



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO

CAMPUS IRAPUATO-SALAMANCA
DIVISIÓN DE INGENIERÍAS
DEPARTAMENTO DE ARTE Y EMPRESA

**DINÁMICAS DE TRABAJO ENTRE EQUIPOS
MULTICULTURALES: LA CULTURA JAPONESA Y MEXICANA;
ANÁLISIS DE SUS COMPORTAMIENTOS, DIFERENCIAS Y POSIBLES
BARRERAS A TRAVÉS DE LA ESCALA PROPUESTA POR ERIN
MEYER**

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA:
GLORIA MARÍA ORTEGA HERNÁNDEZ

DIRECTOR DE TESIS:
DRA. YASHIRO DANAHI CISNEROS REYES

Dedicatoria

A mis Padres y Hermana

Todo este esfuerzo y trabajo me llevó a obtener grandes aprendizajes y nueva sabiduría, a su vez el camino recorrido para llegar a este resultado es un compendio de risas, lagrimas, emociones nuevas, desvelos y cansancio, mismo que es por y para ustedes. Dedico cada una de las páginas que se encuentran en este trabajo a mi madre, a mi padre y a mi hermana, porque sin su gran amor y apoyo, este proyecto que ahora está culminado finalmente, no habría sido posible.

Agradecimientos

Las personas que forman parte de mi vida y la vida misma, me han demostrado que una de las cosas más importantes que hay, es agradecer. Agradecer por lo que tenemos y pasamos, sea bueno o no tan bueno, ya que todo lo que llega a nuestra vida, llega por una razón, si es algo bueno viene a darnos felicidad, si por el contrario no es un acontecimiento grato en el presente, siempre viene acompañado de aprendizajes y sabiduría que nos forjaron como lo que somos y seremos a lo largo de este camino llamado vida. Por ello este es el momento de expresar toda mi gratitud a aquellos que formaron y forman parte de mi vida y de este logro.

Gracias infinitas a mis padres, que han forjado mi carácter, que me han cuidado y llevado de la mano hasta lo que soy el día de hoy, gracias por su apoyo y por cada parte de la sabiduría que poseen, misma que se han encargado de sembrar en mí.

Gracias mami, gracias por darme tus consejos y brindarme un hombro para recargar mi cabeza en todos esos días en los cuales sentía que no podía más, gracias por cuidar de mí y acompañarme en esas noches de develo que recorrí durante mi carrera y durante el desarrollo de este trabajo. Gracias infinitas por todo el amor que me brindas, tu apoyo incondicional y las

palabras llenas de amor que me llenaron de fuerza para llegar hasta aquí. Gracias por cada uno de los sacrificios y esfuerzos que has hecho para crear a la mujer que soy el día de hoy, gracias por amarme tanto. Te amo infinitamente.

Gracias papi, gracias por siempre hacerme ver que soy más fuerte de lo que pienso, gracias por levantar mi cabeza y mirarme a los ojos para decirme que soy capaz de más de lo que creo. Te doy las gracias infinitas por guiarme con un consejo y con tu sabiduría, por compartirme herramientas tan valiosas que me han llevado a lograr grandes cosas, una de ellas es esta. Gracias por todo lo que haces por y para mí. Gracias por llevar a tu niña de la mano, por cuidarla y amarla, gracias por crear a la mujer que soy el día de hoy. Te amo infinitamente.

Gracias a mi niña, Diana. Has sido una luz desde que llegaste a mi vida. Si bien es cierto que soy tu hermana mayor, desde pequeña tú me has enseñado una cantidad enorme de cosas valiosas para mi vida, la primera es ser fuerte. Desde pequeña te admire por ello y el día de hoy me siento casi tan fuerte como tú, gran parte es gracias a ti. Gracias por apoyarme en este camino, por darme aliento y tomar mi mano, gracias por limpiar en muchas ocasiones mis lágrimas. Gracias por decirme frecuentemente y convencerme de que iba a ser capaz de lograrlo. Te amo infinitamente.

Agradezco también a todas aquellas personas y seres que esta etapa de mi vida puso en mi camino, no cabe duda de que cada uno de ustedes aportaron mucho a lo que soy hoy día, gracias por los momentos que me regalaron y por todos aquellos aprendizajes que vinieron a sembrar en mi vida y mi corazón.

El amor es una gran luz en la vida. Por este motivo, quiero darle las gracias a este, porque esta etapa también me permitió encontrarlo, y me ha acompañado hasta el día de hoy. Llegaste a

mi vida a brindarme tu amistad, a regalarme grandes momentos y experiencias. Por azares de la vida y el destino, ahora ya no solo eres mi amigo, sino el amor de mi alma. Gracias por estar conmigo y por apoyarme, desde el principio hasta el día de hoy. Te amo infinitamente.

Por último, pero como algo muy importante y valioso para culminar, también quiero darme las gracias a mí. Quiero decirle a Gloria que lo logró, que valió la pena cada cosa vivida para llegar hasta aquí. Quiero recordarle que fue capaz de mucho y que es y será capaz de más. Gracias por todo el esfuerzo y dedicación que pusiste no solo en estas páginas, si no a lo largo de tu trayectoria universitaria. Gracias por no rendirte y demostrarte que eres capaz de todo lo que te propongas. Has tenido la fortuna de que las personas que te aman, siempre te han demostrado lo mucho que creen en ti, por ello te pido que nunca te olvides de creer en ti misma, porque eso es una gran parte de la fórmula para lograr todo lo que te propongas.

Contenido

Introducción	- 7 -
Capítulo I	- 17 -
El Impacto de la Cultura en las Dinámicas de Trabajo	- 17 -
La cultura	- 17 -
Capítulo II	- 20 -
La Multiculturalidad e Interculturalidad en las Relaciones Laborales	- 20 -
La Globalización	- 20 -
La Multiculturalidad	- 21 -
La Interculturalidad	- 22 -
La Multiculturalidad y la Interculturalidad en las Organizaciones	- 24 -
Capítulo III	- 26 -
Dinámicas de Trabajo entre la Cultura Japonesa y Mexicana	- 26 -
Cultura Japonesa	- 26 -
Cultura Mexicana	- 32 -
Relación entre las dinámicas de trabajo Japón-México	- 36 -
Capítulo IV	- 39 -
Método	- 39 -
Aplicación de la escala propuesta por Erin Meyer a las dinámicas de trabajo en una empresa automotriz (Japón y México)	- 39 -
Resultados	- 42 -

Conclusiones - 51 -

Anexos - 57 -

Referencias..... - 63 -

Introducción

La globalización ha permitido que las grandes organizaciones se expandan por todo el mundo, lo que ha llevado a que las dinámicas culturales lleguen al contexto laboral, permitiendo que múltiples culturas coexistan en un mismo entorno, es decir que se creen las dinámicas de trabajo entre equipos multiculturales. Estas dinámicas si bien consigo han traído beneficios, es claro que con ellas también se desencadenan una serie de choques que pueden no ser tan benéficos para una organización. Por ello, es esencial que se estudie cómo se dan estas relaciones y que traen consigo.

Jerma (2010) plantea que las empresas optan por participar en este mundo globalizado por la necesidad o bien el deseo de ampliar sus mercados, incrementar ganancias y estabilidad, buscando así mejores horizontes. Es una realidad que cada vez más empresas optan entrar en el proceso de internacionalización, mismo proceso que tiene como precursor la globalización. Este proceso de globalización no solo repercute en el ámbito macroeconómico, también afecta a las organizaciones; las corporaciones multinacionales se componen de diferentes unidades que se sitúan en diversos países, con el fin de obtener ventajas competitivas a partir de lo que pueda aportar cada región (Martín, 2019).

El proceso de globalización ha dado paso a que una infinidad de empresas y organizaciones estén ubicadas en diversas partes alrededor del mundo. Esto ha permitido que en las organizaciones se dé una interacción de culturas. Es un hecho que, si bien de este acontecimiento se puede sacar un gran provecho, también es una realidad que frente a un suceso así, pueden presentarse barreras que provocarían que el desarrollo de la organización sea afectado.

Es posible decir con certeza que, en la actualidad, es más frecuente percatarnos o ser partícipes de una situación de multiculturalidad, y que inclusive es un suceso que para algunos ya se ha vuelto algo cotidiano, mismo fenómeno que podemos presenciar fuera o dentro de una organización.

Según Hidalgo (2017) la multiculturalidad es uno de los desafíos más grandes al cual tendrán que enfrentarse líderes puesto que el mundo está cambiando rápidamente gracias a la tecnología y los transportes modernos, por lo cual afirma que el concepto de la aldea global nunca ha sido más real.

Por lo anterior uno de los retos más grandes a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día es la comunicación entre culturas. Contar con puntos de partida que nos ayuden a facilitar la comprensión entre diversas culturas puede marcar la diferencia entre el rotundo éxito o el fracaso de una organización.

Para realizar el estudio entre la cultura Japonesa y Mexicana y cómo es que éstas se diferencian o asimilan en la forma de desarrollarse en el ámbito empresarial, se utilizó la escala propuesta por Erin Meyer. Erin Meyer es una experta reconocida en el campo de los negocios internacionales y profesora en el Departamento de Comportamiento Organizacional del Instituto Europeo de Administración de Negocios (INSEAD), además de directora del programa Leading Across Borders and Cultures, es la autora del libro “The Culture Map”, en el cual desarrolla el instrumento de mapeo de países, con dicha herramienta es posible visualizar cómo dos o más culturas se ubican en las 8 dimensiones de la escala que plantea este mapa, dando así la oportunidad de comparar cómo se desarrolla cada una, cómo cada cultura es capaz de generar confianza, tomar decisiones etc. Con ella es posible lograr una mejor evaluación de cómo llegar

a un ambiente de trabajo propicio entre dos culturas que posiblemente tengan rasgos diferentes a la hora de trabajar.

Con frecuencia es posible ver cómo la idea que se tiene sobre cómo operan otras culturas cae en lo simple, puesto que incluso los gerentes y líderes de empresas caen en este estigma, esto debido a que a la hora de analizar la operación de otra cultura se tiende a concentrar en elementos como la comunicación o bien la toma de decisiones, sin embargo para obtener un análisis más preciso se deben medir las diferencias cognitivas, relacionales y de comportamiento, esto mismo es posible medirlo a través de las 8 dimensiones presentadas por Erin Meyer en su libro: *The culture Map*.

Las 8 dimensiones que conforman esta herramienta de mapeo son:

- *COMUNICACIÓN*: Esta escala mide el grado en que las culturas son de alto o bajo contexto a la hora de comunicarse.
- *EVALUACIÓN*: Esta escala mide la preferencia por la crítica franca frente a la diplomática.
- *LIDERAZGO*: Esta escala mide el grado de respeto y deferencia mostrado hacia las figuras de autoridad, ubicando a las personas en un espectro entre lo igualitario y lo jerárquico.
- *TOMA DE DECISIONES*: Esta escala se encarga de medir como es que se toman las decisiones dentro de una organización, puesto que se da por sentado que las culturas más igualitarias serán también las más consensuadas, y que las más jerárquicas son aquellas en las que el jefe toma decisiones unilaterales. Sin embargo, este no es siempre el caso.

- *CONFIANZA*: Aquí equilibramos la confianza cognitiva (desde la cabeza) con la confianza afectiva (desde el corazón).
- *RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS*: Esta escala mide cómo ve el desacuerdo abierto, si cree que es probable que mejore la dinámica del grupo o que tenga un impacto negativo en las relaciones del equipo.
- *PLANEACIÓN*: Esta métrica analiza cuánto valor le da a ser estructurado versus reactivo.
- *PERSUASIÓN*: Esta escala mide la preferencia por argumentos inductivos versus deductivos.

Dichas escalas representan cómo las culturas pueden variar en un espectro de un extremo a su opuesto. Es decir, esta herramienta de mapeo, posiciona el perfil en un espectro en cada una de las dimensiones. En cada una de estas 8 dimensiones los extremos de los espectros indican lo siguiente:

- *COMUNICACIÓN*:

Contexto bajo

Se considera que una buena comunicación es precisa, simple, explícita y clara. Los mensajes se expresan y entienden al pie de la letra y se agradece la repetición y puesta por escrito de los mensajes, con el fin de clarificar la comunicación.

Contexto Alto

En las culturas que manejan un contexto alto, la comunicación es sofisticada, matizada y en capas. Los mensajes se hablan y leen entre líneas. Se pone menos por escrito y se deja más para la interpretación verbal.

- *EVALUACIÓN:*

Retroalimentación negativa directa

La retroalimentación negativa a un colega se proporciona de manera franca, directa y honesta. Los mensajes negativos no vienen suavizados nada. Se puede criticar a un individuo frente a un grupo.

Retroalimentación negativa indirecta

La retroalimentación negativa a un colega se proporciona suave, sutil y diplomáticamente. Los mensajes positivos son usados para envolver a los negativos. Las críticas sólo se dan en privado.

- *LIDERAZGO:*

Igualitario

La distancia ideal entre el jefe y el subordinado es baja. Las estructuras organizacionales son planas. La comunicación con frecuencia se salta líneas jerárquicas.

Jerárquico

La distancia ideal entre el jefe y el subordinado es alta. El estatus es importante. Las estructuras organizacionales son multicapas y fijas. La comunicación sigue líneas jerárquicas.

- *TOMA DE DECISIONES:*

Consensual

Las decisiones son tomadas en grupo a través de acuerdos de unanimidad.

Decisión Unilateral

Las decisiones son tomadas de manera individual (usualmente por el jefe).

- *CONFIANZA:*

Basado en tareas

La confianza se construye a través de actividades relacionadas con el negocio.

Basado en relaciones

La confianza se construye a través de compartir comidas, bebidas por la noche y visitas a la máquina de café.

- *RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS:*

Confrontacional

El desacuerdo y el debate son positivos para el equipo o la organización. La confrontación abierta es apropiada y no tendrá un impacto negativo en las relaciones.

Evita la confrontación

El desacuerdo y el debate son negativos para la organización. La confrontación abierta es inapropiada y rompe con la armonía del grupo.

- *PLANEACIÓN:*

Tiempo lineal

Los pasos del proyecto se abordan de manera secuencial, completando una tarea antes de comenzar la siguiente. El énfasis está en la prontitud y la buena organización por encima de la flexibilidad.

Flexibilidad en el tiempo

Los pasos del proyecto se abordan en una manera fluida, cambiando tareas a medida que surgen oportunidades. El enfoque está en la adaptabilidad y la flexibilidad es valorada sobre la organización.

- ***PERSUASIÓN:***

Principios primero

Las personas han sido entrenadas para desarrollar primero la teoría o el concepto complejo antes de presentar un hecho, afirmación u opinión.

Aplicaciones primero

Las personas están capacitadas para comenzar con un hecho, declaración u opinión y conceptos posteriores para respaldar o explicar la conclusión según sea necesario.

De acuerdo con el siguiente gráfico podemos observar cómo es que se posiciona la cultura Japonesa y Mexicana en dicha herramienta, siendo éstos sus perfiles típicos:

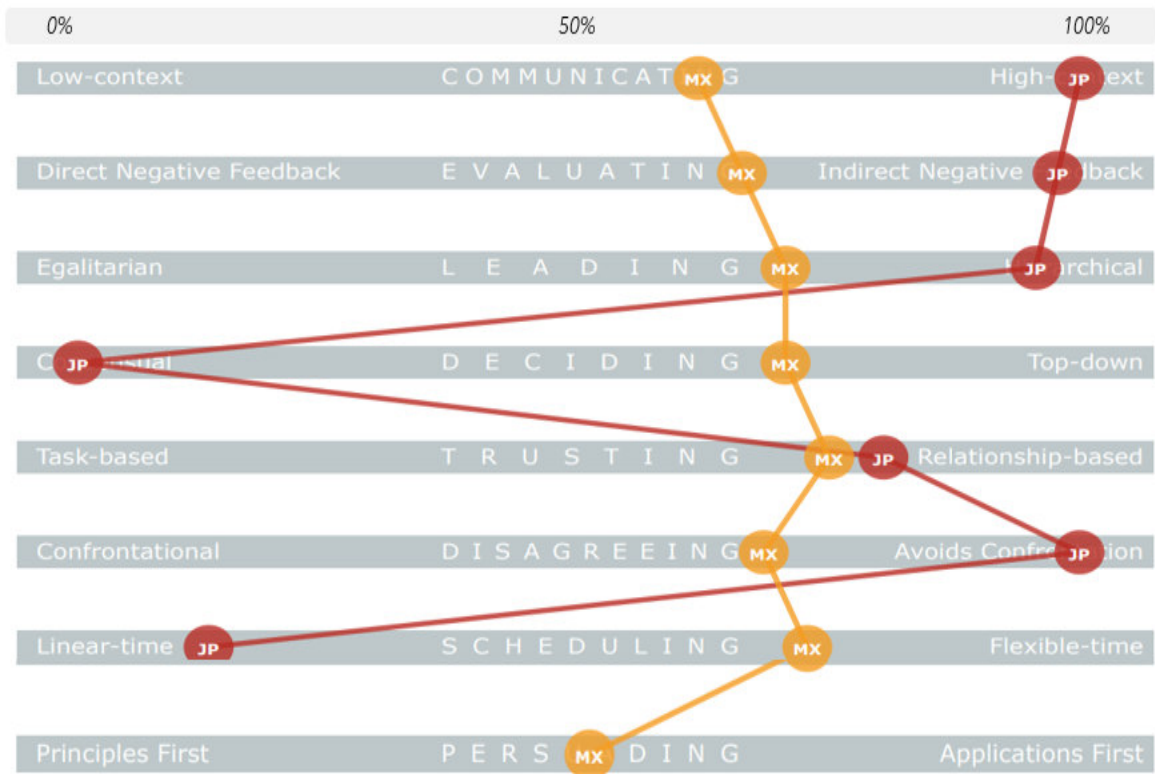


Fig 1. Perfil típico de Japón-México

Fuente: Erin Meyer, Country Mapping (<https://www.erinmeyer.com>)

Como podemos observar en el gráfico anterior, en cuanto a la 8va dimensión de esta escala, no se encuentra marcado el perfil típico de los Japoneses en la misma, en esta dimensión “Persuasión” no se mide en la cultura Japonesa, según la autora del mismo instrumento, Erin Meyer. De acuerdo con la autora, la visión que poseen las culturas asiáticas respecto al mundo es muy diferente si se llegara a comparar con la que poseen las culturas de influencia europea u occidental, por lo cual determina que es una visión completamente distinta en la que entra en juego un marco de referencia, por lo cual indica que no está relacionado con la escala de la Persuasión. Sin embargo, en esta aplicación del instrumento, sí se ha tomado en cuenta esta

dimensión para posicionar a los participantes de la cultura Japonesa. Lo anterior, debido a que se considera que los participantes ya han pasado una estadía larga en México, lo que nos lleva a la inferencia de que los Japoneses ya comienzan a desarrollar un perfil multicultural, por lo cual se considera prudente medir esta dimensión también para ellos, en este estudio.

El objetivo de esta tesis por lo tanto es, analizar cualitativamente las dinámicas de trabajo entre la cultura Japonesa y la Mexicana, que se desarrollan al interior de una empresa del giro automotriz, enfocándose particularmente en los comportamientos, diferencias, y las posibles barreras que se presentan, utilizando la escala de 8 factores propuesta por Erin Meyer, para evaluar las áreas de oportunidad y proponer estrategias que beneficien las dinámicas de trabajo entre ambas culturas.

Para ello, se desarrollaron 2 encuestas en la plataforma Quiz Maker, se determinó crear dos encuestas para que una de ellas fuera dirigida a la muestra de Mexicanos que trabajan en la empresa automotriz, la otra por su parte está dirigida a la muestra de Japoneses de dicha empresa. Ambas encuestas únicamente se diferencian por el idioma en el que están redactadas, una de ellas en versión inglés y la otra en español.

Este instrumento contiene un total de 24 preguntas que son las que nos ayudan a analizar el perfil cultural del encuestado, por otra parte, también se aplicaron 10 preguntas de identificación a través de Forms con el fin de conocer más a fondo el perfil personal de los encuestados.

La muestra que se tomó fue de 11 participantes, 4 de nacionalidad Japonesa y 7 de nacionalidad Mexicana, mismos que son integrantes de una empresa de giro automotriz.

Capítulo I

El Impacto de la Cultura en las Dinámicas de Trabajo

La cultura

Partir del término de cultura, es un punto clave para el presente trabajo, puesto que de éste se dependen los conceptos posteriores a estudiar, la multiculturalidad y la interculturalidad.

Cultura, es un concepto que posee una larga historia, y que se ha puesto a discusión por diversos autores acerca lo que engloba, por lo cual la idea presentada hoy en día, puede comprenderse como un producto de éstas. A pesar de que podemos encontrar discrepancias entre las definiciones de ésta, cabe destacar que una gran cantidad de analistas comparten opinión al tener en cuenta que el estudio de los fenómenos culturales es de suma importancia para todas las ciencias sociales. Ahora bien, respecto al tema a estudiar, se tomaron varios significados del término que nos ayudaran a entender cómo este término impacta en nuestro estudio.

Se entiende por cultura al sistema de creencias, valores, costumbres, conductas y artefactos compartidos, que miembros de una sociedad usan en interacción entre ellos mismos y con su mundo, y que son transmitidos de generación en generación a través del aprendizaje (Plog y Bates, 1980, citado en Malgesini y Jiménez, 1997).

Según la Real Academia Española RAE (2022) el término cultura se refiere a el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.

De acuerdo con Hofstede (2010), la cultura es un evento colectivo, puesto que es compartido con aquellos con los que se ha vivido en el mismo medio social donde se aprendió, es decir el término cultura no es más que una programación mental colectiva que hace distinto a los miembros de un grupo o categoría de personas de otro grupo.

Se puede decir que la cultura es producto de la imaginación, se ha creado asignándole una definición: “No se puede acceder a una construcción a través de la observación; se infiere de manifestaciones verbales y otros comportamientos, y resulta útil a la hora de predecir otros comportamientos verbales y no verbales que se pueden observar y cuantificar” (Levitin, 1973).

La cultura es algo que cada individuo posee, puesto que nos desarrollamos en un entorno geográfico, mismo que acoge a una comunidad, la cual crea las características antes mencionadas, que van desde los comportamientos, conocimientos y valores. La cultura está presente en nuestro actuar, por lo cual es posible que esta se refleje en las actividades y comportamientos que un sujeto ejerce como miembro de una organización.

Según Rodríguez (2007) la cultura afecta directamente las negociaciones internacionales puesto que no todos los países negocian por igual, áreas como los valores fundamentales, las costumbres, la moral, la religión y la moralidad son importantes para tener una buena comunicación y obtener una negociación oportuna para ambas partes.

La cultura se vuelve así un factor clave para la correcta gestión del cierre de un negocio a nivel internacional, puesto que muy probablemente en éste se dé el choque de dos o más culturas distintas, lo que puede verse reflejado en similitudes o barreras a la hora de actuar para la negociación.

En las organizaciones, la cultura es acogida como una variable que influye de manera externa, dicha variable ingresa en la organización a través de los empleados, mismos que han sido influenciados por un entorno en donde tienen contacto con instituciones culturales tales como, la familia, la iglesia, la educación y la comunidad, por lo cual llevan consigo a la organización dichas influencias, mismas que nutren el concepto organizacional. La cultura organizacional está permeada por instituciones culturales a través de los miembros de la organización (Hatch, 1997).

El impacto que tiene la cultura dentro de una organización es alto, éste podrá influir seguramente en la cultura organizacional, además de que, si le sumamos el factor de diversas culturas conviviendo en el mismo entorno de trabajo, se vuelve aún más interesante el analizar las dinámicas y los resultados de la organización. Es por ello que, tomar en cuenta la cultura como un factor que ejerce una gran fuerza e impacto en la cultura organizacional, para un gestor empresarial o bien los mismos directivos se vuelve imprescindible. A partir de dicho análisis y contando con una herramienta para apreciar el impacto que ésta genera en la organización, más aún si nos encontramos frente al caso de un entorno multicultural dentro de la organización.

Capítulo II

La Multiculturalidad e Interculturalidad en las Relaciones Laborales

La Globalización

La globalización es un fenómeno que impacta en diversas áreas, entre ellas, afecta a las empresas no sólo en el área productiva, de intercambio de productos entre países, etc.; sino que éste trae consigo un intercambio de información y productos entre los países, de capital y con ello nuevas dinámicas de trabajo entre diversas culturas.

La globalización se entiende como el proceso a través del cual diferentes partes del mundo interactúan o se relacionan, esto en diversos aspectos que van desde la economía, la política o bien la cultura (Niño de Guzmán, 2015).

Una de las características de la globalización es que contribuye a la creación de nuevas redes sociales, así como a la diversificación de las relaciones existentes a través de fronteras políticas, económicas y culturales y geográficas. Otra de las cualidades de la globalización se refleja en la expansión de relaciones, actividades y conexiones sociales. Además, la globalización crea un aumento en el intercambio social; y finalmente, sus procesos tienen lugar no solo a nivel material, sino que también incluyen el nivel subjetivo de la conciencia humana (Steger, 2019).

La globalización y apertura de los mercados a escala internacional que se viene desarrollando en los últimos años es consecuencia de la caída de fronteras económicas nacionales (Miranda, 2002).

Es así como empresas trasnacionales y multinacionales han llegado a otros territorios en donde se permiten coexistir con otras culturas, dándose así la multiculturalidad, es decir el coexistir de diversas culturas. Ahora, el hecho de la coexistencia de dos o más culturas en un mismo entorno geográfico, desencadenaría una interacción y convivencia entre dichas culturas, es decir, se presentaría el fenómeno de la interculturalidad, dándose con éste, un intercambio de pensamientos, actitudes, creencias etc.

El contacto con personas diferentes, culturalmente hablando, es una necesidad inaplazable. Por ello debemos considerar la importancia, por un lado, de fortalecer nuestra identidad cultural; y, por otro lado, de conocer los valores de otras culturas, sin caer en el etnocentrismo (Borboa Trasviña, 2006).

En estas situaciones se vuelve fundamental estar preparado como organización para dicho fenómeno, con ello se abre la posibilidad de obtener ventajas y no producir efectos negativos derivados de una mala gestión de la interacción de culturas.

La Multiculturalidad

Se entiende por multiculturalidad a la existencia de diversas culturas en un mismo espacio geográfico y social, estas culturas cohabitan, pero no suelen permear en las otras, es decir viven en vidas paralelas y en el caso de que exista equidad y respeto mutuo se puede pasar de la multiculturalidad al multiculturalismo (Miguel Argibay, 2003).

A su vez, el multiculturalismo es una ideología o modelo de organización social en el cual se afirma que existe la posibilidad de que diversos grupos o comunidades étnicas que posean una cultura, religión o lengua distinta a la otra sean capaces de convivir de forma

armoniosa en sociedad, es así como el multiculturalismo valora la diversidad sociocultural, básicamente éste tiene sus principios en la aceptación de las diferencias culturales, la defensa del derecho a la diferencia y el reconocimiento de igualdad de derechos y deberes (Jiménez, y Malmuesini, 1997).

Según Hidalgo (2017), la multiculturalidad es uno de los desafíos más grandes al cual tendrán que enfrentarse líderes puesto que el mundo está cambiando rápidamente gracias a la tecnología y los transportes modernos, por lo cual afirma que el concepto de la aldea global nunca ha sido más real.

El término de aldea global se encuentra en la RAE (2023) como: el planeta Tierra, en tanto que un mundo interconectado y globalizado. Por lo que, el término conocido como aldea global implica una oposición de términos: por una parte, una aldea, un lugar reducido o, según la misma RAE (2023): pueblo de escaso vecindario y, por lo común, sin jurisdicción propia; por otro parte, el término global en la RAE (2023) se define como: referente al planeta o globo terráqueo (Nombela, 2022).

La Interculturalidad

Según la Real Academia Española RAE (2022) la interculturalidad es la cualidad de intercultural (que concierne a la relación entre culturas). A su vez se denomina el término de intercultural como que concierne a la relación entre culturas.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura UNESCO (2022) la interculturalidad se refiere a la presencia e interacción equitativa

de diversas culturas y a la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, a través del diálogo y del respeto mutuo.

Las propuestas de la interculturalidad no representan una superación del multiculturalismo, dicha definición apuesta por proponer una síntesis y la creación de nuevas expresiones culturales, aportando así dinamismo y dimensión de la interacción entre grupos y minorías étnicas, puesto que el multiculturalismo podría interpretarse como la coexistencia de los diferentes grupos en un mismo entorno geográfico (Jiménez, y Malguesini, 1997).

“Una cultura tan sólo evoluciona por sus contactos: lo intercultural es constitutivo de lo cultural” (Todorov, 1993). La cultura se va nutriendo y evolucionando cuando está en contacto con otras culturas, la interculturalidad nace a través del contacto que generan dos o más culturas al relacionarse. Hoy en día, es más recurrente observar este tipo de contactos, por lo cual entender estos términos y cómo el uno está ligado al otro, es de suma importancia.

“El desarrollo de competencias para la interculturalidad más que el reconocimiento del valor de las diferencias culturales se constituye en un factor clave dentro de la estrategia de las empresas para el logro de su ventaja competitiva, diferencial y sostenible” (Lieber, 2013). En las empresas un gran número de individuos se relacionan, mismos que son muy distintos entre sí, desde lo cultural hasta ideológicamente, sin embargo, este público interno posee como común denominador el hecho de formar parte de un todo, por lo cual el hecho de emplear la correcta ejecución de sus tareas se vuelve vital para la existencia, desarrollo y trascendencia de la empresa.

La Multiculturalidad y la Interculturalidad en las Organizaciones

El fenómeno de la globalización enfocado en el capital humano, se ha encargado de llevar a las empresas a contar con un mayor número de personas de diversas nacionalidades en puestos, que de no gestionarse adecuadamente podrían producirse diferencias entre los miembros, derivando una improductividad para el grupo (Martín, 2019).

Las empresas deben ser conscientes de las diferencias culturales que existen en los grupos de trabajo que poseen y tener la capacidad de gestionar las mismas con el fin de obtener a partir de estas ventajas competitivas para la empresa (Martín, 2019). Y es que la interacción entre diversos valores, normas, pautas de comportamiento y maneras de concebir la vida y el mundo, puede generar riqueza y conocimiento, pero inicialmente provoca ansiedad e incertidumbre (Gudykunst, y Ting-Toomey, 1988).

Ahora bien, en los equipos multiculturales suelen generarse dilemas de gestión que resultan frustrantes, puesto que las diferencias culturales que se dan en éstos pueden producir obstáculos para un lograr un eficaz trabajo en equipo, pero pueden ser sutiles y difíciles de reconocer hasta que ya se ha provocado un daño importante, sumando que éstos pueden causar un daño importante antes de poderlos percibir, puesto que suelen ser difíciles de reconocer. (Brett et. al, 2006).

“Cuando personas que proceden de diferentes grupos interactúan, experimentan de un modo u otra cierta preocupación. Tal preocupación puede deberse a la posibilidad de no ser suficientemente capaz para desenvolverse, de salir perjudicado del encuentro, y por poder ser víctima de malentendidos, afrentas, etc. La ansiedad generada por todas estas posibilidades puede crear en sí misma dificultades y afectos que dificulten dicha relación” (Stephan et. al, 1999).

Al encontrarse con un individuo que no comparte nuestros mismos pensamientos, lenguaje, experiencias, costumbres, es decir que posee una cultura distinta a la nuestra, surge cierto temor, puesto que nos encontramos con una persona muy distinta a nosotros. En esta situación podemos presenciar aquello que se conoce como shock cultural. Asunción-Lande (1993) explica que se entiende por shock cultural, lo siguiente: "Se va por la vida esperando cambios en las actitudes, en las relaciones o en el medio ambiente, pero cuando de pronto nos enfrentamos con alteraciones a los hábitos establecidos o al medio ambiente familiar, se suele experimentar confusión, incomodidad, frustración o incluso hostilidad. Este fenómeno de confusión o incomodidad que se experimenta al verse expuesto a un cambio repentino se ha denominado shock cultural (citada en Fernández y Dahnke, 1990).

Capítulo III

Dinámicas de Trabajo entre la Cultura Japonesa y Mexicana

Cultura Japonesa

La cultura nacional es un factor que afecta directamente en las organizaciones. En el presente trabajo se hace un enfoque específico a cómo es que la cultura nacional afecta en los equipos de trabajo multiculturales de una organización.

El éxito en las empresas Japonesas es notorio, por lo cual el estudiar su manera de trabajar en la organización es común y atractivo para otros países, mismos que incluso han adoptado técnicas y procedimientos que se llevan en las empresas Japonesas, tales como la adopción de métodos como el Kaizen que aplica las 5S: *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu* y *Shitsuke*, conceptos integrados a la mejora continua de la organización, también podemos mencionar otras metodologías como el *Jidoka* concepto de Toyota, el *Heijunka*, el *Poka-Yoke* método destinado a la corrección de errores o bien el método Just-in-Time (Justo a tiempo) que se enfoca en eliminar residuos en los procesos. Diversos estudios respecto a la cultura corporativa japonesa, asocian el hecho de la gestión que tienen las empresas japonesas se forma y enriquece gracias a la influencia de las tradiciones nacionales.

Según un estudio realizado en el observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón realizado en el año 2013, existen 7 conceptos básicos en la cultura Japonesa que son principios que opera la sociedad Japonesa y a su vez crean un sistema de valores que se usa en las organizaciones.

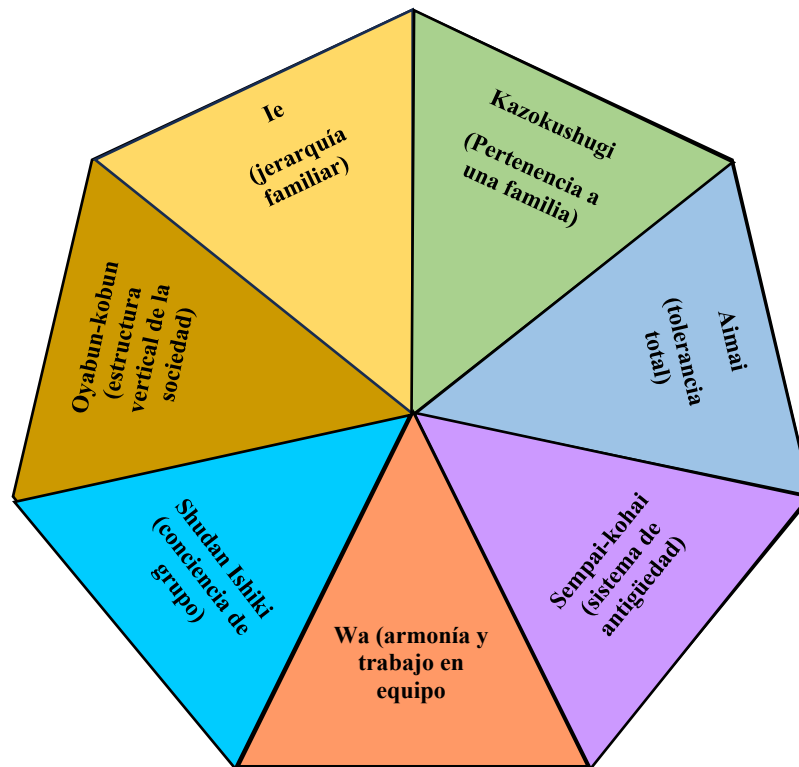
Según Pazyura (2013) estos conceptos se despliegan de la siguiente manera:

1. *Ie* (jerarquía familiar): Éste se refiere al trabajo en equipo y sentido de pertenencia familiar. Este principio hace referencia a que la unidad colectiva está por encima de la singularidad.
2. *Kazokushugi* (pertenencia a una familia): Desde el concepto familiar surgen los sistemas tanto de empleo como de capacitación. Respecto a este principio se considera que las empresas Japonesas no sólo son contempladas como una unidad económica, sino que se consideran más importantes que las organizaciones sociales
3. *Aimai*: Definida como tolerancia total. Este principio cumple la principal función de evitar la confrontación. Los Japoneses se caracterizan por ser tolerantes en cuanto a la comunicación y toma de decisiones y optan por compartir sentimientos y pensamientos de una forma implícita. A esto se le conoce con el término de *Haragei* el que quiere decir: medios de comunicación implícitos (Adhikari, 2005).
4. *Sempai-kohai* (sistema de antigüedad): Se encarga de asignar las responsabilidades, premios y demás incentivos para los miembros mayores y más jóvenes de un equipo. Esto lleva a pensar que la sociedad de Japón está integrada por un sistema de jerarquía vertical; define las responsabilidades, premios y otros incentivos sociales entre los mayores y los más jóvenes.

5. *Wa* (armonía y trabajo en equipo): Uno de los principales objetivos para los equipos de trabajo Japoneses es mantener la armonía en su grupo de trabajo, mismo que llevara al crecimiento a largo plazo y a la prosperidad.

6. *Shudan Ishiki* (conciencia de grupo): Este principio destaca los intereses del grupo y no del individuo.

7. *Oyabun-kobun* (estructura vertical de la sociedad): Este principio alude a las relaciones paternales, puesto que supone una valiosa oportunidad el hecho de obtener una interacción con miembros mayores del equipo y el hecho de obtener instrucciones de ellos.



Fig, 2 Los 7 conceptos de la cultura Japonesa

Fuente: Elaboración propia

Éste estudio afirma de esta manera que la organización Japonesa tiene un impacto profundo de la cultura nacional, conceptos de índole religioso y valores de la misma sociedad. La singularidad de la cultura Japonesa radica en el hecho de tener diversidad de variantes funcionales para la organización del trabajo, esto, sin descuidar los modelos tradicionales de las relaciones corporativas (Pazyura, 2013).

De acuerdo con otro estudio, realizado en la universidad de Sevilla, (Navarro, 2021) respecto a los rasgos de la cultura empresarial Japonesa, se identificó que los principales elementos que caracterizan a la cultura Japonesa son los siguientes:

1. Toma de decisiones por consenso
2. Búsqueda del beneficio a largo plazo
3. Búsqueda constante de innovación
4. Comunicación fluida entre niveles jerárquicos

En este estudio, a partir de la comparación de las culturas corporativas (Japón, E.U.A. e India) se puede observar distintos rasgos que posee la cultura empresarial Japonesa en diversos ámbitos. En cuanto a cómo se desarrolla la cultura Japonesa en el entorno externo, esta cultura encuentra sus limitaciones en sus clientes, distribuidores y competidores, debido a que aprecian tener una buena relación con ellos, incluso si éstas no resultan del todo provechosas.

En cuanto al estilo de organización, se puede decir que la cultura Japonesa sigue un estilo de comunidad, puesto que la misma empresa se encarga de considerar a los miembros como una familia.

Respecto a la filosofía corporativa que posee Japón, las estrategias que se establecen son a largo plazo, con el fin de obtener beneficios, permitiendo así a sus miembros más

oportunidades de ascenso, esto respecto a que la empresa se encuentra orientada a los trabajadores y no únicamente al accionista o inversor.

Ahora bien, respecto a la recolección de la información en este tipo de cultura empresarial, las decisiones son tomadas por consenso.

Por otra parte, la generación de ideas en empresas Japonesas, suelen venir de un sistema de sugerencias y aquí la participación de los miembros del sistema es muy activa.

La distancia social y cooperación, en la organización Japonesa se vuelve mínima, ya que se considera que los miembros deben confiar el uno en el otro, el trato es igualitario y los errores suelen reconocerse frente a los demás.

En el aspecto de la confianza, las relaciones individuales definen la confianza, “confianza individual” es decir esto está basado en las relaciones personales que el individuo vaya creando.

Ahora, respecto a la perspectiva del tiempo, ritmo y sincronización, en este estudio se presenta a la cultura Japonesa como una cultura que tiene un ritmo lento para la negociación, esto debido a diversos factores, como la creencia de que la negociación rápida no funciona, la aversión del tiempo y el hecho de evitar asumir la responsabilidad individual por lo cual está de por medio la consulta constante a sus superiores.

En la cultura Japonesa la toma de decisiones es un aspecto que varía, llevándose en un estilo de cascada, es decir que las decisiones son tomadas por una sola autoridad o también se dice que pueden ser tomadas por consenso. Según Benoliel (2013) en la cultura China y Japonesa, si bien las sociedades están formadas de manera jerárquica, se deja la toma de decisiones por consejo, ya que los líderes se abstienen de tomar la decisión final para que los

desacuerdos o conflictos sean resueltos antes de una decisión final, esto con el fin de que las personas estén protegidas de asumir una responsabilidad personal.

En cuanto a los equipos de trabajo Japoneses, se percibe que los integrantes se preocupan por los intereses colectivos, y trabajan asegurándose de que sus intereses personales no comprometan los intereses colectivos.

Según Leung (1997, citado en Brett, 2000) la cultura asiática posee una comunicación de alto contexto, tienden a resolver menos cantidad de asuntos en las negociaciones y no solicitan participación de terceros en las mismas.

En dicho estudio se realiza una comparación de la empresa Japonesa y los rasgos que posee la cultura empresarial Japonesa frente a dos culturas distintas, la estadounidense y la India. Finalmente, el autor concluye realizando una comparación entre los puntos previamente descritos versus la cultura empresarial estadounidense e India. El estudio después de analizar diversos puntos de aproximación, concluye que pocos rasgos pertenecientes a los corporativos Japoneses pueden trasladarse a empresas de índole americana, esto debido a las diferencias en el entorno del mercado, además de los rasgos culturales sociales. En comparación con la cultura India, se observó que éstas si pudiesen adoptar algún rasgo del otro, esto por similitudes en su jerarquía y nivel de nivel de identificación con la organización Navarro (2021).

Por otra parte, la cultura Japonesa está fundamentada en la jerarquía y el origen de esto se desprende del confucianismo y colectivismo, cuyas características son propias del contexto y entorno de Japón, donde triunfa el consenso para la toma de decisiones, lo que pone en evidencia su colectivismo institucional (Eusse, 2015).

Otro rasgo descrito dentro del mismo artículo, es el del sentido de la armonía y modestia, de acuerdo con Eusse (2015) Japón al estar limitado por su geografía y la vulnerabilidad que esta conlleva, tratan de evitar conflictos y confrontaciones, en general los Japoneses especialmente con extranjeros, no expresan emociones negativas. En cuanto a la modestia en el ámbito empresarial, los Japoneses procuran no mostrar sentimientos de superioridad respecto a sus productos, o bien alardear acerca de sus logros personales según Jansana Tanehashi (2004, citado en Eusse, 2015).

Ahora bien, respecto al liderazgo organizacional de los Japoneses, este se evalúa con base a resultados que se obtengan en el equipo, esto a partir de que el liderazgo organizacional de los Japoneses se encuentra basado en la administración de grupos y en la armonía creativa (Li y Putterill, 2007).

Cultura Mexicana

La cultura del trabajador Mexicano ha sido caracterizada de diversas maneras, esto con la finalidad de explicar las motivaciones, actitudes y expectativas del mexicano en el ámbito laboral, además de su desempeño (Mendoza, 2010).

A partir de estos estudios, se ha observado que tanto implícita como explícitamente han surgido los elementos culturales. Según De la Cerda y Núñez (1998) y Díaz Guerrero (1994) debido a este fenómeno, tanto investigadores nacionales como internacionales han decidido incorporar este tipo de elementos a sus explicaciones.

Según Slocum (1971, citado en Mendoza, 2010) el mexicano trabajador, no cuenta con grandes expectativas, éste trabaja con el fin de mantener a su familia y su necesidad de seguridad se encuentra ligada a otro tipo de necesidades.

Una de las principales características que definen al trabajador mexicano y que son valoradas, es su grado de responsabilidad, el ser activo, seguido de su inteligencia, además de su orden y puntualidad; respecto a lo que el trabajador mexicano considera como un buen compañero, están 5 características: la honestidad, que sea cooperativo, amigable, confiable y trabajador según Alducin (1986, citado en Mendoza, 2010).

Lo que respecta a las características personales del trabajador, se observa que el trabajador relaciona su compromiso en el trabajo con la satisfacción que encuentra en el mismo, además de aspectos como la edad y antigüedad (Mendoza, 2010).

En cuanto a las características de trabajo respecto a la organización, el trabajador mexicano tendrá un nivel de productividad más bajo debido a la centralización de decisiones (Pelled y Xin, 1997).

Respecto a las relaciones que surgen entre empleador/empleado estas se traducen como un vínculo de tipo familiar, esto en cuanto a las decisiones como son la contratación y promoción, ahora en cuanto a lo que respecta en la gestión administrativa se encamina a un correcto direccionamiento de los grupos; En cuanto lo que respecta a el posicionamiento y asignación de puestos en la empresa, la decisión de ellos toma un gran peso en cuanto a las relaciones/conexiones y estatus familiar (Gómez, 2018, diapositiva 8).

Según Pariente(2003) estudios realizados por alumnos del centro de excelencia UAT, destacan características positivas y defectos de trabajadores Mexicanos según gerentes de otras

nacionalidades, de acuerdo a las características positivas se encuentran: la capacidad de trabajo, creatividad, y habilidades de interacción social; respecto a las negativas, se encuentran: actitud proclive hacia corrupción, las trampas, esto derivado de el servilismo y lambisconería que aún se observan en las organizaciones. En estos estudios también se destacan otras características como la no confrontación, la oblicuidad y giros retorcidos en el lenguaje.

Hablando respecto a la confrontación, se encuentra al mexicano como un ser que es diplomático y que posee un enfoque indirecto y discreto, ya que determina que esto puede ser mucho más eficaz que la verdad y la confrontación de forma directa, lo que los lleva a ser empáticos al interactuar, este mecanismo con el fin de alcanzar el éxito y evitar confrontaciones. (Gómez, 2018, diapositiva 9).

Por parte, Alducín (1989) este destaca que, según patrones Mexicanos, las características positivas de un buen trabajador son: la lealtad, cooperación, creatividad e innovación.

Un aspecto fundamental por considerar, para entender la forma de trabajar y el comportamiento en cuanto al aspecto laboral de los Mexicanos, es la psicología. Según Rodríguez y Mauro (1992) el trabajador Mexicano posee conductas que se basan en emociones y necesidades, mismas que se demuestran de manera inconsciente a través de diversas actitudes en su entorno, una de las mencionadas es la actitud de repeler a la mujer en este terreno, puesto que es vista como una competencia directa; otra de las actitudes mencionadas por estos autores es el hecho de que el Mexicano muestra cierta indiferencia por la vida y la muerte o bien que este encomienda su destino a una imagen religiosa. En la misma obra de estos autores se encuentra un capítulo destinado a la autodevaluación del mexicano, en donde se describen características y comportamientos tales como la sobrevaloración al extranjero, habla de la impuntualidad, de la insubordinación, de la alta susceptibilidad y de la corrupción que se da por diversos factores en

la cultura Mexicana. Por otra parte en uno de los últimos capítulos de su obra Rodríguez y Mauro (1992) mencionan los aspectos más positivos de la psicología del trabajador mexicano, en donde se habla de los valores que posee el mexicano en general, principalmente de las costumbres y tradiciones Mexicanas que refuerzan sus actitudes a ser flexibles y dispuestos al servicio, además de solidarios; también mencionan la actitud de servicio, colaboración, la arraigada religiosidad, sentidos del humor, su capacidad imaginaria, respeto, obediencia además de la flexibilidad e ingenio que se posee; en cuanto a los valores que poseen las empresas Mexicanas, describen a estas como empresas con disciplina, calidad en los productos y servicios así como en el personal y poseedoras de paciencia.

México posee una gran inclinación hacia evitar la incertidumbre, lo que respecta a las culturas que poseen estas características, es el hecho de mantener códigos de creencias y conducta rígidos. En dichas culturas existe una necesidad emocional de reglas, mismas que no parecen surtir un efecto (Gómez, 2018, diapositiva 9).

Por otra parte, podemos mencionar como el ámbito de la religión funge un papel en la cultura laboral, incidiendo en una mentalidad fatalista, esto debido a que se cree que los acontecimientos de la vida se encuentran controlados por un ser superior, lo que nos da el resultado de la aceptación igualitaria del éxito y el fracaso (Gómez, 2018, diapositiva 9).

Si abordamos el ámbito de como manejan la planeación los Mexicanos, se dice que se carece de este hábito, al no dedicar suficiente tiempo a prevenir posibles o futuros problemas, lo que acaba siendo riesgoso al frente de diversas situaciones como la económica y política (Gómez, 2018, diapositiva 10).

Por otra parte, cabe mencionar, que no existe suficiente material de investigación destinado a la cultura mexicana y cómo se desarrolla esta en el sector laboral, se carece de fuentes recientes que estudien sus comportamientos y actitudes. Es importante que se profundice en este tema, puesto que es un tema de estudio amplio, del cual se puede beneficiar un gran sector, ya que el estudio de este ayudaría a comprender gran parte de los fallos o logros que se dan en la cultura organizacional de las empresas Mexicanas, partiendo de esto se podrían implementar diversas prácticas de mejora enfocadas a la cultura. Adjunto a esto, el estudio del tema sería de gran ayuda para las organizaciones multiculturales, mismas que rápidamente se multiplican en nuestro país.

Relación entre las dinámicas de trabajo Japón-México

El Modelo Cultural de Hofstede (2000) entre México y Japón, propone diversos elementos en su estudio, en el mismo éste demostró que existen agrupamientos culturales a nivel regional y nacional, mismos que afectan a las organizaciones y sociedad. Dicho modelo cuenta con 5 dimensiones que sirven, para identificar patrones culturales de cada grupo.

1. Distancia del poder: Distancia de poder entre jefe y subordinado dentro de una jerarquía.
2. Aversión a la incertidumbre: Mide el grado en que la sociedad enfrenta la incertidumbre y riesgos.
3. Individualismo: Mide el grado en el que la gente decide actuar como individuo en vez de considerarse parte de un colectivo.
4. Masculinidad: Define el grado en el que los valores masculinos dominan en la sociedad.

5. Orientación a largo plazo: Esta dimensión toma valores de ahorro y perseverancia.

En este estudio, Hofstede concluye lo siguiente respecto a cada una de las dimensiones y su comparativa entre México y Japón:

Distancia del poder: Mientras Japón tiene un gran respeto hacia los subordinados de la empresa, México posee un nivel alto de desigualdad y riqueza en la sociedad.

Individualismo: Japón tiene aceptación y colaboración, es decir trabaja en equipo, mientras que México, por su parte, desarrolla un bajo nivel en el individualismo, es decir es una sociedad colectivista.

Masculinidad: Respecto a Japón, este se encuentra encima de México en esta dimensión, esto indica una postura dominante del hombre en la sociedad.

Aversión a la incertidumbre: México se encuentra en un índice bajo en esta dimensión, es decir es una sociedad menos tolerante a la incertidumbre. Por otra parte, Japón mantiene un compromiso y afinidad con sus trabajadores, los cuales conciben su empleo de por vida.

Visión a largo plazo: Para Japón esta dimensión refleja la importancia que le dan al empleo, ahorro y perseverancia. Dicha dimensión no se encuentra aplicada para México en este caso.

De acuerdo con un estudio realizado por Ramírez y Ruiz (s.f) respecto a la importancia de las culturas en la conducta empresarial de México y Japón, comparan la forma de desarrollarse de tales culturas en las siguientes dimensiones:

Confianza: Empresarios Japoneses establecidos en México demuestran confianza y espíritu en equipo, por otro lado, en las empresas Mexicanas se mostró un nivel de desconfianza,

puesto que fueron invitados a participar por mismos compatriotas y respondieron negativamente. Esto indico que se encuentra un espíritu de quipo mayor para las empresas Japonesas.

Distancia del poder o jerarquización: Esta escala si bien no fue aplicada en este estudio, la observación empírica determinó que la distancia del poder y jerarquización aplica en ambas naciones. Respecto a Hostfede este indicador es más alto para México que para Japón.

Idioma: Las empresas Mexicanas por su parte emplean mayormente el inglés, mientras que las empresas Japonesas emplean su propio idioma.

Distancia de poder o jerarquización: En este estudio no se aplicó esta dimensión a las empresas Mexicanas. Respecto a las empresas Japonesas en el estudio de Hostfede (2000) se observa que es más alto el indicador de México que para Japón.

En un estudio realizado por Okabe y Gómez (2019) se destacó la perspectiva que tienen los empresarios Japoneses respecto a sus trabajadores Mexicanos. En las conclusiones de estudio se destaca que existe una percepción de los trabajadores Mexicanos más negativa que positiva. Esto debido a que la fuerza laboral Mexicana carece de actitudes y valores colectivos, tales como la lealtad, colaboración y compromiso. Aún con esto algunas empresas refieren que si se mostró de parte de los trabajadores Mexicanos lealtad, compromiso y adaptación al estilo Japonés. También se destaca que, para estas empresas de origen Japonés, los valores que son más importantes son la tolerancia, proactividad y visión a largo plazo.

Capítulo IV

Método

Aplicación de la escala propuesta por Erin Meyer a las dinámicas de trabajo en una empresa automotriz (Japón y México)

La aplicación del instrumento se realizó a través de la plataforma Quiz Maker, por medio de ella se realizó la aplicación de las preguntas que nos arrojaron el perfil personal cultural de cada participante en este estudio. El número total de preguntas aplicadas a cada participante a través de la plataforma Quiz Maker fue de 24 preguntas, mismas que se dividieron en 8 secciones, de las cuales 3 preguntas corresponden a cada sección. Las preguntas fueron de opción múltiple, y en cada una de ellas, el participante podría responder lo siguiente:

- a) Totalmente de Acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

Esto respecto a lo descrito previamente en cada una de las preguntas.

Las 8 secciones descritas corresponden a cada una de las dimensiones por las que se encuentra conformada la herramienta de mapeo. Las preguntas de esta herramienta logran posicionar el perfil de cada individuo en un rango respecto a cada extremo en la escala de cada

una de las dimensiones. Adicional a estas 24 preguntas, se aplicaron 9 preguntas de identificación a través de la plataforma de Forms, mismas que se aplicaron con el fin de conocer mejor y más a fondo el perfil de cada participante en este estudio.

El instrumento fue aplicado a una muestra total de 11 participantes, mismos que podemos dividir entre 4 participantes pertenecientes a la cultura Japonesa y 7 participantes pertenecientes a la cultura Mexicana. Dicha muestra fue tomada de una empresa del giro automotriz, misma que se caracteriza por estar conformada por un equipo multicultural, trabajando así en conjunto la cultura Japonesa y Mexicana.

Dimensión	Ítems
Preguntas de Identificación	1-10
Comunicación	11, 12, 13
Evaluación	14, 15, 16
Persuasión	17, 18, 19
Liderazgo	20, 21, 22
Toma de decisiones	23, 24, 25
Confianza	26, 27, 28
Resolución de Conflictos	29, 30, 31
Planificación	32, 33, 34

Fig. 3 Ítems Instrumento Mapa Cultural (Versión Español)- Elaboración propia

Dimension	Items
Identificacion items	1-10
Comunicating	11, 12, 13
Evaluating	14, 15, 16
Persuding	17, 18, 19
Leading	20, 21, 22
Deciding	23, 24, 25
Trusting	26, 27, 28
Disagreeeing	29, 30, 31
Scheduling	32, 33, 34

Fig. 4 Instrument Items The Culture Map (English Version)- Elaboración propia

Resultados

En este apartado se muestran y describen los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento previamente descrito. Dicho instrumento aplicado a una muestra de 11 participantes, de los cuales 4 son pertenecientes a la nacionalidad Japonesa y 7 pertenecientes a la nacionalidad Mexicana. Se destinaron los primeros 10 ítems como preguntas de identificación, con el fin de conocer un poco más acerca del perfil de los participantes.

Obteniendo así los siguientes resultados respecto al perfil de los 4 participantes Japoneses: 100% de esta muestra son pertenecientes al género masculino; 50% de la muestra en su estatus de estado civil dice ser casado, el otro 50% restante es soltero; el rango de edad en el que se encuentra el 25% es de 50 a 59 años de edad, el 50% ronda entre los 30 a 34 años y el 25% restante entre los 25 a 29 años de edad; respecto a su educación formal el 25% dice haber estudiado 16 años, 25% de ellos 17 años y el 50% restante 18 años o más; en cuanto a la posición que ocupan en su organización el 50% dice ser un profesional entrenado académicamente, el 25% es administrador de uno o más subordinados y el otro 25% es secretario o trabajador de oficina con entrenamiento general; de esta muestra el 50% dice tener 7 o más años trabajando en México, un 25% dice tener 5 a 6 años laborando en este país y el otro 25% menos de 1 año; finalmente el 75% de ellos dicen tener experiencia previa en otro equipo multicultural mientras que el otro 25% no la tiene. En esta muestra los participantes compartieron haber trabajado con otros equipos multiculturales además de Mexicanos, tales como USA y España.

En cuanto a la muestra de los 7 Mexicanos, se obtuvieron los siguientes resultados respecto al perfil de los mismos: 57.1% de ellos pertenecen al género femenino y 42.9 % al masculino; respecto a su estado civil un 57.1% se encuentra soltero, un 28.6% casado y 14.3%

dice encontrarse bajo otro estado civil; en cuanto al rango de edad en el que se encuentra esta muestra, un 42.9% de ellos está entre los 25 a 29 años, el 28.6% entre 35 a 39 años, un 14.3% de 50 a 59 años y otro 14.3 % se encuentra dentro de los 30 a 34 años de edad; respecto a su educación formal el 57.1% dice haber estudiado 18 años o más, el 28.6% 17 años y un 14.3 % 16 años; en dicha muestra el 100% dice ocupar una posición en su trabajo como profesional entrenado académicamente; un 71.4% de ellos dice tener de 5 a 6 años trabajando en su equipo multicultural, un 14.3 % de 1 a 2 años y el otro 14.3 % dice tener menos de 1 año trabajando en este entorno multicultural; finalmente un 71.4% de ellos dice haber tenido ya otra experiencia en equipos multiculturales y un 28.6% no. Dentro de esta muestra los participantes han trabajado con equipos otros equipos multiculturales además de Japoneses, como USA.

Respecto a los resultados obtenidos con la aplicación de la escala de Erin Meyer, se puede visualizar en el perfil de los Mexicanos los siguientes resultados:

En la sección de Comunicación el perfil de los Mexicanos obtuvo un 29.28%.



Fig 3. Escala de Comunicación- Mapa Cultural (MX)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

En la sección de Evaluación un 25.7%.



Fig 4. Escala de Evaluación-Mapa Cultural (MX)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

Seguido de la sección de Liderazgo en donde en la escala se obtuvo un 49.99%.

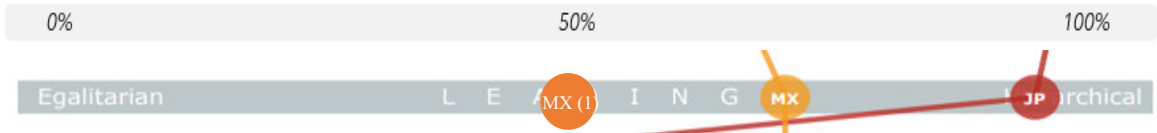


Fig 5. Escala de Liderazgo-Mapa Cultural (MX)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

En la sección de Toma de decisiones, en la escala se situaron en el 39.28%.

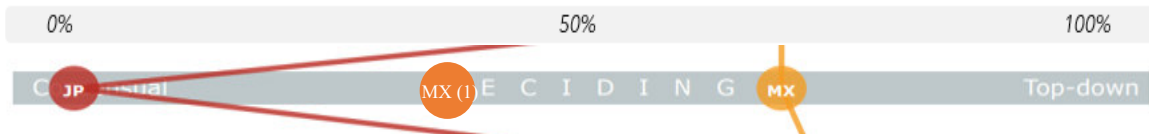


Fig 6. Escala de Toma de Decisiones-Mapa Cultural (MX)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

Mientras que en la sección de Confianza obtuvieron un 51.19%.

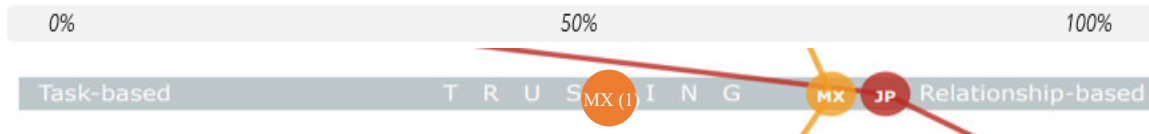


Fig 7. Escala de Confianza-Mapa Cultural (MX)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

En la sección de Resolución de Conflictos, el perfil de los Mexicanos obtuvo un 52.38%.

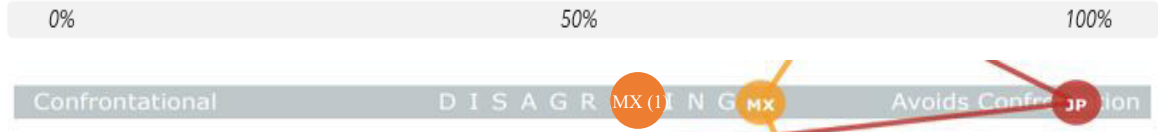


Fig 8. Escala de Resolución de Conflictos-Mapa Cultural (MX)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

En la escala, en la sección de Planeación se obtuvo un 38.09%.



Fig 9. Escala de Planeación-Mapa Cultural (MX)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

Por último, en la sección de Persuasión se obtuvo un 32.14% en el perfil de los Mexicanos.

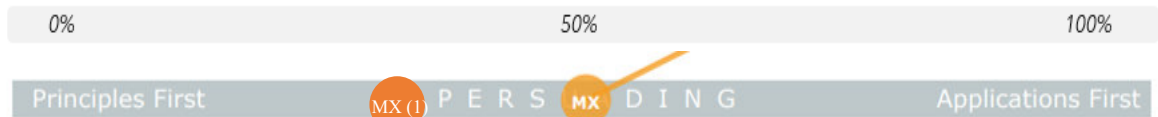


Fig 10. Escala de Persuasión-Mapa Cultural (MX)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

Quedando la escala de la siguiente manera para la muestra del perfil de los Mexicanos:

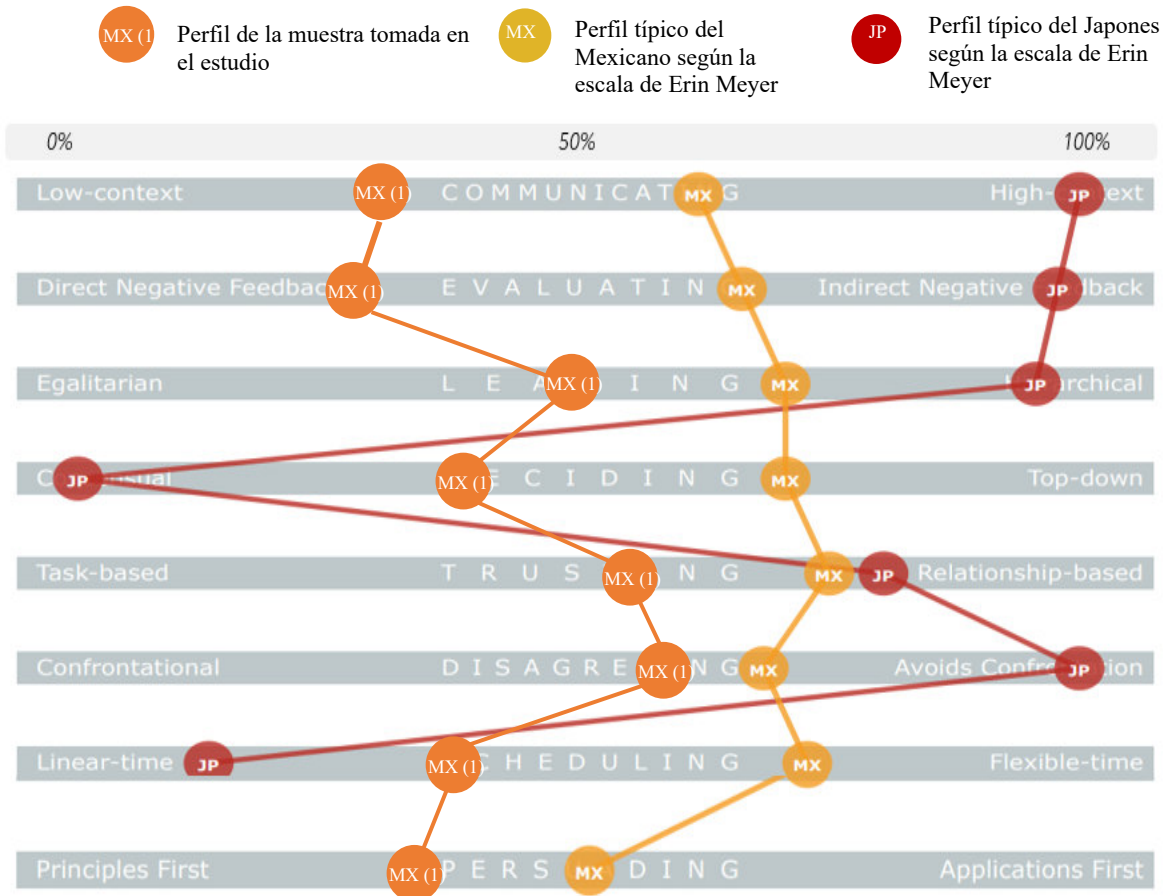


Fig. 11 Perfil de la muestra tomada en el estudio (MX) Vs Perfil típico de Japón-México

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

Por otra parte, tenemos los resultados obtenidos con la aplicación de la escala de Erin Meyer, respecto a el perfil de los Japoneses, obteniéndose así los siguientes resultados:

En la sección de Comunicación el perfil de los Japoneses obtuvo un 25%.



Fig 12. Escala de Comunicación-The Culture Map (JP)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

En la sección de Evaluación un 39.58%.



Fig 13. Escala de Evaluación- The Culture Map (JP)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

Seguido de la sección de Liderazgo en donde en la escala se obtuvo un 50%.

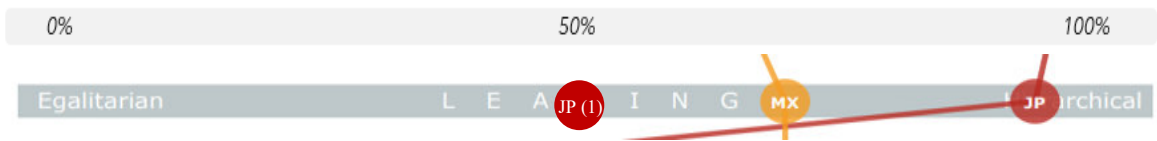


Fig 14. Escala de Liderazgo-The Culture Map (JP)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

En la sección de Toma de decisiones, en la escala se situaron en el 54.16%.

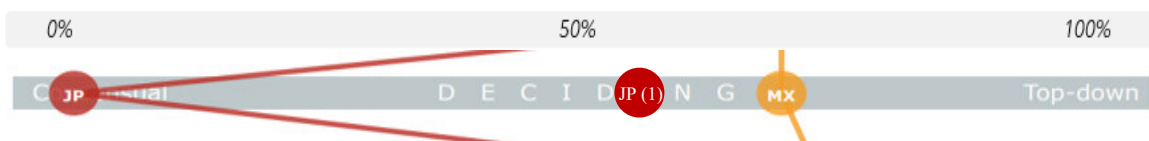


Fig 15. Escala de Toma de Decisiones-The Culture Map (JP)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

Mientras que en la sección de Confianza obtuvieron un 54.17%.

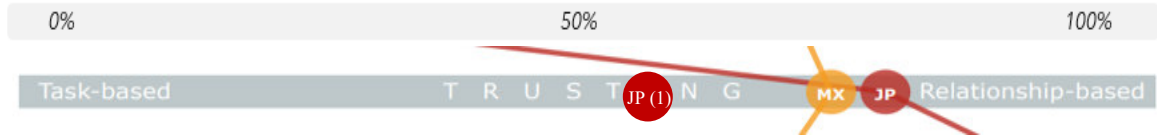


Fig 16. Escala de Confianza- The Culture Map (JP)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

En la sección de Resolución de Conflictos, el perfil de los mexicanos obtuvo un 50%.

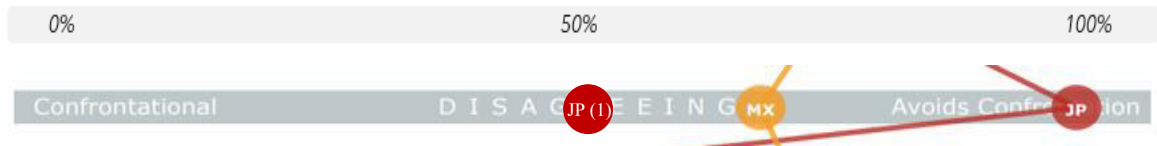


Fig 17. Escala de Resolución de Conflictos- The Culture Map (JP)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

En la escala, en la sección de Planeación se obtuvo un 29.16%.



Fig 18. Escala de Planeación- The Culture Map (JP)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

Por último, en la sección de Persuasión se obtuvo un 37.5% en el perfil de los Mexicanos.

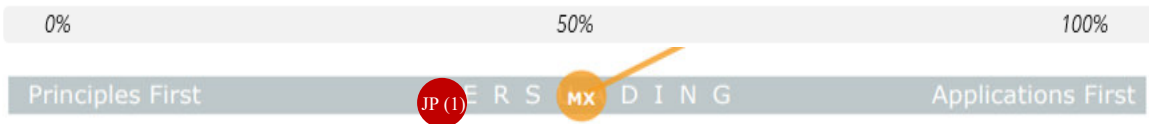


Fig 19. Escala de Persuasión- The Culture Map (JP)

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

Quedando la escala de la siguiente manera para la muestra del perfil de los Japoneses:

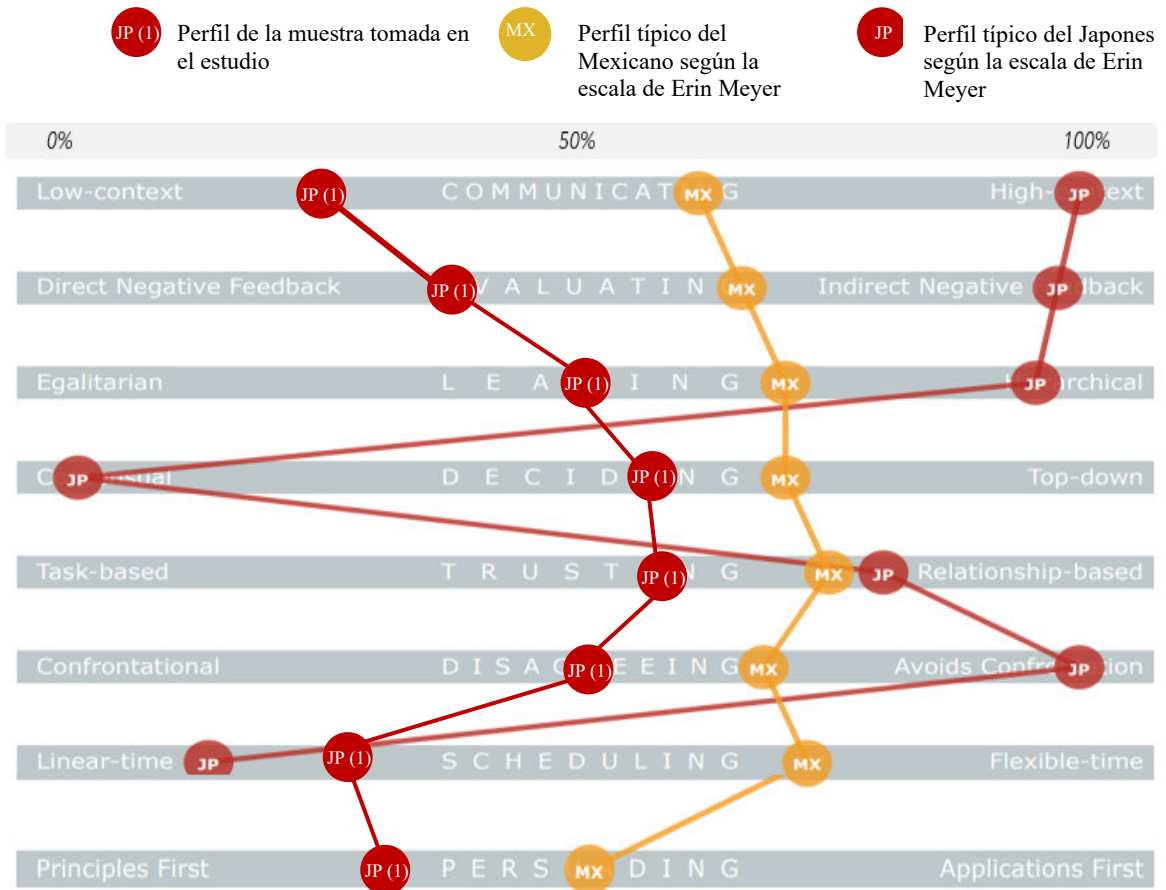


Fig. 20 Perfil de la muestra tomada en el estudio (JP) Vs Perfil típico de Japón-México

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

Al visualizar ambas escalas, podemos darnos cuenta de que, de un perfil típico de ambas culturas en donde podíamos apreciar variantes muy amplias en algunas secciones de esta, pasamos a un perfil en donde puede apreciarse que una no esta tan lejana a la otra dentro de la escala. De hecho, podemos visualizar en varias secciones que ambos perfiles se encuentran en la misma posición. En la cultura organizacional se genera un impacto al haber un encuentro entre múltiples culturas. Si bien por lo estudiado anteriormente se entiende que ambas culturas tienen grandes diferencias a la hora de desarrollarse laboralmente, el relacionarse con otra cultura puede generar un complemento de costumbres, comportamientos y actitudes entre ambas, esto se refleja al comparar ambas escalas.

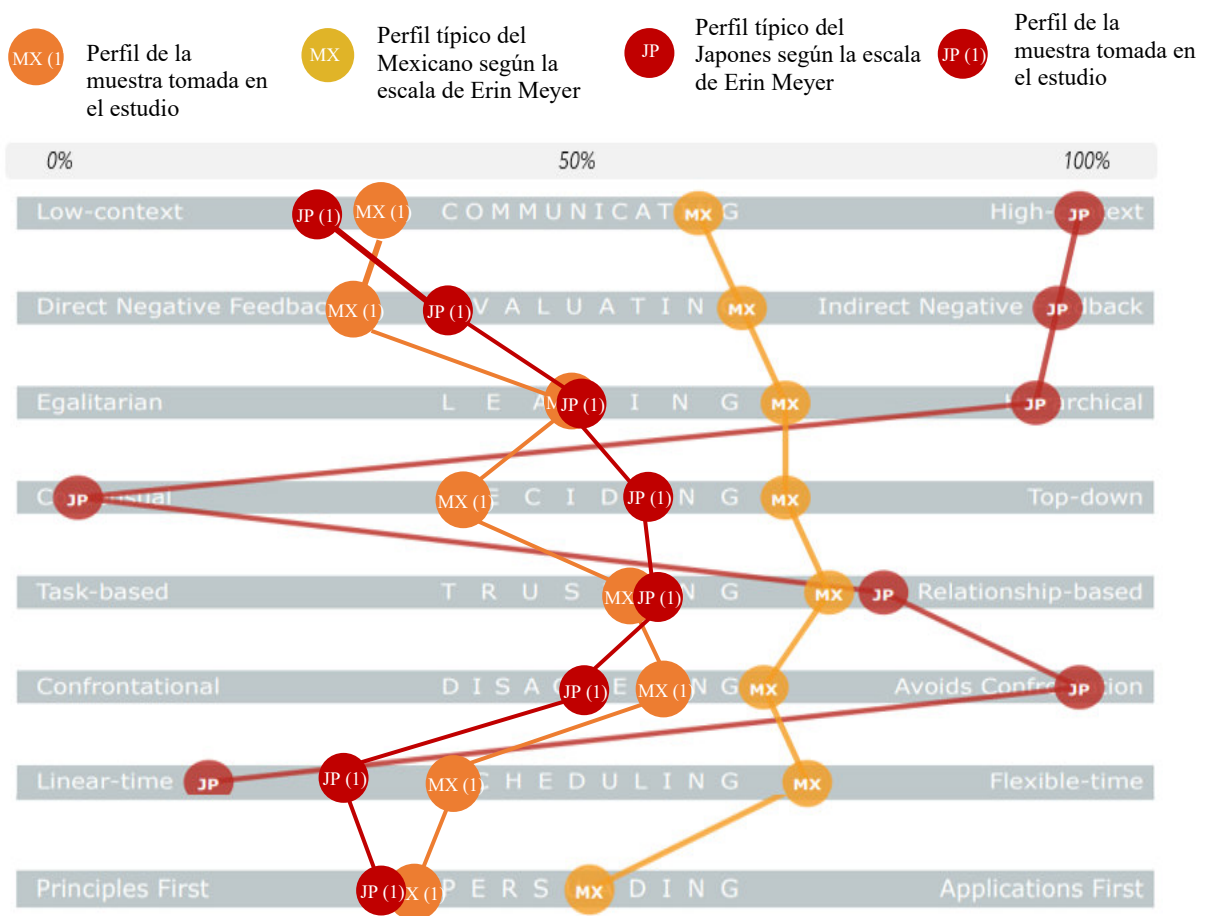


Fig. 21 Comparación de ambas escalas

Fuente: Elaboración propia con base en las encuestas aplicadas

Conclusiones

De acuerdo con los resultados obtenidos y al estudio e investigación realizado respecto a la cultura Japonesa y Mexicana, se destaca que existe un margen de apreciación de que ambas culturas cuentan con rasgos distintos, sin embargo, también existen similitudes marcadas entre las mismas, de las cuales podemos sacar provecho dentro de un entorno multicultural.

Comenzaremos señalando los principales comportamientos obtenidos gracias a este estudio, tanto de la cultura Japonesa, como de la Mexicana. Comenzaremos con un análisis conciso de los comportamientos percibidos en la cultura Japonesa. En lo que respecta a los resultados del estudio vemos como la cultura Japonesa tuvo un resultado bastante diferente a lo que se esperaba en cuanto al perfil típico de la cultura Japonesa. En las escalas que podemos observar mayormente esto, es en la de la comunicación, la evaluación, la toma de decisiones y el liderazgo. Tomando en cuenta esto podemos apreciar como la relación que esta cultura tuvo en un ambiente multicultural ejerció un cambio en la manera de comportarse dentro de una organización de este tipo. Otro aspecto que es clave mencionar respecto a los comportamientos que se desplazaron más notablemente respecto a las escalas anteriormente mencionadas en cuanto a la cultura Japonesa, es que estas escalas son mayormente relacionadas al trato y relación entre personas, por lo cual podemos decir que es un método de adaptación que siguen las personas de esta cultura para crear adaptación con quienes tratan en el aspecto laboral. Por otro lado, abordando los comportamientos observados gracias a este estudio, respecto a la cultura Mexicana, podemos observar que si bien, hay un desplazamiento en casi todas las escalas del mapa respecto al perfil típico del Mexicano, también podemos analizar que el desplazamiento no fue tan abrupto como en el caso de la cultura Japonesa. Esto puede interpretarse de varias

maneras, una de ellas es que la cultura Mexicana puede ser menos consiente de la adaptación al cambio o al hecho de lograr homogenizarse en un ambiente multicultural. Respecto a las escalas en donde vemos un mayor desplazamiento en comparación al perfil típico del mexicano es, en la escala de la evaluación, la comunicación y la planeación. En este caso podemos observar cómo estos factores se relacionan con aspectos de interacción con superiores y que, si existiese una gran diferencia entre culturas, podrían suscitarse problemas entre subordinados y encargados de subordinados, estos tres factores se encuentran ampliamente relacionados, ya que se compenetrar para un correcto alcance de resultados. Por lo cual con esto podemos entender que la cultura Mexicana logra acercarse más a los parámetros de la cultura Japonesa, con el fin de evitar conflictos y crear un ambiente multicultural en donde se logre un relacionamiento adecuado a la hora de cumplir tareas.

Ahora bien, pasemos a abordar algunas de las diferencias y similitudes más marcadas entre ambas culturas que se encontraron respecto a lo estudiado. Un rasgo que se destaca entre ambas culturas y que podemos considerar como similar, es el sentido de pertenencia y la importancia que ambas culturas le dan a la pertenencia familiar. Este rasgo puede ser usado a favor dentro de la organización multicultural, creando dinámicas de acercamiento entre el personal que se encuentra en cargos directivos y el personal operativo, ya que esto además se encargaría de aportar un balance a nivel jerárquico. Crear espacios de comunicación abierta en donde el personal de todos los niveles de la empresa pueda dialogar y expresar opiniones acerca de la misma, es de vital importancia y ayudará a que se cree un sentido de pertenencia en el personal de la misma, puesto que se sentirán escuchados e incluidos en la toma de decisiones dentro de ésta.

Enfocándonos a las diferencias entre la cultura Mexicana y Japonesa, podemos destacar que existe una respecto al nivel de comunicación entre ellas, se puede apreciar como la cultura Japonesa se encuentra en un nivel de alto contexto, mientras que la cultura Mexicana comúnmente se encuentra en un contexto bajo. Si bien, esta es una posible barrera que encontramos para la relación adecuada de ambas culturas, esta misma se puede evitar con mediadores, que nos ayuden a lograr una comunicación concreta y clara para ambas culturas; apoyándonos además de medios formales de comunicación para evitar malentendidos entre cualquier nivel de la jerarquía de la empresa. Estos medios nos ayudaran a solucionar malentendidos si llegan a presentarse, puesto que existe un medio formal de evidencia para aclaraciones posteriores. La comunicación asertiva en una empresa multicultural puede llegar a ser un poco complicada o resultar difícil de alcanzar, sin embargo, no es imposible; si bien como se mencionó, entre la cultura Japonesa y la Mexicana existe una diferencia hacia como cada una de ella se expresa y comunica sus ideas, en este caso a partir de los resultados, se puede observar cómo ambas culturas al estar coexistiendo en un mismo espacio de trabajo y relacionándose, ambas se encuentran en un contexto muy similar en cuanto a su comunicación, posicionándose así, dentro de un contexto bajo de comunicación. Sin embargo, esto no exime que en este aspecto ambas culturas puedan llegar a tener un choque, por lo cual podría trabajarse con talleres enfocados a técnicas eficaces para lograr la comunicación asertiva dentro del entorno de trabajo, esto con el fin de crear un espacio en donde todos los miembros tengan las mismas técnicas para comunicarse eficazmente, logrando así una sintonía entre los participantes de la misma.

Otra de las diferencias marcadas que se encontraron entre estas dos culturas es la de la forma de planear. En el perfil típico de cada cultura, podemos apreciar cómo se encuentran casi en extremos opuestos, figurando la cultura Mexicana en esta escala como una cultura que opta

por un tiempo flexible, mientras que la cultura Japonesa se sitúa en el otro extremo figurando en esta escala dentro de planear en un tiempo lineal. Si bien los resultados de la muestra tomada nos indican que en la escala estas dos culturas se encuentran ahora un poco más cerca dentro de la misma, inclinándose ambas hacia el planear bajo un tiempo lineal, sigue existiendo una brecha entre estas, en donde la cultura Mexicana se encuentra más inclinada hacia el planear bajo tiempo flexible. Esto puede considerarse como una de las principales barreras que pueden presentarse entre estas dos culturas. La cultura Japonesa se caracteriza por ser apegado a los tiempos que propone y estipula, mientras que la cultura Mexicana posee una apreciación del tiempo más flexible; de hecho la percepción que tiene la cultura Japonesa respecto a la Mexicana podría mejorar con prácticas responsables dentro de la organización, esto mediante cursos de planeación y organización del tiempo para todos los niveles de la empresa, esta práctica con el fin de apoyar a la concientización del tiempo, no solo a nivel laboral si no personal. Este método puede no solo generar un impacto positivo dentro de la organización, sino también a nivel personal, que cabe mencionar el impacto que se genera en cada individuo de manera positiva de parte de la organización, lo hace sentir valioso y apreciado como individuo dentro de su entorno laboral. La impartición de cursos para la debida gestión del tiempo, ayudara no solo a que los participantes de la empresa sean puntuales en cuanto a cumplir con tiempos establecidos en la empresa, sino que también ayudará a reducir el estrés que les puede generar cumplir con sus actividades y proyectos, por lo cual esto no solo desencadena un beneficio a nivel organización, sino también a nivel personal y por supuesto a que las relaciones entre ambas culturas en este aspecto sean positivas. Dentro de los cursos de gestión del tiempo, pueden abordarse herramientas como el time boxing, time bloking, el método de Pareto, entre otros, así como también el tema de la procrastinación, puesto que hoy en día es un aspecto que afecta a nivel

personal a muchos individuos y esto impacta de manera directa en la empresa. Otro factor clave para el aprovechamiento eficaz del tiempo, es la implementación de herramientas o softwares en la empresa que ayuden a dar un seguimiento individual de las metas de los empleados, ya que estas afectan directamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa, el hecho de dar un seguimiento a las actividades individuales de los colaboradores, contribuye a que cada uno perciba como aporta y agrega valor a la empresa, lo que los impulsa al cumplimiento de sus objetivos y tareas en tiempo y forma.

Siguiendo con las diferencias que se encontraron entre ambas, podemos observar como en la escala de los perfiles típicos de cada cultura, hay una brecha muy grande en cuanto a cómo se toman las decisiones dentro de la organización, aquí observamos como la cultura Japonesa se encuentra situada al extremo izquierdo de la escala, refiriéndose a que la cultura Japonesa se basa en el consenso a la hora de tomar decisiones, mientras que la Mexicana se inclina al otro extremo tomando las decisiones de manera jerárquica. Respecto a los resultados obtenidos en la muestra tomada, vemos como ambas culturas si bien se acercan un poco más dentro de la escala, sigue existiendo una brecha que podría acarrear posibles barreras a la hora de tomar decisiones dentro de la organización. Gracias a esta brecha pueden tornarse roces y diferencia a la hora de decidir, acción que afecta no solo a un nivel de la empresa, si no que puede generar una cadena de consecuencias dentro de la organización. En cuanto a este aspecto planteado, se pueden crear diversos planes de solución, uno de ellos es estipular claramente si es conveniente que en todas las áreas de la empresa se tomen decisiones de forma consensual o bien de forma jerárquica, por lo cual también es óptimo siempre contar con un buen organigrama dentro de la organización que estipule de manera clara los puestos y en caso de que se considere lo más apropiado, que este muestre claramente los niveles de jerarquía dentro de esta. Esto ayudara a que, si en

determinadas áreas se decide tomar decisiones únicamente de manera jerárquica, no existan confusiones de quien es quien se encuentra como máximo para aprobar o tomar determinadas decisiones.

Al observar los resultados obtenidos, podemos apreciar como ambas culturas en cada uno de los sectores de la escala se encuentran en un nivel parecido. Esto puede ser por el grado de convivencia y relación que ha ocurrido entre ambas culturas, por lo cual podemos concluir que, al tener tal acercamiento y convivencia, la cultura Japonesa y la Mexicana han logrado tener más parecido en cómo se desarrollan en cada factor. Por ello es importante que se implementen dinámicas en donde la convivencia de ambas culturas siga creciendo, esto ayudará a percibir más áreas de oportunidad respecto a la convivencia entre ellas, así como ayudará a crear un mayor grado de acercamiento y complementación de ambas, lo que dará pie a que se creen similitudes entre las mismas y el clima organizacional se verá afectado positivamente.

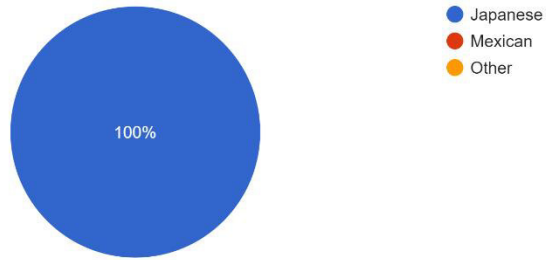
Podemos apreciar respecto a la escala que se aplicó que entre ambas culturas hay un grado de liderazgo común, por lo cual la aplicación de cualquier practica puede ser implementada de manera exitosa por parte de los directivos de la organización, esto resulta muy alentador. Al compartir el mismo grado de liderazgo entre ambas culturas puede llegarse a acuerdos que generen un impacto positivo en un ambiente multicultural, propiciando así una cultura organizacional próspera.

Anexos

Respuestas obtenidas del instrumento The Culture Map (English Version)

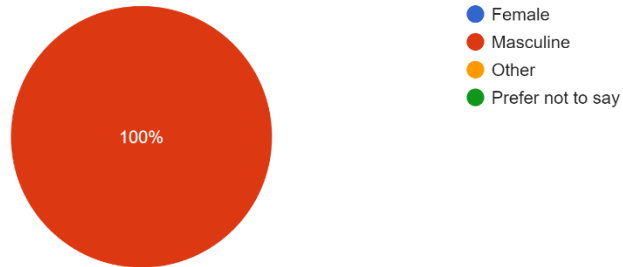
What is your nationality?

4 respuestas



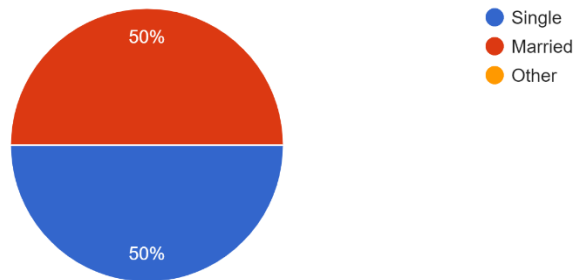
Are you:

4 respuestas



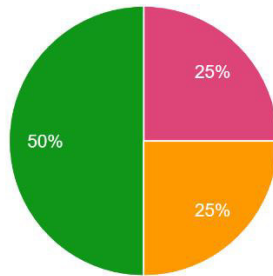
Are you:

4 respuestas



What is your age group?

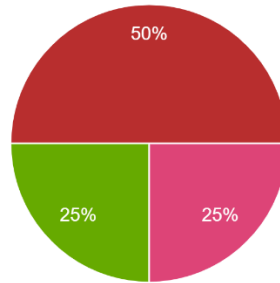
4 respuestas



- Under 20
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-49
- 50-59
- 60 or over

How many years of formal school education (or their equivalent) did you complete (starting with primary school)?

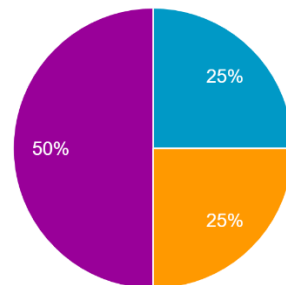
4 respuestas



- 10 years or less
- 11 years
- 12 years
- 13 years
- 14 years
- 15 years
- 16 years
- 17 years
- 18 years or over

What kind is your current position?

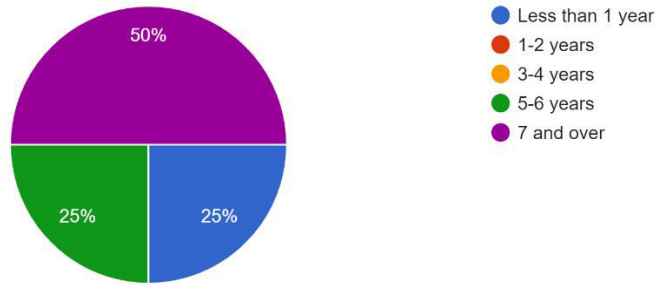
4 respuestas



- No paid job (includes full-time students)
- Unskilled or semi-skilled manual worker
- Generally trained office worker or secretary
- Vocationally trained craftsperson, technician, IT-specialist, nurse, artist o...
- Academically trained professional or equivalent (but not a manager of people)
- Manager of one or more subordinates...
- Manager of one or more managers

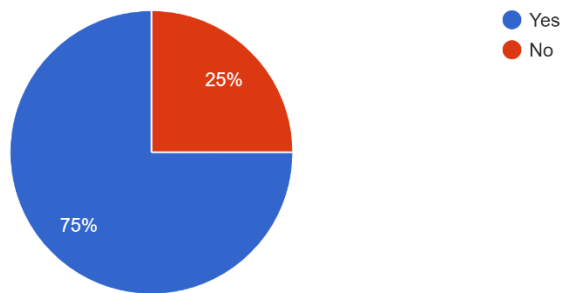
How many years have you been working in Mexico?

4 respuestas



Did you have previous experience in multicultural working teams?

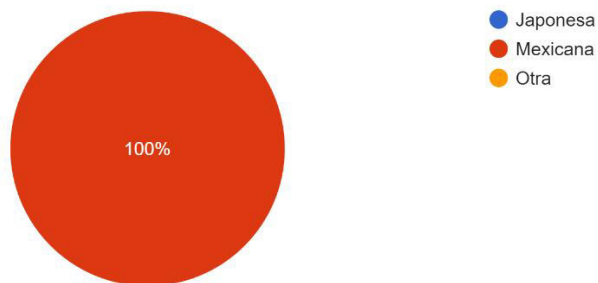
4 respuestas



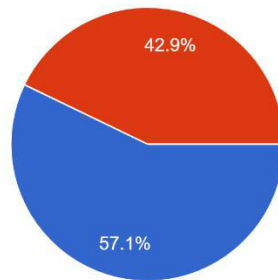
Respuestas obtenidas en el instrumento Mapa Cultural (Versión Español)

¿Cuál es su nacionalidad?

7 respuestas

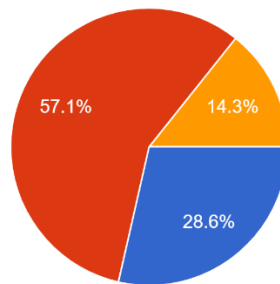


Género:
7 respuestas



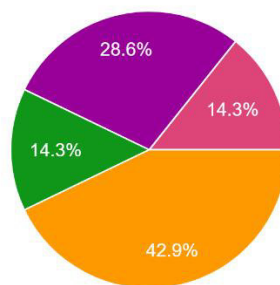
- Femenino
- Masculino
- Otro
- Prefiero no decirlo

Estado Civil:
7 respuestas



- Casado
- Soltero
- Otro

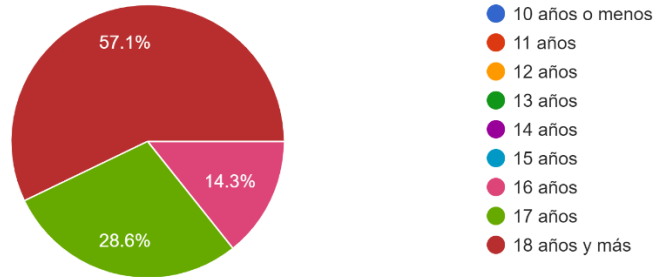
¿Cuál es su rango de edad?
7 respuestas



- Menor a 20
- 20-24
- 25-29
- 30-34
- 35-39
- 40-49
- 50-59
- 60 y mayor

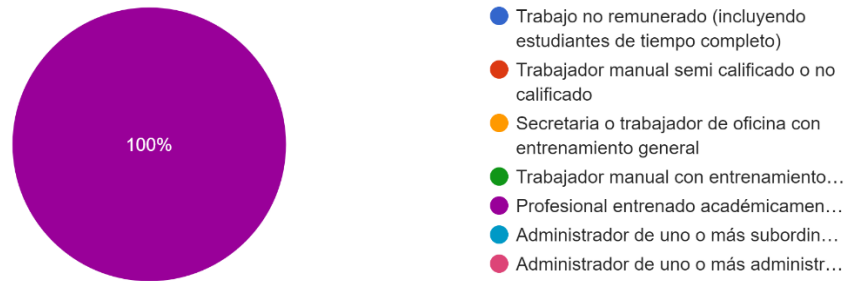
¿Cuántos años de educación formal escolar (o equivalente) completó (considerando la escuela primaria)?

7 respuestas



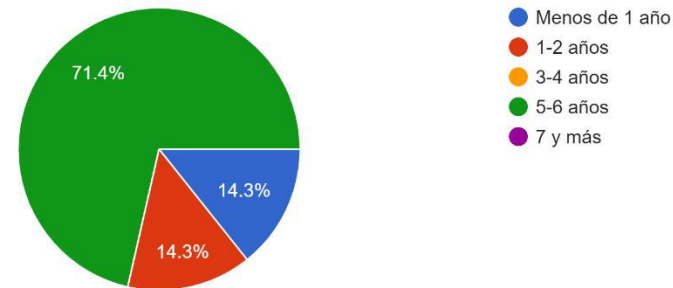
¿Qué tipo de trabajo tiene?

7 respuestas



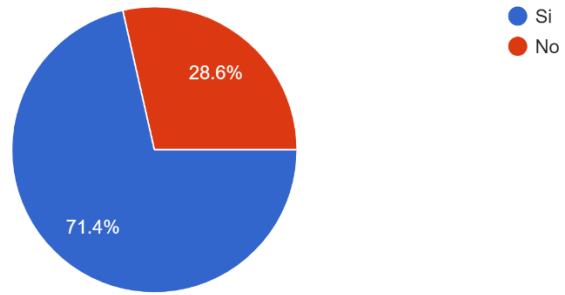
¿Cuántos años ha estado trabajando en su actual equipo multicultural?

7 respuestas



Antes de este trabajo, ¿había tenido experiencia en equipos de trabajo multiculturales?

7 respuestas



Referencias

- Adhikari, D.R. (2005). *National Factors and Employment Relations in Japan*. Central Department of Management Tribhuvan University.
- Alducín Abitia, E. (1986). *Los valores de los mexicanos. México: entre la tradición y la modernidad*. Fomento Editorial Banamex.
- Argibay Carlé, M. (2003). *Conceptos básicos de multiculturalidad*. Hegoa.
- Asunción Lande, N. (1993). *Comunicación Intercultural*. Fernández, C. y Gordon, D. (Edit), *La condición humana*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Benoliel, M. (2013). *Negotiating Successfully in Asia*. P. euroasiáticas, Ed. Eurasian Journal of Social Sciences, I, 118. https://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/3538
- Borboa Trasviña, M. (2006). *La interculturalidad: aspecto indispensable para unas adecuadas relaciones entre distintas culturas. El caso entre "Yoris" y "Yoremes" del centro ceremonial de San Jerónimo de Mochicahui, El Fuerte, Sinaloa, México*. México, Ra Ximhai, 2(1),45-71.
- Brett, J., Behfar, K., y Kern, M. (2006). *Cómo gestionar equipos multiculturales*. América Latina, Harvard Business Review.
- De la Cerda, J. y Núñez, F., (1998). *La administración en desarrollo: Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*. Editorial Diana. Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.
- Díaz Guerrero, R. (1994). *Psicología del Mexicano: Descubrimiento de la Etnopsicología*. (6ª. Ed.) Editorial Trillas.

- Eusse Giraldo, M. E. (2015). *El rol de la cultura en el sector empresarial de China y Japón y sus desafíos en materia de innovación empresarial*. Doctoral dissertation, Universidad EAFIT.
- Fernández, C., y Gordon, D. (Edit). *La condición humana*. Editorial Mc Graw
- Gómez Garcia, K. N. (2018). *La Cultura Laboral en México [Diapositiva de Power Point]*. Prezi.
<https://prezi.com/p/pcfafm7h6j8p/la-cultura-laboral-en-mexico/>
- Hill.Gudykunst, W., Ting Toomey, S. (1988). *Culture and Intercultural Communication*. London, Sage Publications.
- Hatch, M. (1997). *Organization theory*. Oxford: University Press.
- Hidalgo Hernández, V. (2017). *Cultura, multiculturalidad, interculturalidad y transculturalidad: Evolución de un término*.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., y Minkov, M., (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2000). *Geerts Hofstede cultural*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2022 de <http://www.geert-hofstede.com/>.
- Jensana Tanehashi, A. (2004). *Empresa y negocios en Asia Oriental: estrategias y acciones*. Barcelona: Editorial Universit Oberta de Catalunya.
- Jiménez, C. y Malgesini, G. (1997). *Guía de conceptos sobre migraciones racismo e interculturalidad*. Editorial La cueva del oso.
- Lerma Kirchner, A., y Márquez Castro, E. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. Cengage Learning.
- Leung, K. (1997). *Negotiation and reward allocations across cultures. New perspectives on international industrial organizational psychology*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Levitin, T. (1973). "Values", en: J. P. Robinson y P. R. Shaver (eds.), *Measures of Social Psychological Attitudes*. Ann Arbor, MI: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, 489-502.
- Lieber, A. (2013). *La capacidad intercultural para la internacionalización de empresas*.
- Li, X. y Putterill, M. (2007). *Strategy implications of business culture differences between Japan and China*. Business Strategies Series, 8(2), 148-154.
- Martín Pérez, C. (2019). *Los modelos de implantación de la gestión de la interculturalidad en las empresas*.
- Mendoza, J. (2010). *Permanencia y evolución de la cultura laboral en México. El marco de referencia o modelo mental de trabajadores en organizaciones mexicanas*. Innovaciones de Negocios, 7(13).
- Meyer, E. (2016). *The culture map (INTL ED): Decoding how people think, lead, and get things done across cultures*. PublicAffairs.
- Miranda Robredo, R. (2002). *Estrategias de internacionalización: la experiencia de Endesa*. Información Comercial española, ICE: Revista de economía, núm. 799, abril-mayo, pp. 181-188.
- Navarro Corpas, R. (2021). *Rasgos de la Cultura Empresarial Japonesa*.
- Nombela, D. M. (2022). *La Aldea Global. La globalización, repensar McLuhan en el siglo XXI*. Comunicación y Hombre, (18), 13-15.
- Niño de Guzmán Miranda, J. C. N. (2015). *La cultura organizacional en el contexto de la globalización*. Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, (2), 19-40.

- Okabe, T., y Gómez, K. L. M. (2019). *Empleo de los trabajadores mexicanos: el caso de las empresas japonesas ubicadas en el estado de Jalisco*. *Expresión Económica. Revista de análisis*, (42), 5-28.
- Pariente, J. L. (2003). *Cultura y administración Intercultural*. *Administración y organizaciones*, 3(6), 95-108.
- Pazyura, N. (2013). *El impacto de los conceptos filosóficos y culturales en la capacitación empresarial interna en Japón*. *Observatorio Iberoamericano de la Economía y la Sociedad del Japón*, 5, 16.
- Pelled, L. H., y Xin, K. R. (1997). *Work values and their human resource management implications: A theoretical comparison of China, Mexico, and the United States*. *Journal of Applied Management Studies*. 6: (2), 185-198.
- Ramírez, A. M., y Ruiz, (s.f). *M. E. C. VI. Importancia de las culturas en la conducta empresarial de México y Japón*.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. Recuperado en 28 de Agosto del 2022 en <https://dle.rae.es>.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.5 en línea]. Recuperado en 28 de Agosto del 2022 en <https://dle.rae.es>.
- Rodríguez, A. (2007). *Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México (Culture impact on international business, an emphasis in business with México)*. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 2(2), 156-228.
- Rodríguez Estrada, M., y Ramírez Buendía, P. (1992). *Psicología del mexicano en el trabajo*. Editorial Mc Graw-Hill, 128.

Slocum, J. W. (1971). *Motivation in managerial levels: Relationship of need satisfaction to job performance*. Journal of Applied Psychology, 55(4), 312.

Steger, M. B. (2019). *Globalización: una breve introducción*. Antoni Bosch editor.

Stephan, W. G., Stephan, C. W., y Gudykunst, W. B. (1999). *Anxiety in intergroup relations: A comparison of anxiety/uncertainty management theory and integrated threat theory*. International Journal of Intercultural Relations 23(4): 613-628.

Todorov, T. (1993). *Las morales de la historia*. Editorial Paidós.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2022) Artículo 4.8 de la Convención sobre la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales. Recuperado en 29 de Agosto del 2022 en:
<https://es.unesco.org/creativity/interculturalidad>