



# SIGNIFICADO Y DIMENSIONES DE LA CULTURA EN EL ÁMBITO INTERNACIONAL

Patricio Ponce Muñoz\*

## - **Introducción.**

El mundo actual se encuentra cada vez más interrelacionado e interdependiente, el denominado "efecto mariposa", que plantea que el aleteo de una mariposa en Bombay provoca un vendaval en Nueva York es cada vez más patente, baste para evidenciar ello el atentado a las torres gemelas, lo que generó una reacción que llevó a implementar mayores niveles de seguridad tanto en aeropuertos como en puertos de terceros países, en especial aquellos que constituyan un enlace con puertos y aeropuertos situados en los Estados Unidos.

En este ambiente, no sólo se mueven los empresarios que realizan negocios internacionales, los diplomáticos o la industria nacional enfrentada a la competencia mundial; también se observa una participación cada día mayor de las Fuerzas Armadas en las denominadas Operaciones de Paz, en las que contingentes nacionales son asignados a tareas de preservación de la paz en diversos lugares del mundo, siendo Haití el lugar con mayor presencia de efectivos navales en la actualidad.

El operar, vivir, negociar, viajar y realizar diversas tareas en un ámbito internacional, tal como el que se vive durante las mencionadas operaciones de paz, los ejercicios navales con fuerzas multina-

cionales, y los contactos con empresas internacionales y multinacionales, llevan a reconocer esta realidad y estudiar los factores culturales involucrados en la forma de actuar, relacionarse y tomar decisiones de personas cuyas culturas son diferentes a la nuestra. Además, es normal encontrar en nuestro país numerosos visitantes de diversos países, los que concurren por turismo, negocios, operaciones conjuntas u otros motivos.

## - **La cultura.**

La palabra cultura proviene del latín cultura que significa cuidado del campo o del ganado y su significado de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), es "Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico y como segunda acepción "Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc".

La mayoría de los instigadores concuerdan que la cultura posee las siguientes características:

- Es aprendida a través del conocimiento y la experiencia.
- Es compartida, no pertenece a un solo individuo, es compartida por un grupo, organización o sociedad.
- Es intergeneracional, se acumula y pasa de una generación a otra.

\* Capitán de Fragata (R). Oficial de Estado Mayor. Máster en Administración de Empresas. Master of Management International. Destacado Colaborador de Revista de Marina, desde 2006.

- Es simbólica, se basa en la capacidad humana para simbolizar o usar una cosa para representar otra.
- Es modelada, tiene una estructura y es integrada, de manera que un cambio en una parte produce un cambio en otra parte de esta cultura.
- Se adapta, se basa en la capacidad humana para cambiar en oposición a la capacidad genética de los animales para adaptarse a un medio.

La existencia de diversas culturas lleva a producir un impacto en el comportamiento de las personas, por ello es importante conocer de antemano las principales características de las diversas culturas de las que provienen las personas con las cuales se estará en contacto, ya que la cultura tiene incidencia en la transferencia de tecnología, actitudes administrativas, ideologías e incluso las relaciones gobierno-negocios. Un claro ejemplo de diversas actitudes es el siguiente:

Cultura.	Tipo de saludo de manos.
Estados Unidos.	Firme.
Asia.	Suave (saludo de manos es poco familiar e incómodo para algunos a excepción de Corea).
Gran Bretaña.	Suave.
Francia.	Liviano y rápido, no ofrecido a superiores, repetida a la llegada y partida.
Alemania.	Brusco y firme, repetido a la llegada y partida.
Latino América.	Apriete moderado, repetido frecuentemente.
Oriente medio.	Suave, repetido frecuentemente.

Por otra parte, la siguiente tabla muestra la prioridad de valores culturales de Estados Unidos, Japón y países árabes.

En términos generales, la cultura afecta el comportamiento de las personas y ese comportamiento se debe a las creencias y valores que las personas adquieren en sus respectivas culturas.

	Estados Unidos.	Japón.	Países Árabes.
1	Libertad.	Pertenencia.	Seguridad familiar.
2	Independencia.	Armonía grupal.	Armonía familiar.
3	Auto suficiencia.	Colectivismo.	Guía familiar.
4	Igualdad.	Edad/señorío.	Edad.
5	Individualismo.	Consenso grupal.	Autoridad.
6	Competición.	Cooperación.	Compromiso.
7	Eficiencia.	Calidad.	Devoción.
8	Tiempo.	Paciencia.	Paciencia.
9	Franqueza.	Oblicuidad.	Oblicuidad.
10	Apertura.	Intermedio.	Hospitalidad.

Las diferencias culturales llevan a que los individuos actúen de acuerdo a sus raíces, por lo cual uno de los mayores problemas que se producen en las relaciones entre individuos de distintas características culturales, es la paranoia o mentalidad localista y simplificación, lo que consiste en ver el mundo a través de los propios ojos y perspectivas.

A través de diversos ejemplos, se puede apreciar cómo las personas actúan de acuerdo a la cultura a la cual pertenecen:

- *Toma de decisiones centralizada versus descentralizada.*

En algunas sociedades, las decisiones se toman en la cúspide, mientras en otras se hace en base a un consenso con participación de todos los niveles.

- *Seguridad versus riesgo.*

En ciertas culturas existe mayor aversión al riesgo y haciéndose difícil la toma de decisiones en ese ambiente, lo contrario se ve en otras culturas en que se fomenta la toma de decisiones en ambientes de incertidumbre.

- *Recompensa individual versus grupal.*

En algunos países las personas que realizan tareas sobresalientes reciben recompensas individuales; en otros la cultura impulsa a recompensas grupales.

- *Procedimientos formales versus informales.*

Para el logro de los objetivos, en ciertos grupos humanos se precisa el uso de procedimientos informales, en otros los procedimientos son seguidos en forma rígida.

- *Lealtad a la empresa.*

Hay sociedades en que las personas se identifican fuertemente con sus organizaciones o empleadores, en otras se identifican mayormente con su grupo de trabajo.

- *Cooperación versus competición.*

Ciertos países enfatizan la cooperación entre sus integrantes, en otros lo que se enfatiza es la competencia entre su personal.

- *Corto plazo versus largo plazo.*

Para algunas culturas lo relevante son los resultados en el corto plazo, otras por el contrario, se enfocan primordialmente en las metas y objetivos de largo plazo.

- *Estabilidad versus innovación.*

La resistencia al cambio es muy fuerte en algunos países, mientras en otros se fomenta la innovación y el cambio.

- **Valores en las culturas.**

Los valores son convicciones básicas que las personas tienen en relación a lo que es correcto, bueno o malo, importante o no. Estos valores son aprendidos en la cultura en la cual el individuo crece, y ellos tienden a sustentar el comportamiento de las personas.

Los valores, son relativamente estables y no están sujetos a rápidos cambios, no obstante se producen cambios a través del contacto entre personas de distintas culturas y debido a los avances tecnológicos, uno de los ejemplos más claros en este sentido ha sido la influencia de Internet que ha traspasado las fronteras de todos los países del orbe.

Diversos autores que han analizado esta temática, han efectuado análisis a través de la subdivisión en partes o dimensiones. Entre los autores más conocidos, el holandés Geert Hofstede encontró cinco factores o dimensiones de la cultura que ayudan a explicar el comportamiento de los individuos, estos son:



Geert Hofstede.

- *Distancia en el Poder*, se define como el grado en el que los miembros de menor jerarquía de instituciones y organizaciones aceptan que el poder está distribuido desigualmente. Los países en los cuales la

gente obedece ciegamente las órdenes de sus superiores tienen mayor poder-distancia. En muchas sociedades los empleados de menor nivel jerárquico tienden a seguir las órdenes como un procedimiento; en sociedades de alta distancia en el poder la obediencia es estricta, incluso en los niveles más altos de la jerarquía. Los efectos de esta característica se pueden observar en aspectos como organizaciones más descentralizadas y con orgánicas más planas en sociedades de bajo poder-distancia; el efecto opuesto se da en sociedades con alto poder-distancia. Se consideran los países árabes y latino americanos los con mayor distancia en el poder.

- *Evasión de la incertidumbre*, es el nivel al cual la gente se siente amenazada por situaciones ambiguas y tienen creencia e instituciones que tratan de evitar la ambigüedad. Los países que tienen mayor aversión a la inseguridad tienden a requerir un alto nivel de seguridad y confianza en el conocimiento de expertos; hacen énfasis en actividades estructuradas, más reglas

escritas, bajo nivel de rotación y menor nivel de ambición de los empleados. Las culturas mediterráneas y el Japón son las más altas en esta dimensión.

- *Individualismo*, es la tendencia de las personas de preocuparse de los mismos y su familia solamente. En el extremo opuesto se encuentra el concepto de colectivismo que es la tendencia de la gente de pertenecer a grupos o colectividades para sentirse seguros en ese grupo a cambio de lealtad. Los Estados Unidos se consideran la nación con mayor grado de individualismo.
- *Masculinidad*, es el valor tradicionalmente asignado a los géneros, a mayor masculinidad, mayor es la valoración del éxito material, expresado a través del dinero y las posesiones. La Femenidad por otra parte, se expresa a través de la preocupación por los demás y la calidad de vida. Se define a Japón como la más masculina y Suecia como la más femenina en esta dimensión cultural.
- *Orientación al largo plazo versus orientación de corto plazo*, indica la importancia que se otorga en una sociedad a la planeación de la vida a largo plazo, teniendo como contraposición el corto plazo.

Trompenaars and Charles Hampden-Turner han desarrollado un modelo de cultura basado en siete dimensiones:

- **Universalismo versus particularismo**, el primero es la creencia que las ideas y prácticas pueden ser aplicadas en cualquier lugar sin modificación, en tanto el particularismo es la creencia que las circunstancias indican cómo las ideas y prácticas deben ser aplicadas y que las cosas no



Charles Hampden-Turner.

se pueden hacer de la misma manera en todos los lugares.

- **Individualismo versus colectivismo**, ¿funcionamos en grupo o como individuos?
- **Neutral versus emocional**, el primero indica que las emociones son mantenidas ocultas, mientras que en el segundo, las emociones son expresadas libremente.
- **Específico versus difuso**, específico se refiere a que los individuos poseen un gran espacio que comparten con los demás y uno pequeño privado para ellos; por otra parte, en la dimensión difusa el espacio que comparten y el privado son de igual dimensión.
- **Logrado o atribuido**, el primero se relaciona con el estatus que el individuo obtiene en base a sus logros, el segundo se basa en quién o qué es la persona, en otras palabras, el logro no se atribuye al individuo por sus capacidades.
- **Orientación temporal**, ¿hacemos una cosa a la vez o varias al mismo tiempo?
- **Entorno**, es la forma en que las personas se relacionan con su entorno, por una parte hay personas que piensan que pueden controlar su entorno y hay otras que piensan que no tienen suficiente control sobre el entorno.

Basados en estos estudios, se analizan las similitudes y diferencias entre diversas culturas, lo que lleva a construir los denominados "clusters" o agrupaciones de países que comparten un importante número de factores culturales. Los clusters así definidos son:

El anglo, el asiático, el latino americano, latino europeo, germánico, nórdico, árabe, lejano oriente e independientes.

#### - **Diversidad en las culturas.**

Cada país y los así denominados cluster de países, se caracterizan por poseer

características culturales que diferencian el actuar de sus habitantes del de otros países o bloques, lo que lleva a enfrentar los problemas de diversa manera y a encontrar soluciones diferentes a sus problemas. Un ejemplo de lo anterior, se ve en lo planteado por Murtada Sesay, funcionario de UNICEF, el que menciona el caso enfrentado por un grupo de ayuda de la mencionada organización en Mozambique, donde construyó un pozo de agua en una comunidad cuyas mujeres caminaban más de cinco kilómetros al río más cercano con recipientes para llevar agua a sus casas. Tan pronto el pozo estuvo construido, éste fue cegado por las mujeres del poblado. La razón para ello, por paradójico que nos pueda parecer, fue que ese viaje era el momento de solaz e independencia de las mujeres con respecto a sus maridos, por ello el pozo en lugar de ser una solución, para ellas constituía un problema.

Hoy, las organizaciones transnacionales aprovechan esta diversidad, construyendo equipos de trabajo con personas de diversos orígenes culturales, ya que ello agrega valor a las organizaciones por medio de una mayor variedad de soluciones, aportadas por personas provenientes de una gran diversidad de culturas, las que aportan sus particulares

visiones y formas de solucionar los problemas.

#### - **Conclusión.**

El mundo actual se encuentra cada vez más integrado. Los efectos de una guerra en el medio oriente afecta los precios del petróleo a nivel mundial, el fuerte crecimiento económico de China y la India empujan el precio del cobre a valores históricamente elevados, las inundaciones en Malasia elevan los precios de commodities como los aceites vegetales, el calentamiento global empuja al uso de combustibles orgánicos, muchos de los cuales se basan en alimentos como el maíz, el trigo y aceites vegetales haciendo subir sus precios, las presiones de las ONG empujan a la creación de legislaciones más rígidas en los temas medio ambientales; todos estos factores inciden en las naciones y sus integrantes, afectando sus formas de vida y la cultura de todo el globo.

En la realidad que vivimos hoy en día, se hace imprescindible conocer las características de las culturas a las que pertenecen las personas con las que nos relacionamos, ello llevará a tener un mayor éxito al interactuar con ellas y aprovechar la sinergia que dichas relaciones pueden proporcionar.

\* \* \*

### BIBLIOGRAFÍA.

- 1.- Hodgetts-Luthans-Doh. (2005). *International Management*, McGraw-Hill Companies, Sixth Edition.
- 2.- [http://es.wikipedia.org/wiki/Efecto\\_mariposa](http://es.wikipedia.org/wiki/Efecto_mariposa), extraído de la WEB el 19 de junio de 2007. El "efecto mariposa" es un concepto que hace referencia a la noción de sensibilidad a las condiciones iniciales de la teoría del caos. Su nombre proviene de un antiguo proverbio chino: "el aleteo de las alas de una mariposa se puede sentir al otro lado del mundo". La idea es que, dadas unas condiciones iniciales de un determinado sistema natural, la más mínima variación en ellas puede provocar que el sistema evolucione en formas totalmente diferente. Sucediendo así que, una pequeña causa inicial, mediante un proceso de amplificación,

podrá generar un efecto considerablemente grande.

El meteorólogo Edgard Lorenz fue el primero en analizar este concepto en un trabajo de 1963 para la Academia de Ciencias de Nueva Cork. Lorenz tratando de predecir el clima a través de fórmulas matemáticas que relacionaban variables como tiempo y humedad, lograba predecir la meteorología del día siguiente. Cuando revisó los datos se dio cuenta que haciendo pequeños cambios se lograban resultados absolutamente diferentes. Esto ocurre porque las variables meteorológicas están todas relacionadas.

3.- <http://www.rae.es/>, extraído de la WEB el 2 de enero de 2007.

Geert Hofstede es un influyente "experto" en el campo de las relaciones entre culturas nacionales y entre culturas dentro de las organizaciones. Es autor de muchos libros, incluyendo *Culture's Consequences* (Consecuencias de la cultura, 2ª edición revisada, 2001) y *Software of the Mind* (El software de la mente).

Hofstede mostró que hay agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las organizaciones. Desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo.

Fons Trompenaars es un importante autor en el campo de las comunicaciones inter culturales; sus libros incluyen *Riding the Waves of Culture*, *Seven Cultures of Capitalism*, *Building Cross-Cultural Competence* and *21 Leaders for the 21st Century*.

Charles Hampden-Turner es uno de los más reconocidos expertos en el campo de las competencias corporativas inter culturales; sus libros incluyen *Charting the Corporate Mind and Corporate Culture: Vicious and Virtuous Circles*.

Murtada Sesay es funcionario de UNICEF, en el Cuartel General de la División de Abastecimiento en Copenhagen, Dinamarca.

