomía por parte de los trabajadores. De otro modo, los expertos señalan que los jefes ideales debe ser una persona participativa y consultivo que se preocupe por el bienestar de sus empleados y tome en cuenta sus propuestas de actividades para el bien común.

Adicionalmente, los expertos sostienen que las empresas de cultura asiática se caracterizan por realizar el trabajo con base a lograr los objetivos que fueron establecidos, incluso tienen la frase de “se hace lo que se debe de hacer y no se hace lo que no se debe de hacer” esto es una gran área de oportunidad para las empresas mexicanas que buscan iniciar relaciones laborales con ellos, puesto sabes que la cultura dominante es la asiática. Sin embargo, esto no es todo, puesto que cuando se tiene contacto con personas asiáticas que están interesadas en comenzar relaciones laborales ellos presentan sus formas de trabajo, formas de trabajo nuevas que se adaptan a la solicitud en donde existe un control hacia los empleados pero que a la vez son flexibles en temas particulares para lograr así que la empresa llegue a la excelencia.

#### *Individualismo vs colectivismo*

Para la segunda variable, los expertos sostienen que es muy particular y notorio cuando una cultura tiene estas características, puesto que es considerada como una identidad nacional cuando los miembros de una cultura presentan estos rasgos, por ejemplo, una cultura individualista busca la independencia y la autonomía lo llevan en la sangre, es decir, así fueron educados y ellos así educarán a las generaciones futuras, mientras que los que buscan el colectivismo se caracterizan porque la interdependencia es entre personas y grupo de su misma comunidad puesto que se logra que el desarrollo y avance sea del grupo de personas en general. De igual manera, los expertos hacen mencionan que cuando una persona entra en contacto con otra persona que tiene este rasgo, específicamente el individualismo es una persona que busca el éxito, el prestigio, el dominio, la riqueza personal; son creativas y trabajan para tener nuevas experiencias y conocimientos. Sin embargo, son personas abiertas que están dispuestas a conocer acerca de la cultura, formas de trabajo y educación que tiene el resto del mundo, por tal

motivo en temas de negociación los expertos consideran que esto sería una gran ventaja que la personas debe de aprovechar cuando se busca emprender nuevas acciones.

Por otro lado, las personas que se rigen bajo el colectivismo suelen ser un poco cerrados con aquellos que no son parte de su comunidad, ahora esto no significa que sea imposible pero tal vez se lleguen a presentar diversas complicaciones ya que se busca que se fortalezcan los vínculos entre la misma comunidad o grupo de personas, es decir, ellos tienen más el sentido de comunidad y unidad, lo cual se convierte en una característica de bienestar, justicia social, compromiso hacia las tradiciones y costumbres locales. Dicho esto, los expertos recomiendan que los negociadores necesitan realizar una muy buena búsqueda de antecedentes culturales para saber a que se van a enfrentar y poder así explicar de una manera en que están seguros de que los otros los van a comprender, pero también que sirve para poder solucionar de manera pacífica los conflictos que se puedan presentar durante las negociaciones.

Igualmente, el éxito o fracaso de una negociación depende de muchos otros factores, sin embargo, los expertos sostienen que es sumamente importante identificar con que tipo de personas se va a entablar conversación, puesto que aquellos que se rigen bajo el individualismo y colectivismo son miembros que no son exclusivos uno de otros, sino que también comparten rasgos, lo que da como resultado la combinación de ambos patrones y que regularmente presentan tendencias que ayudan a sobrellevar la conversación. Asimismo, los expertos indican que sí se realiza un análisis sobre los rasgos que caracteriza a la cultura mexicana destaca por ser de la variante colectivista pero también que tiene un grado de interdependencia personal y conformidad, además un mexicano comúnmente tiende a ser influenciado por la opinión o idea de otra persona y más si esa otra persona transmite confianza o empatía; y una cosa muy característica de la cultura mexicana son las estructuras familiares y el apoyo que se tienen entre ellos, lo que puede ser de particular importancia para el estudio.

En igual manera, los expertos concluyen que para el caso específico de la cultura asiática y mexicana los temas de negociación y relaciones comerciales recomiendan que adicional a los temas culturales también es necesario prestar importancia en los estilos y formas de trabajo, es decir, la forma que se desarrollan que técnicas utilizan para laborar, el grado de importancia que

le dan a los empleados, las áreas de oportunidad, así como también la cooperación y colaboración que se fomenta entre los compañeros. Por tal motivo, no solamente es identificar los rasgos culturales sino también las formas de trabajo porque claramente se puede presentar problemáticas por los diferentes estilos de trabajo pero que a su vez puede resultar algo enriquecedor debido al aprendizaje y capacitación que pueden tener las personas de ambas culturas y poder así combinar esta manera de trabajo.

### *Eliminación de la incertidumbre*

En los resultados de la tercera variable, los expertos sostienen que el tema de eliminar o evitar la incertidumbre es algo que se debe de implementar en todas las culturas, no importa si se habla de la cultura asiática o mexicana, sino que es algo que sin duda puede brindar grandes resultados; ahora bien, la eliminación de la incertidumbre se presenta en las personas cuando perciben una amenaza ante una situación. Sin embargo, esto no es todo, evitar la incertidumbre tiene un trasfondo que los expertos engloban en tres áreas que han detectado en las comunidades, el caso del respeto hacia las reglas de organización, es decir, la mayor parte de los grupos sociales ya tienen prestablecido su forma de actuar, su manera de organizar, lo que significa que probablemente les cueste adaptar a una persona externa. Por otra parte, dentro del mundo laboral las culturas que buscan evitar la incertidumbre se enfocan en poder realizar una carrera profesional en el mismo giro o bien en la misma institución que los adoptó y enseñó a trabajar a su manera, no obstante, también se relaciona con el estrés que las tareas laborales pueden presentar en las personas.

Adicionalmente, los expertos indican que es claro que la gran ventaja se la lleva la cultura asiática puesto que enfatiza en las actividades que deben de realizar, las cuales son establecidas y enseñadas desde la niñez, con la finalidad de establecer técnicas para el control de los sentimientos que puedan presentar cuando se enfrentan a una nueva actividad o a un cambio. Caso contrario lo que se presenta en la cultura mexicana, en donde, son pocas las personas que tienen la habilidad de hacer frente a los cambios que se les van presentando a lo largo de su vida. Específicamente, los expertos realizan un énfasis en la manera en que la educación que recibe un niño va a determinar el rumbo de su futuro, puesto que en México si se hablará sobre temas de educación emocional o control de las emociones otra cosa sería. Por lo tanto, es importante

analizar la manera en que la incertidumbre va a afectar las negociaciones y los expertos lo engloban en la forma en que surge la idea de iniciar negociaciones con alguien más, porque claro que existe el caso de empresas potenciales que tienen todo para triunfar en el extranjero y no lo hacen, y uno de los principales motivos es la falta de información o el miedo por realizar las cosas. Por el contrario, los asiáticos van y vienen, de aquí para allá, con mil y un productos que saben que pueden comercializar alrededor del mundo, lo que significa que ellos si están preparados para enfrentar las diversas situaciones que se le presenten durante el camino.

Es así como, los expertos recomiendan a los negociadores o empresarios la importancia sobre la percepción que van a recibir o bien sobre el grado de seguridad que van a tener los trabajadores de ambas culturas, en donde se explique las formas de trabajo, las acciones a realizar y la solución de problemas, que la empresa represente una oportunidad de desarrollo laboral y tengan la capacitación adecuada para cada una de las actividades por realizar, pero sobre todo que el trabajo sea reconocido, se respete las opiniones de los demás y en caso de tener un imprevisto lograr ser capaz de tomar una decisión adecuada para la solución del conflicto.

### *Masculinidad y feminidad*

Para la última variable, en los resultados existió una pequeña variación entre los expertos, es decir, hubo dos perspectivas del tema. Para algunos expertos la igualdad de oportunidad es lo primordial, mientras que, para el resto de los expertos la igualdad de oportunidades se va creando a lo largo del desarrollo de la empresa y no durante la negociación. Ante esto, la masculinidad y la feminidad los expertos la relacionan con el logro, la competencia, la generosidad y la calidad de vida de las personas. Si bien es cierto, aquellas culturas que se enfocan en las actitudes masculinas buscan los logros personales, no en todo pero en la mayoría de las coas, mientras que las culturas femeninas quieren la armonía y una relación común entre las personas sin importar su puesto jerárquico o género; y justo aquí es cuando se presenta la diferencia de opiniones entre los expertos, puesto que los temas de estereotipos o roles de género varían mucho de acuerdo con el país, además que entre la cultura asiática y mexicana existe una gran brecha; en primer lugar México se caracteriza por ser una país enfocado en los roles masculinos sin embargo la participación de la mujer no esta perdida, poco a poco se ha ido

logrando la inclusión e igualdad, lo que da la posibilidad de poder crecer de una manera igualitaria; pero otra parte, la cultura asiática tiene muy bien definido el rol de la mujer en donde las posibilidades no son las mismas y la diferencia está claramente especificada y pocas veces se puede presentar la oportunidad de puesto laboral y jerarquía laboral entre hombres y mujeres.

Asimismo, los expertos sostienen que es muy particular la manera en que el aspecto de masculinidad se refleja en las culturas y esto repercute en el funcionamiento del país, puesto que las culturas que presentan grandes puntuaciones de masculinidad tienen un grado de estabilidad, así como también un conjunto de valores basados en el desafío y el reconocimiento con respecto a la manera en participación y buena relación hacia las demás personas. Sin embargo, los expertos indican que un aspecto que se debe de tomar en cuenta para el tema de las negociaciones que se realizan es la importancia que le dan al rol de género, en este sentido el grado de éxito para los negociadores consideran los expertos que radica en tener identificado si la cultura prefiere hablar con hombres o mujeres, es decir como se encuentra el tema de la igualdad de oportunidades laborales, puesto que, aunque en México, cada vez sea visto más común la participación de mujeres en asuntos políticos y comerciales, no significa que así sea en todo el mundo. Por tal motivo, todas aquellas personas que busquen iniciar con relaciones comerciales con empresas extranjeras en general deben de prestar mucho cuidado en los temas culturales para garantizar el éxito o fracaso de esta.

Finalmente, los expertos recomiendan que las empresas mexicanas y asiáticas deben prestar atención en ofrecer oportunidades de crecimiento y participación a sus empleados sin importar el género que tengan, así como fomentar la comunicación entre sus empleados acerca de temas laborales, pero también, sobre costumbres y tradiciones que los ayuden a conocer e intercambiar ideas y conocimientos característicos de cada uno. Específicamente, durante el proceso de negociación los negociadores deberán de utilizar habilidades verbales convincentes que se encuentren enriquecidas de ideas y métodos que fortalezcan el cumplimiento de los objetivos, es decir, buscar la manera de alcanzar el éxito de la negociación mediante el uso de la correcta información, de escuchar cada una de las propuestas, observaciones, objeciones y comentarios que se presenten, mostrar seguridad ante de los argumentos y apelar de manera educada.

## Capítulo VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 6.1 Resultados teóricos sobre interculturalidad y negociación

En la actualidad, el choque cultural es un término conocido por el vocablo inglés cultural shock, el cual se refiere al conjunto de reacciones que pueden llegar a experimentar un individuo se refiere al conjunto de reacciones que puede llegar a experimentar un individuo, y por extensión el aprendiente de segundas lenguas o lenguas extranjeras, al entrar en contacto por primera vez con una cultura diferente de la propia, cuyo grado de conocimiento puede ser muy diverso entre individuos, dicho impacto suele tener una variable afectiva y una variable cognitiva.

Desde el punto de vista afectivo, es posible que el sujeto experimente emociones relacionadas al miedo, la desconfianza, la incomodidad, la ansiedad o la inseguridad; mientras que, desde el cognitivo, puede experimentar un conflicto cognitivo entre su conocimiento del mundo por un lado y los marcos de conocimiento, los valores o las interpretaciones propias de la nueva cultura, por otro. Otros han descrito el fenómeno de la aculturación, compuesto de las siguientes etapas: a) euforia, b) choque cultural, c) *stress* cultural y d) asimilación o aceptación (Oliveras, 2000).

No obstante, la cultura en su sentido etnográfico es ese todo complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad. La condición de la cultura en las diversas sociedades de la humanidad, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, constituye un tema apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción humanos (Murray, 2016).

Asimismo, Porcher (2004) expresa que toda cultura es un modo de clasificación, es la ficha de identidad de una sociedad, son los conocimientos de los que dispone; son las opiniones fundadas más en convicciones que en un saber. Por su parte, Kramsch (1996) propone dos formas de comprender la cultura. Una de ellas deriva del estudio de las humanidades: cultura es la forma como un grupo social se representa a sí mismo y a otros a través de productos materiales como el arte, la literatura y los mecanismos de preservación y reproducción de la historia.

Por otra parte, Kramersch (1993) afirma que lo más importante dentro de las diferencias culturales es un compromiso reflexivo por parte de la sociedad, es decir, aprender, usar, disfrutar la lengua en estudio y al mismo tiempo reflexionar sobre ese aprendizaje, uso y disfrute para llegar a una comprensión más profunda, la cual no solamente sea la lengua, sino también, de sí mismos como exploradores de un reino que se extiende entre la nueva lengua y la nueva cultura y las propias.

Es así como, cualquier movimiento de un país a otro genera cierta confusión, desorientación y cataclismo emocional termino mejor conocido como choque cultural. Por ejemplo: la transferencia de un ejecutivo de Estados Unidos a Canadá requeriría del menor ajuste posible que se pudiera realizar; esto debido a que en Estados Unidos y Canadá tienen perfiles relativamente parecidos en función de las cuatro dimensiones culturales de Hofstede, sin embargo, ese no impediría presentar un cierto grado de choque cultural.

Sin embargo, el choque cultural es un tipo de consecuencias que forma parte del denominado fenómeno de la Globalización, el cual según Jiménez *et al* (1999) indican que el choque cultural es considerado como un fenómeno antiguo, inherente al desarrollo humano, con una velocidad mayor de respuesta al aparecer el capitalismo como sistema de producción, y que en las dos últimas décadas, se ha acelerado y presentado bajo nuevos esquemas, de tal suerte que la política neoliberal, la desregulación y el avance tecnológico, son los nuevos elementos que permiten su ampliación y difusión entre los países.

Por su parte, se piensa que la sinceridad y la precisión al hablar pueden herir sensibilidades e inclusive ofender a alguien o a uno mismo, por el sentimiento de culpa, es decir, en el término de las negociaciones se observa que los procesos son más lentos, por diversos motivos como puede ser el cumplimiento de los contratos y de la ley depende de diversas circunstancias, por otro lado los pormenores pactados no son definitivos, y sobre todo es más importante desarrollar lazos de amistad y confianza entre las partes.

Ante esto, la palabra prevalece por encima de disposiciones legales y formalistas y además, el lenguaje silencioso es determinante para que el negocio se desarrolle exitosamente. Geográficamente los países asiáticos, árabes, africanos y latinos corresponden a este tipo de

culturas. Para estas culturas el entorno no es tan importante como sí lo son los documentos escritos y el uso de un lenguaje explícito y directo. El ser francos y hablar con precisión y claridad, no se percibe con la intención de ofender sino de entablar una buena comunicación, libre de malas interpretaciones.

Este aspecto hace referencia a presentar a los estudiantes la oportunidad de comprender la relación entre la lengua y otros fenómenos culturales y vincular el aprendizaje de destrezas lingüísticas con la comprensión de una cultura extranjera. Por ejemplo, en el aprendizaje de lenguas los estudiantes aprenden las destrezas y las fórmulas lingüísticas para saludar y despedirse.

En este mismo sentido, la conciencia lingüística llamaría la atención de los estudiantes sobre las similitudes y diferencias con su lengua materna, tal vez centrando su atención en los diferentes niveles de formalidad y en las fórmulas lingüísticas apropiadas, que son los indicadores visibles del conocimiento cultural de los hablantes nativos, en gran medida inconsciente y difícil de articular.

Específicamente, la conciencia cultural examina el fenómeno de la cultura de la lengua en estudio. De este modo se proporciona a los estudiantes la oportunidad de un estudio comparativo entre su lengua materna y la lengua en estudio al examinar el uso de la lengua en estudio en su contexto cultural a través de la atención a ciertos conceptos clave y sus manifestaciones lingüísticas. El contenido de este componente en parte deriva del estudio de la lengua y la conciencia de la lengua y en parte de la experiencia cultural como componente del modelo.

Por tal motivo, el estudio de la cultura y el aprendizaje de la lengua introduce otra forma de aprendizaje en la relación entre lengua y cultura a través de la experiencia directa. En este caso la experiencia de la cultura en estudio ha de ser estructurada desde el punto de vista de un hablante nativo. La lengua trabaja como instrumento y la experiencia directa es una contribución integral al proceso completo.

En consecuencia a lo anterior, es importante mencionar la relación entre las culturas se determina a partir del interculturalismo, pero las posibilidades son amplias, ya que en realidad sus sistemas cognoscitivos y morales son inconmensurables, es decir, las sociedades reales se

componen de comunidades y de culturas diversas, cada una con diferentes estrategias y formas de obtener conocimientos acerca del mundo, criterios de evaluación cognoscitiva, moral y estética; y acepta que todos estos sistemas cognoscitivos y morales son inconmensurables, es decir, que no es posible hacer una evaluación de ellos bajo un grupo único de estándares (Olivé, 1999).

Seguidamente, la cultura nacional tiene gran impacto sobre los valores y actitudes en el trabajo de los empleados. De mayor importancia descubrió que los administradores y empleados varían en cuatro dimensiones de la cultura nacional:

- 1) El individualismo en comparación con el colectivismo
- 2) La distancia al poder
- 3) La evasión de la incertidumbre
- 4) La cantidad en comparación con la calidad de vida.

En realidad, Hofstede llamó a esta cuarta dimensión la masculinidad en comparación con la femineidad, pero se han cambiado sus términos a causa de su fuerte connotación sexual.

El individualismo se refiere a un marco social bastante holgado, en el que se supone principalmente que la gente debe ver por sus propios intereses y los de su familia inmediata, esto es posible por la gran libertad que una sociedad así otorga a los individuos.

Su opuesto es el colectivismo, que se caracteriza por un marco social riguroso, en el que la gente espera que el resto de los miembros de los grupos a los que pertenece (como una organización) vele por ella y la proteja cuando se encuentra en dificultades. A cambio de esta seguridad, piensa que le debe una lealtad absoluta al grupo. Por tal motivo, el grado de individualismo en un país está relacionado muy de cerca con la riqueza de este. Países ricos como Estados Unidos, Gran Bretaña y Países Bajos son muy individualistas. Los países pobres como Colombia y Pakistán son muy colectivistas.

Asimismo, Davis (1999) establece que el colectivismo acentúa mayormente el grupo y valora la armonía entre los miembros. Es así que en una sociedad individualista enfrentarse a un

conflicto directamente, es una opción muy adoptada, aun cuando ello suponga perjudicar las relaciones interpersonales (Medina, 2006). Por ello, como un momento de análisis y reflexión, según Olivares (1995) hace referencia a que México es un multiculturalista puesto que depende de la región donde te encuentres son los sistemas de valores y costumbres que se viven.

Individualismo/Colectivismo es más marcado en las mujeres que en los hombres, por lo cual entendemos que para ellas es más fácil trabajar en equipo dándose mejor dentro del nivel operativo que en el administrativo.

Por su parte, el grado de feminidad-masculinidad representa dos conjuntos de habilidades conductuales y competencias interpersonales que los individuos, independientemente de su sexo, usan para relacionarse con su medio, oponiendo los valores cooperativos a los competitivos (Arrese, 2002). Las culturas femeninas enfatizan la cooperación y el apoyo social y refuerzan la expresividad, mientras que las masculinas, enfatizan la competencia, las recompensas materiales y laborales (Hofstede, 2003). En este sentido se establece que el individualismo, señala que los lazos entre individuos son flojos, mientras que en el colectivismo se fomentan las relaciones fuertes (Czinkota et al., 2002).

Finalmente, se expone entonces que, actualmente se vive en un mundo de incertidumbre, en donde el futuro es en gran parte desconocido y siempre lo será. Las sociedades responden a esta incertidumbre en forma diferente, mientras que algunas otras socializan a sus miembros para que la acepten con ecuanimidad. La gente de dichas sociedades se siente más o menos cómoda con los riesgos. También son relativamente tolerantes con respecto al comportamiento y opiniones que difieren de los suyos, así como también la clasificación de las etapas que analizas los rasgos particulares de la cultura:

#### *Etapas 1: Negación de la diferencia*

Los individuos experimentan a la cultura propia como la única cultura real. Por lo general quedan perplejos cuando se les pregunta sobre su cultura, simplemente porque no han considerado cómo impacta la cultura en sus propias vidas o en la de los demás.

### *Etapa 2: Defensa contra la diferencia*

Los individuos perciben a su propia cultura como la más “evolucionada” o la mejor forma de vivir. Se genera una posición dual de nosotros vs ellos, frecuentemente acompañada de estereotipos simplistas y abiertamente negativos. Las personas que se encuentran en esta etapa se sienten amenazados por las diferencias culturales, por lo que tienden a ser fuertemente críticos de otras culturas, cualquiera sea su interacción con ellas.

### *Etapa 3: Minimización de la diferencia*

Los individuos perciben a los elementos y valores de su propia cultura como universales, por lo que, a pesar de reconocer ciertas diferencias superficiales aceptables con otras culturas (en comida, costumbres, etc.), piensan que todas las culturas son esencialmente lo mismo. Las personas en esta etapa tienden a asumir que ya no son etnocéntricos, y sobreestiman su tolerancia mientras que subestima el efecto de su propia cultura.

## **6.2 Resultados cualitativos sobre interculturalidad y negociación**

Como fue mencionado en el capítulo de metodología, el enfoque metodológico es de carácter cualitativo, el cual representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación que implican la recolección y el análisis de datos cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno de estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

Por tal motivo, la metodología fue dividida en estas, en donde la etapa uno quedó conformada por la búsqueda de bibliografía. Posteriormente, la etapa dos, fueron realizadas las entrevistas a expertos en el área de negociación y interculturalidad. La etapa tres presenta el análisis e interpretación de los resultados a través de las técnicas de codificación, categorización y validez de los resultados, con el apoyo, del software Nvivo 11.

Dicho lo anterior, para la variable de investigación *distancia de poder* los resultados indicaron que es sumamente importante antes de analizar actitudes culturales, se debe de tener definido

los objetos de estudio, puesto que aquí radica el éxito de la información. Por tal motivo, la distancia de poder es la manera en que las personas de un país en particular aceptan y prefieren las jerarquías organizacionales, es decir, la manera en que se manifiesta se presenta desde diversos enfoques como la alta distancia emocional y relación laboral que tienen los jefes y los empleados. Es curioso como la cultura mexicana, siempre tiene esa idea en que el empleado debe esperar ha que le digan lo que debe de hacer, sin embargo, sabemos que hoy en día las cosas no son así; los expertos brindan un ejemplo de lo anterior en donde en la actualidad de tienen todos los medios para alcanzar el éxito profesional, las oportunidades están, sin embargo la clave es ir a buscar esas oportunidades, levantar la mano, dar opinión, mejorar un proceso, proponer una solución, identificar la problemática, en pocas palabras, hacerte notar ante los jefes o directivos y lograr así que puedas ser tomado en cuenta.

Por otra parte, los expertos concuerdan que la cultura asiática se caracteriza por tener un bajo nivel de distancia de poder, esto significa que existe interdependencia entre el jefe y el empleado, se tiene una comunicación más asertiva en tal grado que el empleado puede contradecir al jefe, lo que da como resultado más autonomía por parte de los trabajadores.

La segunda variable *individualismo vs colectivismo* los resultados muestran que es muy particular y notorio cuando una cultura tiene estas características, puesto que es considerada como una identidad nacional cuando los miembros de una cultura presentan estos rasgos, por ejemplo, una cultura individualista busca la independencia y la autonomía lo llevan en la sangre, es decir, así fueron educados y ellos así educarán a las generaciones futuras, mientras que los que buscan el colectivismo se caracterizan porque la interdependencia es entre personas y grupo de su misma comunidad puesto que se logra que el desarrollo y avance sea del grupo de personas en general.

De igual manera, los expertos hacen mencionan que cuando una persona entra en contacto con otra persona que tiene este rasgo, específicamente el individualismo es una persona que busca el éxito, el prestigio, el dominio, la riqueza personal; son creativas y trabajan para tener nuevas experiencias y conocimientos. Por otro lado, las personas que se rigen bajo el colectivismo suelen ser un poco cerrados con aquellos que no son parte de su comunidad, ahora esto no

significa que sea imposible pero tal vez se lleguen a presentar diversas complicaciones ya que se busca que se fortalezcan los vínculos entre la misma comunidad o grupo de personas, es decir, ellos tienen más el sentido de comunidad y unidad, lo cual se convierte en una característica de bienestar, justicia social, compromiso hacia las tradiciones y costumbres locales.

Igualmente, el éxito o fracaso de una negociación depende de muchos otros factores, sin embargo, los expertos sostienen que es sumamente importante identificar con qué tipo de personas se va a entablar conversación, puesto que aquellos que se rigen bajo el individualismo y colectivismo son miembros que no son exclusivos uno de otros, sino que también comparten rasgos, lo que da como resultado la combinación de ambos patrones y que regularmente presentan tendencias que ayudan a sobrellevar la conversación.

La tercera variable *eliminación de la incertidumbre* dentro de los principales resultados destaca el tema de eliminar o evitar la incertidumbre es algo que se debe de implementar en todas las culturas, no importa si se habla de la cultura asiática o mexicana, sino que es algo que sin duda puede brindar grandes resultados, ahora bien, la eliminación de la incertidumbre se presenta en las personas cuando perciben una amenaza ante una situación. Sin embargo, esto no es todo, evitar la incertidumbre tiene un trasfondo que los expertos engloban en tres áreas que han detectado en las comunidades, el caso del respeto hacia las reglas de organización, es decir, la mayor parte de los grupos sociales ya tienen preestablecido su forma de actuar, su manera de organizar, lo que significa que probablemente les cueste adaptar a una persona externa.

Adicionalmente, los expertos indican que es claro que la gran ventaja se la lleva la cultura asiática puesto que enfatiza en las actividades que deben de realizar, las cuales son establecidas y enseñadas desde la niñez, con la finalidad de establecer técnicas para el control de los sentimientos que puedan presentar cuando se enfrentan a una nueva actividad o a un cambio. Caso contrario lo que se presenta en la cultura mexicana, en donde, son pocas las personas que tienen la habilidad de hacer frente a los cambios que se les van presentando a lo largo de su vida.

Por lo tanto, es importante analizar la manera en que la incertidumbre va a afectar las negociaciones y los expertos lo engloban en la forma en que surge la idea de iniciar negociaciones con alguien

más, porque claro que existe el caso de empresas potenciales que tienen todo para triunfar en el extranjero y no lo hacen, y uno de los principales motivos es la falta de información o el miedo por realizar las cosas. Por el contrario, los asiáticos van y vienen, de aquí para allá, con mil y un productos que saben que pueden comercializar alrededor del mundo, lo que significa que ellos sí están preparados para enfrentar las diversas situaciones que se le presenten durante el camino.

Finalmente, la cuarta variable *masculinidad y feminidad* los resultados indican que la igualdad de oportunidad es lo primordial, mientras que, para el resto de los expertos la igualdad de oportunidades se va creando a lo largo del desarrollo de la empresa y no durante la negociación. Ante esto, la masculinidad y la feminidad los expertos la relacionan con el logro, la competencia, la generosidad y la calidad de vida de las personas. Si bien es cierto, aquellas culturas que se enfocan en las actitudes masculinas buscan los logros personales, no en todo pero en la mayoría de las cosas, mientras que las culturas femeninas quieren la armonía y una relación común entre las personas sin importar su puesto jerárquico o género; y justo aquí es cuando se presenta la diferencia de opiniones entre los expertos, puesto que los temas de estereotipos o roles de género varían mucho de acuerdo con el país, además que entre la cultura asiática y mexicana existe una gran brecha; en primer lugar México se caracteriza por ser un país enfocado en los roles masculinos sin embargo la participación de la mujer no está perdida, poco a poco se ha ido logrando la inclusión e igualdad, lo que da la posibilidad de poder crecer de una manera igualitaria; pero otra parte, la cultura asiática tiene muy bien definido el rol de la mujer en donde las posibilidades no son las mismas y la diferencia está claramente especificada y pocas veces se puede presentar la oportunidad de puesto laboral y jerarquía laboral entre hombres y mujeres.

Asimismo, los expertos sostienen que es muy particular la manera en que el aspecto de masculinidad se refleja en las culturas y esto repercute en el funcionamiento del país, puesto que las culturas que presentan grandes puntuaciones de masculinidad tienen un grado de estabilidad, así como también un conjunto de valores basados en el desafío y el reconocimiento con respecto a la manera en participación y buena relación hacia las demás personas. Sin embargo, los expertos indican que un aspecto que se debe de tomar en cuenta para el tema de las negociaciones que se realizan es la importancia que le dan al rol de género, en este sentido el grado de éxito para los negociadores.

### **6.3 Triangulación de resultados teóricos y cualitativos sobre interculturalidad y negociación**

La triangulación de resultados es una técnica que destaca en la investigación en Ciencias Sociales donde se utilizan herramientas que tengan la finalidad de proporcionar diversos métodos de análisis y validación mediante la combinación de uno o dos fuentes de resultados, a través de la comparación de uno y otro (Charres, et al, 2018). Asimismo, la triangulación de resultados busca la relación de resultados para identificar las coincidencias entre los diversos trabajos de campo, teorías o metodologías y poder así generar un nuevo conocimiento de estudio.

Dicho lo anterior, la triangulación de resultados para esta investigación fue realizada por variables de investigación las cuales son presentadas a continuación.

Variable 1 *Distancia de poder*: La teoría nos indica cultura es un modo de clasificación, es la ficha de identidad de una sociedad, son los conocimientos de los que dispone; son las opiniones fundadas más en convicciones que en un saber. De acuerdo con, Kramsch (1996) propone dos formas de comprender la cultura. Una de ellas deriva del estudio de las humanidades: cultura es la forma como un grupo social se representa a sí mismo y a otros a través de productos materiales como el arte, la literatura y los mecanismos de preservación y reproducción de la historia.

Por su parte los expertos indicaron que la distancia de poder es la manera en que las personas de un país en particular aceptan y prefieren las jerarquías organizacionales, en donde la cultura mexicana, tiene la idea de que el empleado debe esperar ha que le digan lo que debe de hacer, sin embargo, sabemos que hoy en día las cosas no son así, mientras que, por otra parte, la cultura asiática se caracteriza por tener un bajo nivel de distancia de poder, esto significa que existe interdependencia entre el jefe y el empleado, se tiene una comunicación más asertiva en tal grado que el empleado puede contradecir al jefe, lo que da como resultado más autonomía por parte de los trabajadores.

Variable 2 *Individualismo vs colectivismo*: La teoría establece que el individualismo se refiere a un marco social bastante holgado, en el que se supone principalmente que la gente debe ver

por sus propios intereses y los de su familia inmediata, esto es posible por la gran libertad que una sociedad así otorga a los individuos. Ahora bien, el colectivismo, que se caracteriza por un marco social riguroso, en el que la gente espera que el resto de los miembros de los grupos a los que pertenece (como una organización) vele por ella y la proteja cuando se encuentra en dificultades.

En igual forma, los expertos determinaron que el éxito o fracaso de una negociación depende de muchos otros factores, sin embargo, es sumamente importante identificar con que tipo de personas se va a entablar conversación, puesto que aquellos que se rigen bajo el individualismo y colectivismo son miembros que no son exclusivos uno de otros, sino que también comparten rasgos, lo que da como resultado la combinación de ambos patrones y que regularmente presentan tendencias que ayudan a sobrellevar la conversación. De igual manera, resulta importante mencionar que cuando una persona entra en contacto con otra persona que tiene el rasgo individualista es una persona que busca el éxito, el prestigio, el dominio, la riqueza personal; son creativas y trabajan para tener nuevas experiencias y conocimientos. Por otro lado, las personas que se rigen bajo el colectivismo suelen ser un poco cerrados con aquellos que no son parte de su comunidad, ahora esto no significa que sea imposible pero tal vez se lleguen a presentar diversas complicaciones ya que se busca que se fortalezcan los vínculos entre la misma comunidad o grupo de personas.

*Variable 3 Eliminación de la incertidumbre:* los resultados teóricos concuerdan que vive en un mundo de incertidumbre, en donde el futuro es en gran parte desconocido y siempre lo será. Las sociedades responden a esta incertidumbre en forma diferente, mientras que algunas otras socializan a sus miembros para que la acepten con ecuanimidad. La gente de dichas sociedades se siente más o menos cómoda con los riesgos. También son relativamente tolerantes con respecto al comportamiento y opiniones que difieren de los suyos.

En este sentido, los expertos destacaron que eliminar o evitar la incertidumbre es algo que se debe de implementar en todas las culturas, no importa si se habla de la cultura asiática o mexicana, sino que es algo que sin duda puede brindar grandes resultados, ahora bien, la eliminación de la incertidumbre se presenta en las personas cuando perciben una amenaza ante

una situación la gran ventaja se la lleva la cultura asiática puesto que enfatiza en las actividades que deben de realizar, las cuales son establecidas y enseñadas desde la niñez, con la finalidad de establecer técnicas para el control de los sentimientos que puedan presentar cuando se enfrentan a una nueva actividad o a un cambio.

Variable 4 *masculinidad y feminidad*: la teoría establece que dos conjuntos de habilidades conductuales y competencias interpersonales que los individuos, independientemente de su sexo, usan para relacionarse con su medio, oponiendo los valores cooperativos a los competitivos (Arrese, 2002). Las culturas femeninas enfatizan la cooperación y el apoyo social y refuerzan la expresividad, mientras que las masculinas, enfatizan la competencia, las recompensas materiales y laborales (Hofstede, 2003). En este sentido se establece que el individualismo, señala que los lazos entre individuos son flojos, mientras que en el colectivismo se fomentan las relaciones fuertes (Czinkota et al., 2002).

Mientras que, los expertos indicaron que es muy particular la manera en que el aspecto de masculinidad se refleja en las culturas y esto repercute en el funcionamiento del país, puesto que las culturas que presentan grandes puntuaciones de masculinidad tiene un grado de estabilidad, así como también un conjunto de valores basados en el desafío y el reconocimiento con respecto a la manera en participación y buena relación hacia las demás personas. Sin embargo, en las negociaciones que se realizan es la importancia que le dan al rol de género, en este sentido el grado de éxito para los negociadores.

#### **6.4 Resultados de comprobación de hipótesis**

Con respecto a la hipótesis general y bajo la metodología cualitativa de esta investigación, de manera numérica no se realizaron pruebas estadísticas, sin embargo gracias a la triangulación de resultados teóricos y cualitativos, se pudo establecer una similitud entre el supuesto y los resultados encontrados de investigación, los cuales son presentados a continuación:

H<sub>1</sub>: La distancia de poder impacta positivamente en las negociaciones de empresarios asiáticos en el sector automotriz de Nuevo León, fue comprobada mediante los resultados cualitativos de

investigación, debido a la forma a que la cultura asiática se caracteriza por presentar poca distancia de poder lo que explica que tiene bien identificados la postura y el grado de jerarquización que existe entre el jefe y el empleado, es decir se tiene bien identificado la interdependencia y la comunicación asertiva. Por tal motivo, durante el proceso de negociación es necesario que dentro de la propuesta de trabajo se especifique las formas de trabajar, la jerarquización de puestos organizacionales y las formas de comunicación que existen entre una y otra cultura.

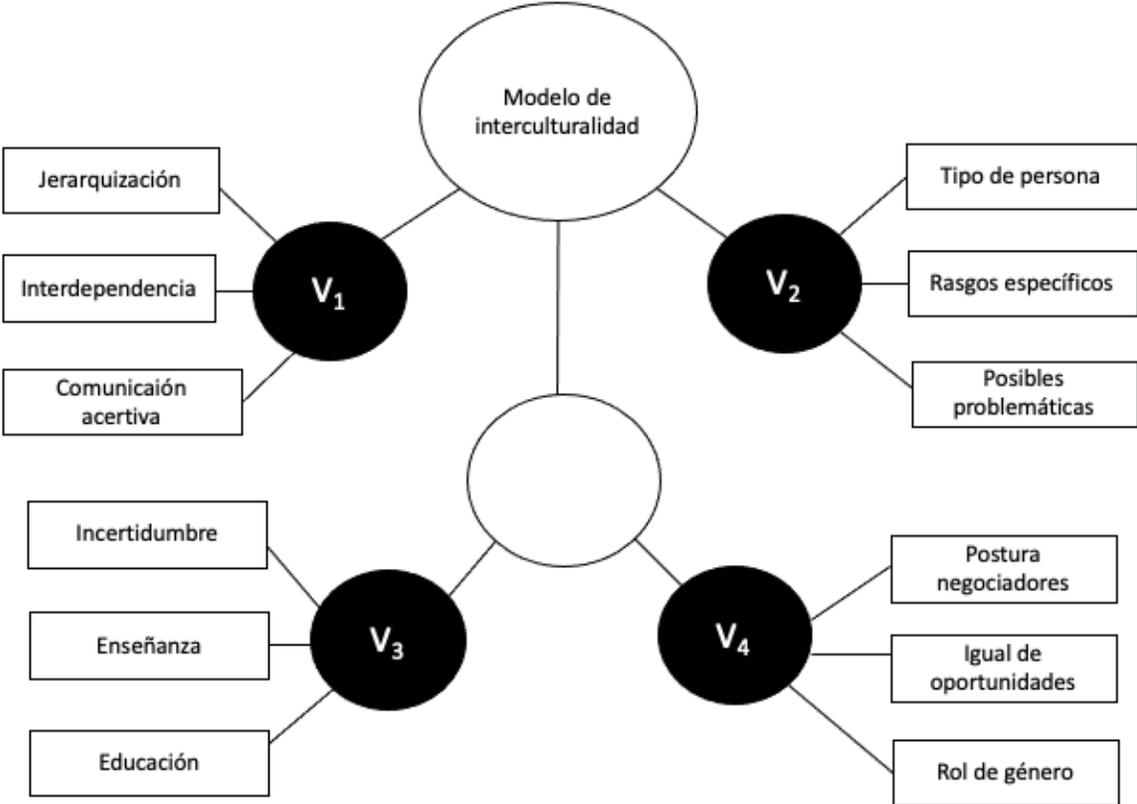
H<sub>2</sub>: El individualismo vs el colectivismo impacta positivamente en las negociaciones de empresarios asiáticos en el sector automotriz de Nuevo León, fue comprobada a través de los resultados cualitativos, en donde se determino que el éxito o fracaso de una negociación radica en identificar el tipo de persona con la que se va a entablar una conversación y poder así conocer los rasgos específicos necesarios para evitar alguna problemática como es el caso del choque cultural.

H<sub>3</sub>: La eliminación de la incertidumbre impacta positivamente en las negociaciones de empresarios asiáticos en el sector automotriz de Nuevo León, fue comprobado bajo los dos resultados de investigación teóricos y cualitativos, en donde es recomendable eliminar el sentimiento de incertidumbre en las culturas, puesto que generará grandes resultados, sin embargo, se sabe que no es un proceso de fácil pero el cual debe de empezar desde los estilos de enseñanza en la educación.

H<sub>4</sub>: La masculinidad y la feminidad impacta positivamente en las negociaciones de empresarios asiáticos en el sector automotriz de Nuevo León, fue establecida mediante los resultados cualitativos en donde la importancia radica en identificar la postura de los negociadores frente a la igualdad de oportunidades y el rol de género, con la finalidad de poder así planear exactamente los argumentos que se van a presentar, de igual forma las posibles respuestas a las apelaciones que puedan suceder dentro de las negociaciones.

Finalmente, como fue establecido dentro de los objetivos de investigación se realiza la propuesta de un modelo de interculturalidad con la finalidad de contribuir a la literatura científica en temas relacionados con negociación internacional e interculturalidad (Ver figura 3.)

Figura 3. Modelo de interculturalidad



Fuente. Elaboración propia.

## Conclusiones y propuestas finales

El choque cultural es un tipo de consecuencias que forma parte del denominado fenómeno de la Globalización, el cual según Jiménez et al (1999) indican que el choque cultural es considerado como un fenómeno antiguo, inherente al desarrollo humano, con una velocidad mayor de respuesta al aparecer el capitalismo como sistema de producción, y que en las dos últimas décadas, se ha acelerado y presentado bajo nuevos esquemas, de tal suerte que la política neoliberal, la desregulación y el avance tecnológico, son los nuevos elementos que permiten su ampliación y difusión entre los países.

Por tal motivo, se cree que en un mundo globalizado donde hay movilidad frecuente entre individuos de distintas naciones es fundamental reconocer y comprender el concepto de choque cultural, conocer las razones de su existencia así como sus etapas, y síntomas con el fin de desempeñarse de una forma más exitosa en ambientes multiculturales.

El fenómeno del choque cultural se define como las tensiones y sentimientos de malestar que resultan de tener que satisfacer las necesidades cotidianas, como son alimentarse, cuidar la salud y mantener las relaciones interpersonales en formas a las que no se está acostumbrado (Brislin, 1986). En relación con lo anterior, el choque cultural no es una enfermedad, pero es una reacción al estrés que provoca lo nuevo y a lo que no se está familiarizado, por tal motivo, término *choque* no es adecuado ya que las reacciones que genera se presentan de forma gradual y de manera inconsciente, mientras que el término en inglés se refiere a una reacción que se da de inmediato y de forma consciente

Ante esto, las culturas monocrónicas perciben el tiempo de manera lineal, por lo que se realiza una sola actividad a la vez, es decir aprecian el tiempo como un recurso de trabajo y como tal se ven sujetos a la programación de calendarios y a su cumplimiento estricto. En efecto, el tiempo es directamente proporcional a la productividad. Las culturas de bajo contexto suelen adoptar esta concepción lineal y mono crónica del tiempo. Por tal motivo, la conciencia lingüística llamaría la atención de los estudiantes sobre las similitudes y diferencias con su

lengua materna, tal vez centrando su atención en los diferentes niveles de formalidad y en las fórmulas lingüísticas apropiadas, que son los indicadores visibles del conocimiento cultural de los hablantes nativos, en gran medida inconsciente y difícil de articular.

Asimismo, la importancia sobre conciencia cultural examina el fenómeno de la cultura de la lengua en estudio. De este modo se proporciona a los estudiantes la oportunidad de un estudio comparativo entre su lengua materna y la lengua en estudio al examinar el uso de la lengua en estudio en su contexto cultural a través de la atención a ciertos conceptos clave y sus manifestaciones lingüísticas. El contenido de este componente en parte deriva del estudio de la lengua y la conciencia de la lengua y en parte de la experiencia cultural como componente del modelo.

Por tal motivo, el estudio de la cultura y el aprendizaje de la lengua introduce otra forma de aprendizaje en la relación entre lengua y cultura a través de la experiencia directa. En este caso la experiencia de la cultura en estudio ha de ser estructurada desde el punto de vista de un hablante nativo. La lengua trabaja como instrumento y la experiencia directa es una contribución integral al proceso completo.

Finalmente, la investigación determino los factores que ayuden a mejorar los procesos de negociación internacional entre los países de México, China, Corea del Sur y Japón, mismos que establecen el grado de importancia sobre las investigaciones previas que deben de realizar los negociadores sobre los aspectos culturales. Es así como, se buscó la forma de entrelazar el modelo de dimensiones culturales propuesto por Geert Hofstede, lo cual determino como a través de elemento característicos de cada una de las culturas se puede sacar el mayor provecho posible.

Por otra parte, una de las limitaciones que presentó la investigación fue la disponibilidad de los gerentes o directores de empresas coreanas en Monterrey, puesto que por motivos de agenda, discreción y comunicación no fue posible realizar entrevistas. Es así como para investigaciones futuras se busca establecer un perfil del negociador ideal que cuente con las características fundamentales para realizar negociación.

## Referencias

- ADLER, P. S. (1975). *The Transitional experience: an alternative view of culture shock.* NY: MC HILL.
- Aguaded, J. (2006). *Prolegomenos . Huelva : Comunicar .*
- Alsina, M. (1999). *La comunicación intercultural . Barcelona .*
- Althaus, D. (18 de Mayo de 2016). Nuevo León se rebela contra los beneficios a Kia. *The Wall Street Journal*, pág. Nuevo León se rebela contra los beneficios a Kia.
- Aymes y Salas-Porras. (2012). Korean Companies in Mexico: Business Practices and National Identity. *Journal of Asia-Pacific Business*, 329-374.
- Ayuntamiento Reynosa. (12 de Octubre de 2016). Sala de Prensa. Obtenido de Ayuntamiento de Reynosa: <http://www.reynosa.gob.mx/noticias/>
- Baguley, K. (2000). *Cultural shock! Venezuela.* Graphic Arts Center Publishing Company. Portland, Oregon. USA.
- Balderrama Santander, R. (2016). Una Mirada a la relación México con Corea a través de la Alianza del Pacífico. En R. Velázquez, S. G. González Cruz, & S. Lopez Leyva, *Relaciones Internacionales y Desarrollo Global América Latina en el contexto regional* (págs. 119-139). Fontamara.
- Banco Mundial. (2017). *The World Bank In Republic of Korea.* Obtenido de World Bank: <http://www.worldbank.org/en/country/korea/overview>
- BBC. (10 de Mayo de 2017). *Country Profiles.* Obtenido de <http://www.bbc.com/news/world-asia-pacific-15289563>
- Best, D. L. (2001). *Cross-cultural gender roles.* San Diego, CA.: Academic Press.
- Best, D. L., & Williams, J. E. (2001). *Gender and culture.* Nueva York: Oxford University Press.
- Brislin, R. (1986). *Cross Cultural Encounters in Face-to-Face Interactions.* New York.
- Buendía, L. C. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía.* Madrid: McGraw-Hill.
- Bustelo, P. (1991). La expansión de las grandes empresas de Corea del Sur Chaebol: un ejemplo de estrategia corporativa. *Cuadernos de Estudios Empresariales Universidad Complutense de Madrid*, 14-23.

- Cantera, S. (14 de Abril de 2015). El Universal. Obtenido de Tomará hasta 3 años ser proveedora de KIA: <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/2015/04/14/tomara-hasta-tres-anos-ser-proveedor-de-kia>
- Carrillo, J., & Gomis, R. (2009). Corporacione Multinacionales en México: un primer mapeo. México.
- Carrizales, D. (7 de Diciembre de 2015). Pesquería y su nueva realidad. El Universal.
- Castro, D., & González. (2008). Primeras perspectivas de la crisis y cuestiones conexas.
- Central Intelligence Agency. (Mayo de 2017). The World Fact Book. Obtenido de South Korea: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ks.html>
- Centro Cultural Coreano. (2016). Korean Culture and Information Service. Obtenido de <http://mexico.korean-culture.org/es/welcome>
- Cequea, M. M. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. Intangible Capital.
- Chen, G., & Starosta, W. (1998). Foundations of Intercultural Communication.
- Cho, D. (2002). Relaciones laborales en la industria maquiladora coreana. El Cotidiano, 37-44.
- Christian, G. G. (11 de Agosto de 2009). The Impacts of Wal-Mart: The Rise and Consequences of the World's Dominant Retailer. Obtenido de Annual Review of Sociology: <http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-soc-070308-115947>
- Cortes, G. (2002). El Choque Cultural. Mexico .
- Creswell, J. W. (2009). Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications.
- De. (s.f.). Primeras perspectivas de la crisis y cuestiones conexas.
- Delgadillo, L. A. (2003). Modelo para evaluar la productividad en micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena productiva de la electrónica, la informática y las telecomunicaciones. Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa.
- Delgado, J. E. (2006). Los Vínculos Corea del Sur- México: Historia, Política y Economía. Colima: Universidad de Colima.
- Dominguez, M. (11 de Octubre de 2016). Se instala proveedor de KIA en Reynosa. El Norte, pág. <http://www.elnorte.com/aplicacioneslibre/articulo/default.aspx?id=960133&md5=79b85a5f74d04ac126d3f529261ddc86&ta=0dfdbac11765226904c16cb9ad1b2efe>.

Dong Kyoon Yoo, S. S. (2006). A comparative study on cultural differences and quality practices – Korea, USA, Mexico, and Taiwan . International Journal of Quality & Reliability Management , 6007-624.

Downing, J., & Husband, C. (2005). Gitana tenías que ser.

Durán, C. R. (2016). Desarrollo y estructura de la industria automotriz en México . Friedrich-Ebert-Stiftung (FES), ISBN: 978-607-7833-69-7.

Estrada, F. R. (2001). FACTORES QUE PROVOCARON LAS MIGRACIONES DE CHINOS, JAPONESES Y COREANOS HACIA MEXICO: SIGLOS XIX Y XX. Revista de Ciencias Sociales Universidad de Costa Rica ISSN: 0482-5276, 141-153.

Fehr, & Exline. (1987). New Handbook of Methods in Nonverbal Behavior Research. EUA. Gobierno del Estado de Coahuila. (2016). Apoyo del Gobernador Rubén Moreira fue vital para llegada de Yura. Torreón, Coahuila de Zaragoza:  
<http://coahuila.gob.mx/noticias/index/apoyo-del-gobernador-ruben-moreira-fue-vital-para-llegada-de-yura-06-09-16>.

Green, A. E. (1992). South Korea's Automobile Industry: Development and Prospects. Asian Survey, 411-428.

Hall, E. T. (1965). The Silent Language.

Hall, E. T. (1989). Beyond Culture. Garden City, N.Y: Anchor Books.

Hancke, R. (2009). Case Studies. En Intelligent Research Design (págs. 68-77). Nueva York: Oxford.

Hernandez, C. (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill.

Hofstede Insights. (2017). Cultural dimensions. Obtenido de Country Comparison:  
<https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/mexico,south-korea/>

Hofstede, G. (1984). Culture's consequences. Beverly Hills, CA: Saga.

Hofstede, G. (2010). Cultures and Organizations: software of the mind. Mc Graw Hill.

House, R. J. (2004). Culture, leadership and Organizations. Londres: Sage Publications Inc.

Hyong-ju, K. (2006). La experiencia migratoria de la nueva comunidad coreana en México.

Hyundai Engineering Co. (2018). Hyundai Engineering: Business Portfolio. Obtenido de  
<https://eng.hec.co.kr/>

Hyundai. (2018). Hyundai History. Obtenido de  
<https://www.hyundai.com/worldwide/en/company/corporate/information/history/1967-2000>

- Julve, M., & Palomo, M. (2005). La formación para el desarrollo de una sociedad intercultural. España.
- KAMA. (2017). Overview of Korean Automobile Industry. <http://www.kama.or.kr/>.
- KIA Motors. (2017). Anual Report KIA . Seúl, Corea.
- KIA Motors. (2017). KIA Spirit Culture Book. Seúl, Corea.
- Kim, U. S. (2016). Las diferencias culturales entre México y Corea en el ámbito de los negocios . Cuadernos Americanos, 149-163.
- Kohls, R. (1986). Survival Kit for Overseas Living. Yarmouth, ME: Intercultural Press. Estados Unidos.
- Kudoh, T., & Matsumoto, D. (1985). Cross-cultural examination of thesemanticdimensions of bodypostures.
- Levick, R. (2015). The Korean Miracle: The Challenge Ahead For The Chaebols. Forbes.
- LG. (2018). LG History. Obtenido de <http://www.lgcorp.com/about/history3.dev>
- Maldonado, K. D. (2007). La interculturalidad de los negocios internacionales. Rosario.
- Mars, P., O'shaughnessy, M., Morris, D., & Collett, P. (1980). Gestures: Their origins and distribution. Nueva York: Scarborough.
- Matsumoto, D., & Kodoh, T. (1987). Cultural similarities and differences in thesemanticdimensionsodbodypostures. NY: MC.
- McSweeney, D. B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and Their Consequences: A triumph of faith - A failure of analysis. Obtenido de The International Business Center: <http://geert-hofstede.international-business-center.com/mcsweeney.shtml>
- Miguélez, M. M. (12 de Diciembre de 2005). El Método Etnográfico de Investigación. Obtenido de <http://prof.usb.ve/miguelm/metodoetnografico.html>
- Milton, J. B. (2004). Multicultural America: A Multimedia Encyclopedia.
- Ministry of Foreign Affairs and Trade. (2 de Abril de 2016). Overseas Koreans. Obtenido de [http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx\\_cd=1682](http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1682)
- MIT. (2016). Observatory of Economic Complexity. Obtenido de <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/hs92/8708/>
- MIT. (2017). Observatory of Complexity Index. Obtenido de South Korea: <http://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/kor/>

Nardon, L. (2009). Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work. Nueva York: Cambridge University Press.

Nuevo León Gobierno Ciudadano. (25 de Octubre de 2016). Sala de Prensa. Obtenido de <http://www.nl.gob.mx/busqueda?p=kia>

Oberg, K. (1960). Culture Shock: Adjustment to a new cultural environment.

OCDE. (2018). Obtenido de Multinational enterprises in the global economy: <https://www.oecd.org/industry/ind/MNEs-in-the-global-economy-policy-note.pdf>

Oliveras, A. (2000). Hacia la competencia intercultural en el aprendizaje de una lengua extranjera. Estudio del choque cultural y los malentendidos. Madrid: Edinumen.

Orozco, N. M. (30 de Mayo de 2014). Forbes. Obtenido de Forbes México: <http://www.forbes.com.mx/los-10-paises-con-mayor-produccion-de-autos-en-el-mundo/#gs.ETHk6Jc>

POSCO Group. (2017). History of POSCO. Obtenido de <http://www.posco.com/homepage/docs/eng6/jsp/company/posco/s91a1000018c.jsp>

Prestowitz, C. (2010). Economic Strategy Institute. Obtenido de <http://idic.mx/wp-content/uploads/2014/09/ResumenEjecutivoEnEspanol.pdf>

PROMÉXICO. (2016). La Industria Automotriz Mexicana. Ciudad de México.

Robyn, D. (1990). The Korean Economic Miracle. Issues in Science and Technology, 82-85.

SE. (2018). Sociedades Mexicanas con Inversión Extranjera y Personas Morales Extranjeras. Ciudad de México: SRE.

Secretaría de Economía. (2017). Corea del Sur. Obtenido de [www.se.gob](http://www.se.gob)

Secretaría de Relaciones Exteriores. (2016). Embajada de México en Corea. Obtenido de <https://embamex.sre.gob.mx/corea/>

Senado de la República. (2017). MÉXICO Y COREA DEL SUR A 55 AÑOS DEL ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES DIPLOMÁTICAS: ANTECEDENTES, ELEMENTOS DESTACADOS Y PERSPECTIVA ACTUAL DE LA RELACIÓN BILATERAL. Nota de Coyuntura, [file:///C:/Users/Ale%20Huerta/Desktop/Tareas%20doctorado%20segundo%20semestre/Tesis/nueva%20bibliografía/NC\\_55AnivMXCoreaSur\\_020517.pdf](file:///C:/Users/Ale%20Huerta/Desktop/Tareas%20doctorado%20segundo%20semestre/Tesis/nueva%20bibliografía/NC_55AnivMXCoreaSur_020517.pdf).

SK Holdings. (2018). History of SK. Obtenido de <http://www.sk.co.kr/en/about/history.jsp#ctrlArea>

SRE. (2005). Informe de la Comisión Mexico Corea Siglo XXI. Mexico ISBN: 968-810-699-2.

Staff, F. (27 de Agosto de 2014). Forbes. Obtenido de Forbes México:  
<http://www.forbes.com.mx/planta-de-kia-motors-comenzara-operaciones-en-2016/>

Subsecretaría de Competitividad y Normatividad. (2018). PERSONAS MORALES EXTRANJERAS Y SOCIEDADES MEXICANAS CON INVERSIÓN EXTRANJERA EN SU CAPITAL SOCIAL. Secretaría de Economía.

Toffler, A. (1973). El shock del futuro. Plaza 6 Janés ed. Espulgas de Lobregat, Barcelona, España.

Vaswani, K. (2017). Qué son los imperios empresariales "chaebol" y por qué generan controversia en Corea del Sur. BBC.

Vera, J. (2002). Bienestar Subjetivo en Estudiantes de la Universidad de Sonora. Sonora.

World Atlas. (24 de Agosto de 2017). The Most Profitable Companies Of South Korea. Obtenido de <https://www.worldatlas.com/articles/the-most-profitable-companies-of-south-korea.html>

World Bank Group. (20 de Septiembre de 2016). The world's top 100 economies: 31 countries; 69 corporations. Obtenido de <https://blogs.worldbank.org/publicsphere/world-s-top-100-economies-31-countries-69-corporations>

Zeng, J.-f. y. (2002). Cross-Cultural Differences and Joint Venture Longevity. JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES, 699-716.

# Anexos.

## Anexo I. Guion de la entrevistas semiestructurada a profundidad.

Buenas tardes.

Agradeciendo el tiempo brindado para realizar esta entrevista.

La siguiente entrevista tiene como finalidad lograr ampliar la información sobre el proceso de negociación internacional entre personas de la cultura mexicana, china, coreana y japones, así como también, identificar y validar aquellos factores determinantes que ayudarían a tener un mejor proceso de negociación que eviten que, por motivos del choque cultura la negociación no resulte exitosa.

Me presento con usted, mi nombre es Alan Mendoza actualmente soy estudiante de doctorado en Relaciones Internacionales Negocios y Diplomacia por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Esta entrevista forma parte de la metodología cualitativa de la tesis doctoral, por lo cual, la siguiente conversación será grabada en una cinta de audio con la finalidad de evitar la pérdida de información, así como realizar una transcripción precisa de la información. Toda la información es de carácter confidencial y uso exclusivo para esta investigación.

### I. Datos generales:

1DG. Edad: \_\_\_\_\_

2DG. Género: \_\_\_\_\_

3DG. Religión:

católico \_\_\_\_\_ Cristiano evangelista \_\_\_\_\_ Bautista \_\_\_\_\_ Mormón \_\_\_\_\_ Testigo de Jehová \_\_\_\_\_ Otro \_\_\_\_\_

4DG. Máximo nivel educativo:

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Preparatoria \_\_\_\_\_ Licenciatura \_\_\_\_\_ Maestría \_\_\_\_\_ Doctorado \_\_\_\_\_

4DG. Lugar de nacimiento \_\_\_\_\_

### II. Perfil

5PE. ¿Ha cambiado de residencia en los últimos años?

5 años \_\_\_\_\_ 10 años \_\_\_\_\_ 15 años \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6PE. Señale los lugares en los que ha vivido y los años de residencia en el lugar

Lugar \_\_\_\_\_

Años \_\_\_\_\_

7PE. ¿Usted es empleado?

Directivo \_\_\_\_\_

Gerencial \_\_\_\_\_

Supervisor \_\_\_\_\_

Apoyo administrativo \_\_\_\_\_

Operario \_\_\_\_\_

8PE. Indique el nombre de la empresa y puesto laboral \_\_\_\_\_

## II. Distancia de poder

- 9DP. En la empresa es importante planear el trabajo a realizar para lograr los objetivos
- 10DP. ¿En la empresa es importante planear el trabajo a realizar para lograr los objetivos?
- 11DP. ¿Se obtienen mejores resultados si la persona a cargo no ejerce control sobre sus subordinados?
- 12DP. ¿En la empresa no es necesario buscar nuevas formas de hacer el trabajo?
- 13DP. ¿En la empresa es importante considerar la antigüedad para un ascenso?
- 14DP. ¿En la empresa es importante apegarse a los reglamentos y leyes?
- 15DP. ¿En la empresa llevo una relación de amistad con mi superior?
- 16DP. ¿Trabajo en una empresa exitosa?

## III. Individualismo vs colectivismo

- 17IC. ¿En la empresa es importante dar a conocer mis opiniones aunque difieran con las de mi superior?
- 18IC. ¿En la empresa mis creencias religiosas son incuestionables?
- 19IC. ¿En la empresa cuando cambian las formas en que debo desarrollar mi trabajo me siento inseguro?
- 20IC. ¿En la empresa las herramientas de trabajo con que cuento son suficientes para realizar bien mis actividades?
- 21IC. ¿En la empresa existe cooperación y colaboración entre mis compañeros?

## IV. Eliminación de la incertidumbre

- 22EI. ¿En la empresa el trabajo en equipo me hace sentir seguro ya que arroja mejores resultados?
- 23EI. ¿En la empresa me siento presionado cuando percibo inestabilidad en mi trabajo?
- 24EI. ¿En la empresa tengo oportunidad de desarrollo laboral?
- 25EI. ¿En la empresa recibo capacitación si así lo requiero?
- 26EI. ¿En la empresa para obtener un buen puesto de trabajo es necesario una recomendación?
- 27EI. ¿En la empresa a mayor preparación académica y/o experiencia mejores oportunidades laborales?
- 28EI. ¿Es importante que la empresa donde trabajo sea reconocida en el Mercado?
- 29EI. ¿Me gusta ser amable y servicial en mi trabajo?
- 30EI. ¿En la empresa al cumplir con mis funciones mi trabajo es reconocido?
- 31EI. ¿En la empresa mi superior toma en cuenta mis opiniones y puntos de vista?
- 32EI. ¿En la empresa respeto las opiniones de los demás?
- 33EI. ¿En la empresa al surgir un imprevisto tomo una decisión para solucionar la situación?

## V. Masculinidad y feminidad

- 34MF. ¿En la empresa las oportunidades en la empresa son iguales (H – M)
- 35MF. ¿En la empresa cualquier trabajo puede ser desempeñado igual por hombres, o bien, por mujeres?
- 36MF. ¿En la empresa mis amigos son mejores si compartimos costumbres y tradiciones?
- 37MF. ¿En la empresa cualquier persona puede ser jefe?
- 38MF. ¿En la empresa debo hacer solo lo que mi puesto de trabajo me exige?
- 39MF. ¿En la empresa me interesa el bienestar de mis compañeros (Subordinados y Superiores)?
- 40MF. ¿Busco mejores formas de hacer el trabajo, aportando ideas, métodos, para la realización de las tareas?
- 41MF. ¿En la empresa para mejorar el desempeño de mi trabajo debo usar tecnología de punta y contar con personal específico?
- 42MF. ¿En la empresa acepto una opinión o decisión diferente a mi punto de vista?
- 43MF. ¿En la empresa destaco a través del cumplimiento de mis actividades?
- 44MF. ¿En la empresa para el mejor desempeño de mi trabajo recibo cursos?

Con esto finalizamos la entrevista  
Agradecemos el tiempo proporcionado  
Muchas gracias.