

ÉXITO

SÉPTIMA
EDICIÓN

COMERCIAL

Prácticas administrativas
y contextos culturales

Michael Scott Doyle

University of North Carolina, Charlotte

T. Bruce Fryer

University of South Carolina, Columbia

University of South Carolina, Beaufort



Australia · Brazil · Mexico · Singapore · United Kingdom · United States

El propósito de la siguiente tabla es resumir *algunas* diferencias culturales basadas en la preponderancia de las pruebas. A la vez, hay que precaverse de la excesiva simplificación del tema de las diferencias culturales y también de la exageración cuando no es para tanto. Hace falta mantenerse vigilante ante el gran peligro que representan las generalizaciones y los estereotipos hueros. Se recomienda siempre buscar más información (véase el Capítulo 12) acerca de las tendencias culturales para entender mejor sus explicaciones históricas y las modificaciones culturales que ocurren constantemente. Siempre hay que cuestionar el tema cultural: ¿es así de veras?, ¿por qué es así?, ¿hasta qué punto es así?, ¿continúa una conducta o influencia cultural o se está cambiando?, etc.

COMPARACIÓN DE TENDENCIAS CULTURALES EN LOS NEGOCIOS: LOS EUA (TRADICIÓN ANGLO-NORTEAMERICANA), LOS PAÍSES HISPANOS Y BRASIL

Tema	EUA	Países hispanos
Orientación social	<ul style="list-style-type: none"> • Individualismo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ninguna otra cultura nacional se clasifica tan alto como los EUA en este tema. • Poca lealtad hacia empleadores, grupos, comunidades, compañeros de trabajo, parientes, etc. • El individualismo involucra a menos personas para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Colectivismo <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grupos exclusivistas (la camarilla = <i>in-group</i>). <ul style="list-style-type: none"> — Miembros del grupo y los que no lo son. — Una de las maneras más seguras y directas de acceso es ser presentado por otro miembro del grupo. • Relaciones comerciales basadas en grupos exclusivistas. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Miembros de la misma clase socioeconómica. ▪ Amigos. <ul style="list-style-type: none"> — Un buen negocio para mis amigos, la ley para mis enemigos.

(continúa)

(continuación)

Tema	EUA	Países hispanos
		<ul style="list-style-type: none">• Mayor importancia del enchufe, a quién se conoce, que del talento o la capacidad de hacer algo.<ul style="list-style-type: none">▪ Creación de círculos concéntricos de afinidades: la familia (la nuclear y la extendida), los buenos amigos, colegas y compañeros de escuela de confianza.• Personalismo.• El nepotismo tiene mucho sentido.<ul style="list-style-type: none">▪ Un asunto de confianza.
Universalismo/ particularismo	<ul style="list-style-type: none">• Las mismas reglas y principios se aplican a todos por igual.	<ul style="list-style-type: none">• Las reglas y los principios impersonales se subordinan a las lealtades personales.
Religión	<ul style="list-style-type: none">• Pluralismo histórico de religiones.• Separación de estado e iglesia.• Separación de trabajo e iglesia.• Control del destino propio.<ul style="list-style-type: none">▪ Dios ayuda al que se ayuda.	<ul style="list-style-type: none">• Tradición católica romana.<ul style="list-style-type: none">▪ La espada y la cruz (combinación colonial del ejército y la iglesia).▪ Dios, oro y gloria.• Celebración de muchas fiestas religiosas.• Parte del tejido de la vida cultural y oficial.• Actitud fatalista y de resignación.<ul style="list-style-type: none">▪ El hombre propone y Dios dispone.▪ Si Dios quiere.▪ Ojalá (origen etimológico del árabe, «Si Dios quisiera»)
Herencia histórica en la forma de hacer negocios	<ul style="list-style-type: none">• Liberalismo (<i>laissez-faire</i>) en la política económica.<ul style="list-style-type: none">▪ Intervención gubernamental mínima.▪ Impulsado económicamente por el mercado (capitalismo).	<ul style="list-style-type: none">• Prácticas comerciales encerradas en sí mismas (<i>inward looking</i>).<ul style="list-style-type: none">▪ Mercados altamente regulados por el gobierno.• Tradición anti-empresa libre de España trasplantada a Latinoamérica.<ul style="list-style-type: none">▪ Control económico por medio de mandatos desde arriba hacia abajo (<i>top-down</i>).▪ Monopolios controlados por la Corona española.
Nacionalismo	<ul style="list-style-type: none">• Muy patriótico.• Orgulloso del estilo de vida estadounidense.• Supone que todos comparten los valores materialistas estadounidenses.• Supone que todos quieren ser como los EUA.	<ul style="list-style-type: none">• Muy nacionalista.• Orgulloso de su larga historia y tradiciones.• Reacio a marcharse de su país natal o patria.

(continúa)

(continuación)

Tema	EUA	Países hispanos
Sistema legal	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho consuetudinario (<i>common law</i>). <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hacer lo que se quiera mientras no se viole la ley. • Inocente hasta que se pruebe lo contrario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Derecho civil en Latinoamérica. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se puede hacer lo que la ley permite. ▪ Lo permisible está predefinido en un código de conducta legal. • Con el pasar del tiempo, el derecho civil se aleja cada vez más de prácticas y conducta aceptables. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tal irrelevancia lleva a una actitud de «Obedezco, pero no cumplo». • Proliferación de requisitos regulatorios. <ul style="list-style-type: none"> ▪ El permiso para constituir una empresa en los EUA se consigue en un par de horas, mientras que en Perú se puede tardar hasta 289 días en conseguirlo. • Los trámites formales pueden convertir a un pequeño burócrata gubernamental en un rey del papeleo administrativo. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desde el siglo XVI, esto ha resultado en una industria casera de corredores (<i>paperwork runners</i>) y tramitadores (<i>bureaucracy busters</i>); el <i>jeitinho</i> (para circunnavegar los obstáculos y las leyes que molestan) en Brasil. • Contratar a un buen abogado para ayudar a navegar el laberinto legal. • Código napoleónico. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Culpable hasta que se pruebe lo contrario. ▪ No hay juicio por jurado (<i>trial by jury</i>). ▪ No hay negociación de las declaraciones de culpabilidad entre la defensa y la acusación con respecto a los cargos (<i>plea bargaining</i>).
Corrupción	<ul style="list-style-type: none"> • La Ley de prácticas corruptas en el extranjero (1977 <i>Foreign Corrupt Practices Act</i>, FCPA), prohíbe tajantemente el soborno (<i>payoffs</i>) a políticos o a altos funcionarios (<i>government officials</i>) extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • La imagen que existe de la corrupción ahuyenta la inversión legítima. <ul style="list-style-type: none"> ▪ El problema de los sobornos (la mordida) por parte de los funcionarios. ▪ Históricamente, los altos aranceles para las empresas estatales potenciaron el contrabando y el estraperlo (<i>black market</i>). <ul style="list-style-type: none"> — A cambio de participar en las ganancias ilegales, los funcionarios hacían la vista gorda (<i>turned a blind eye</i>). • El soborno y la mordida equivalen a una redistribución de ingresos. <ul style="list-style-type: none"> — Se perciben como un complemento salarial que posibilita costear la vida de la clase media baja. — Una forma de justicia social. • Es fácil ofender a un funcionario al negarle una «propina». • Representa un costo de hacer los negocios y de lograr que los pequeños burócratas faciliten o terminen su trabajo.

(continúa)

(continuación)

Tema	EUA	Países hispanos
Sensibilidad emotiva	<ul style="list-style-type: none">• Separa el trabajo de las emociones.• La sensibilidad o susceptibilidad se perciben como debilidad o flaqueza.• Se presenta con una fachada dura.• Me importa un bledo lo que usted piensa. (<i>I don't give a hoot about what you think.</i>)	<ul style="list-style-type: none">• Susceptibilidad a la crítica, a las diferencias de opinión y al desaire (el sentirse ofendido, <i>perceived slight</i>).• Temor a desprestigiarse o quedar mal (<i>to lose face</i>).• Me importa lo que usted piensa de mí.
Formalidad	<ul style="list-style-type: none">• Larga tradición de informalidad igualitaria.• Menos énfasis en el respeto hacia los mayores de edad.• Se usa el pronombre <i>you</i> tanto para tutear como para dirigirse a alguien formalmente.<ul style="list-style-type: none">■ El pronombre <i>you</i> en inglés no distingue tratamiento.• Uso general del tuteo.<ul style="list-style-type: none">■ Llámame Tom o Mary.	<ul style="list-style-type: none">• Larga tradición de formalidad jerárquica.• La imagen que se proyecta es muy importante.• Mayor respeto hacia los mayores de edad.• Distinción en el uso de usted (formal) o tú o vos (informal).• Mayor uso de títulos.<ul style="list-style-type: none">■ Ser cauteloso al tutear inicialmente a un nuevo cliente.• Uso de «don» y «doña», los cuales carecen de equivalencia cultural y léxico en inglés.
Etiqueta o protocolo	<ul style="list-style-type: none">• La eficiencia y los resultados valen más que los buenos modales y la formalidad.<ul style="list-style-type: none">■ No aguanto la ceremonia (<i>I don't stand on ceremony</i>).• Una cultura orientada más hacia el resultado o el producto final que hacia el proceso.	<ul style="list-style-type: none">• La formalidad tradicional todavía es importante.<ul style="list-style-type: none">■ Dignidad, respeto y cortesía.■ Los buenos modales son muy importantes.<ul style="list-style-type: none">— Son una medida de la buena educación.• Saber cómo comportarse vale tanto, o más, que los conocimientos técnicos.• Una cultura orientada tanto hacia el proceso como hacia el resultado o el producto final.<ul style="list-style-type: none">■ Es importante cómo se hace o logra algo.<ul style="list-style-type: none">— Galdós: «<i>Se puede hacer de todo en la vida, lo que importa es la forma.</i>»
Nombres y apellidos	<ul style="list-style-type: none">• El apellido es el último de los nombres.<ul style="list-style-type: none">■ Mr. Robert Hayward <u>Thompson</u> se llama el señor (Sr.) Thompson.■ Ms. o Miss Caroline Sayers <u>Ardemagni</u> se llama la señorita (Srta.) Ardemagni o la señora (Sra.) Ardemagni si ya no es joven.■ Mrs. Sarah O'Neill McBratney se llama la señora (Sra.) McBratney.	<ul style="list-style-type: none">• Como norma, el sistema de apellidos funciona de la siguiente manera en la cultura hispana:<ul style="list-style-type: none">■ El primer apellido (que en inglés, según su orden, constituiría el <i>middle name</i>) suele ser el apellido paterno (el apellido del padre) y este es el apellido oficial y formal de la persona, mientras que el segundo apellido (equivalente al <i>last name</i> según su orden en inglés) suele ser al apellido materno y <i>no</i> es el apellido que se usa normalmente como apellido oficial y formal.<ul style="list-style-type: none">— El Sr. Diego <u>Velázquez</u> García se llama el Sr. Velázquez, no el Sr. García.

(continúa)

(continuación)

Tema	EUA	Países hispanos
		<ul style="list-style-type: none"> — El Sr. Pedro <u>García</u> Velázquez se llama el Sr. García, no el Sr. Velázquez. — La Srta. Carolina <u>González</u> Ardemagni se llama la Srta. González, no la Srta. Ardemagni. — La Sra. María <u>Vega</u> de García se llama la Sra. Vega (muchas veces mantiene el apellido paternal de su familia [<i>maiden name</i>]) o la Sra. de García (= casada con el Sr. García).
Estilo comunicativo	<ul style="list-style-type: none"> • Más explícito y de bajo contexto. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las palabras mismas comunican el mensaje. ▪ <i>Say what you mean and mean what you say</i>; es decir, diga claramente y sin rodeos lo que quiere comunicar. • Directo y franco. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Decírselo en la cara (<i>to tell it to one's face or be in somebody's face</i>). ▪ ¡Que le quede bien claro! (<i>Have I made myself clear?</i>) • Primordialmente funcional. <ul style="list-style-type: none"> ▪ «Vamos al grano». • Construye y presenta las ideas de manera inductiva. <ul style="list-style-type: none"> ▪ De los detalles específicos a los marcos generales. • Interesado en concluir los negocios hoy. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mi meta es realizar la venta (separarlo de su dinero), etc. <ul style="list-style-type: none"> — No necesito conocerlo/la para hacer los negocios con usted. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más implícito y de alto contexto. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gran parte o la parte principal del mensaje es comunicado por medio del paralinguaje (las palabras no habladas) como los ademanes, las expresiones de la cara, el atuendo, el tamaño y la ubicación de la oficina de uno, etc. ▪ La comunicación depende más de la situación (dónde, cuándo, con quién; p. ej., el estatus de la persona con la cual se habla). ▪ «Uno es esclavo de lo que dice y rey de lo que calla». • Indirecto. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Más tacto y discreción. <ul style="list-style-type: none"> — Se podría afirmar que se parece más al estilo comunicativo del sur de los EUA. • No se considera que ser directo sea una virtud. • Construye y presenta las ideas de manera deductiva. <ul style="list-style-type: none"> ▪ De los marcos generales a los detalles específicos. • Interesado en hacer los negocios más allá de hoy. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Primero necesito llegar a conocerlo/la, luego podemos hablar de negocios. <ul style="list-style-type: none"> — ¿Hay una sintonía de intereses y de actitudes? ¿Hay buena química entre nosotros? — ¿Me puedo fiar de usted?
Estatus y motivación socio-profesional	<ul style="list-style-type: none"> • El dinero y las posesiones materiales muchas veces son los principales indicadores del estatus y el reconocimiento de los éxitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El título, el puesto y los contactos (el enchufe) pueden importar tanto como o más que el dinero.
Estética y arte	<ul style="list-style-type: none"> • Poco tiempo para tales adornos, menos aprecio visible en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El arte, la música, la literatura y el estilo refinado son importantes en la vida, incluso en el trabajo.

(continúa)

(continuación)

Tema	EUA	Países hispanos
Ética	<ul style="list-style-type: none">• La verdad y decir la verdad se consideran como un valor absoluto.• Se dan y se esperan respuestas directas de «Sí» o «No».	<ul style="list-style-type: none">• La verdad es un concepto más relativo.• Decir la verdad se atenúa por la necesidad de usar tacto y diplomacia y por el deseo de guardar las apariencias.• Un «Sí» no quiere decir necesariamente que «Sí».<ul style="list-style-type: none">▪ ¿Qué es lo que yo pienso que usted desea o necesita oír en este momento o en esta situación?
Trabajo y ocio	<ul style="list-style-type: none">• Vive para trabajar.<ul style="list-style-type: none">▪ Ética laboral protestante.<ul style="list-style-type: none">— El trabajo duro es bueno para la salud.• <i>Business = busy+ness</i>.<ul style="list-style-type: none">— Calidad de estar ocupado.— Antítesis del ocio o tiempo libre.<ul style="list-style-type: none">— <i>Idle hands are the devil's workshop</i>. «La pereza es la madre de todos los vicios.»• El ocio se considera como recompensa del trabajo duro.• El dinero es a menudo un fin en sí mismo.	<ul style="list-style-type: none">• Trabaja para vivir y divertirse.<ul style="list-style-type: none">▪ El trabajo es un castigo.<ul style="list-style-type: none">— «Negocio» = negación del ocio.• El ocio es esencial para vivir la vida al máximo.• Dinero = medios para un fin (gozar de la vida).• No significa que uno no trabaja duro o que no pasa muchas horas en el trabajo.
Tiempo	<ul style="list-style-type: none">• Monosincrónico.<ul style="list-style-type: none">▪ Sistemático, secuencial, lineal, enfocado, predecible, controlable.• Imperativo categórico.• El tiempo es una materia prima (<i>commodity</i>), un producto, una mercancía.• Hay un tabú cultural contra perder o derrochar el tiempo.• El tiempo es dinero.• Las obligaciones y la fecha tope o de entrega son firmes.• La necesidad de terminar los asuntos ahora y a tiempo.• «Ahora» quiere decir «Enseguida».• La puntualidad significa «En punto».	<ul style="list-style-type: none">• Policrónico.<ul style="list-style-type: none">▪ Cíclico.<ul style="list-style-type: none">— Lo que no se ha completado hoy se puede dejar para mañana.▪ Actividades múltiples, montadas unas sobre otras, simultáneas y contrarias.• Un concepto fluido y más relativo del tiempo.• Las personas y los eventos son más importantes que los horarios.• Las obligaciones y la fecha tope o de entrega son flexibles.• «Mañana» puede significar nada más que «No en este momento».• «Ahora» o «ahorita» pueden significar «En un momento» o «Cuando pueda».• Las reuniones sociales (una fiesta, comida, etc.) suelen empezar más tarde de la hora citada (media hora, 45 minutos o incluso más tarde).• Programación de menos reuniones ajustadas durante el día.

(continúa)

(continuación)

Tema	EUA	Países hispanos
	<ul style="list-style-type: none"> • Una cultura de ajustada programación de reuniones (una empieza las 9:30 y termina a las 10:15, la siguiente empieza a las 10:30 y termina a las 11:30, la próxima empieza a las 11:45, etc.). • Resentimiento si los eventos y las actividades no empiezan y terminan a la hora indicada. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se programan el horario de trabajo, el tiempo con la familia, el tiempo libre y hasta la hora en que deben llegar y marcharse los invitados de una fiesta o comida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mientras negocia, un/a ejecutivo/a atareado/a podrá a la vez estar trabajando con otros asuntos que requieren su atención. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Consultando con un supervisor o capataz, contestando el teléfono, firmando órdenes de compra, confirmando planes para esa noche con la familia y los amigos... <ul style="list-style-type: none"> — Una agenda de multitarea (<i>multitasking</i>) y justo a tiempo (<i>just in time</i>) no es una descortesía.
Relaciones y contactos	<ul style="list-style-type: none"> • La amistad en los negocios es secundaria. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un plus o algo extra, si es posible. • Los contactos y el enchufe son un plus pero no sustituyen al conocimiento técnico. • Hombres y mujeres. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Corrección política (progresismo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la atención al individuo y el toque personal. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deseo conocerlo más y saber cómo y quién es usted. ▪ Necesito sentirme cómodo con usted. • Se requiere tiempo para cultivar la confianza. <ul style="list-style-type: none"> ▪ En los EUA esto no es tan importante porque uno sabe que si va mal un asunto de negocios, puede recurrir fácilmente a una queja jurídica. • Importancia del enchufe (la palanca). • Machismo. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un tema culturalmente complejo. ▪ El piropeo (<i>flirtatious compliment or remark</i>) puede ser nada más que un rompehielos.
Desigualdad de poder y distancia del poder	<ul style="list-style-type: none"> • Tolera (aguanta) la autoridad. • Las estructuras jerárquicas existen en las organizaciones para ayudar a organizar las decisiones y facilitar el flujo de información. • Cree en la «meritocracia». • El/La gerente se arremanga (<i>rolls up one's sleeves</i>) y se ensucia las manos ayudando a los empleados subordinados (p. ej., a los obreros en la planta de producción [<i>factory floor</i>], etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeta y teme la autoridad. • Las estructuras jerárquicas existen para que cada miembro de la organización sepa quién es quién y quién tiene la autoridad sobre quién. • El/La gerente teme que se le considere incompetente y que se le pierda respeto si un empleado lo/la ayuda a resolver un problema. • Los empleados subordinados podrían perderle el respeto a un/a gerente que por falta de autoestima participa en tareas serviles.

(continúa)

(continuación)

Tema	EUA	Países hispanos
Riesgo y cambio	<ul style="list-style-type: none">• No es reacio al cambio (<i>averse to change</i>).▪ Se buscan y se recompensan a los agentes de los cambios positivos▪ Quien no se arriesga no cruza la mar (<i>Nothing ventured, nothing gained</i>).	<ul style="list-style-type: none">• Más reacio al cambio.▪ Las situaciones desconocidas, la imprevisibilidad y las reglas poco claras crean desasosiego (<i>discomfort</i>).▪ Sin ganancia, no se arriesga.
Dirección y delegación	<ul style="list-style-type: none">• Los gerentes delegan en alguien la responsabilidad o autoridad.• Los ejecutivos y gerentes buscan la responsabilidad y aceptan rendir cuentas directamente (<i>direct accountability</i>) por sus acciones.▪ Se valora la toma de iniciativa.	<ul style="list-style-type: none">• Tendencia a gerentes tradicionales autocráticos (el jefe o la jefa).• Los gerentes más jóvenes empiezan a delegar responsabilidades.• Los empleados subordinados esperan que les asignen tareas, pero no asumir responsabilidad.—No hay una cultura de toma de iniciativa.
Teoría y práctica	<ul style="list-style-type: none">• Orientación más pragmática.• Enfoque orientado a la acción y a la resolución de problemas específicos.• Formación y adiestramiento en la teoría aplicada.▪ Los detalles prácticos (<i>nuts and bolts</i>).	<ul style="list-style-type: none">• Orientación más teórica.▪ Panorama amplio.▪ La implementación práctica a veces es más difícil.
Competencia (<i>competition</i>)	<ul style="list-style-type: none">• Disfruta de demostrar lo que vale (<i>to prove oneself</i>) en situaciones competitivas.▪ Empuje cultural de ser «el/la mejor» o el «Número Uno».▪ Ganar es todo (<i>winning is everything</i>).	<ul style="list-style-type: none">• Evita la competencia personal.• Favorece la armonía en el trabajo.
Plantilla (<i>staffing</i>)	<ul style="list-style-type: none">• Rechazo cultural del nepotismo en las empresas y organizaciones públicas.• No se acepta el favoritismo.• Normalmente se excluyen a los parientes.▪ No es juego limpio contratar a un/a hijo/a, hermano/a, primo/a, etc.• Un proceso de contratación de empleados transparente, democrático y regido por reglamentos y leyes.• El rendimiento justifica el ascenso.	<ul style="list-style-type: none">• Aprobación cultural del nepotismo.• Se favorecen a parientes y a los buenos amigos porque son dignos de confianza.▪ ¿Con quién sería mejor trabajar que con miembros leales de mi familia?▪ La lealtad al superior justifica el ascenso.

(continúa)

(continuación)

Tema	EUA	Países hispanos
Lealtad	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente lealtad a sí mismo. <ul style="list-style-type: none"> ■ El desempeño es motivado por la ambición. ■ Primero y ante todo, ir a lo suyo (<i>look out for number one</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente lealtad a su superior o supervisor. <ul style="list-style-type: none"> ■ Lealtad a una persona en lugar de a una organización. • Se empieza a ver más la lealtad a sí mismo.
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente a corto plazo.

Se basa parcialmente en las siguientes fuentes:

- Axtell, Roger E. *Do's and Taboos Around the World*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1985.
- Axtell, Roger E. *Gestures: The Do's and Taboos of Body Language Around the World*. Nueva York: John Wiley Sons, Inc., 1990.
- Axtell, Roger E. *The Do's and Taboos of International Trade—A Small Business Primer*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1990.
- Briggs, Tami; Corcoran, Margaret y Lamb, Mary Beth. *Do's and Taboos Around the World for Women in Business*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1997.
- Becker, Thomas H. *Doing Business in the New Latin America: A Guide to Cultures, Practices, and Opportunities*. Westport, CN: Praeger Publishers, 2004.
- Conaway, Wayne A. y Borden, George A. *Kiss, Bow, or Shake Hands: How To Do Business in Sixty Countries*. Holbrook, MA: Bob Adams, Inc., 1994.
- Condon, John C. *Good Neighbors: Communicating with the Mexicans*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, Inc., 1985.
- Copeland, Lennie y Griggs, Lewis. *Going International: How to Make Friends and Deal Effectively in the Global Marketplace*. Nueva York: Penguin Group, 1985.
- Country Commercial Guides* (<https://www.export.gov/ccg>, consultado el 30 de agosto de 2017).
- Culture Crossing Guide* (<http://guide.culturecrossing.net/index.php>, consultado el 30 de agosto de 2017).
- CultureGrams 2007*. Axiom Press, Inc.
- Devine, Elizabeth y Braganti, Nancy L. *The Traveler's Guide to Latin American Customs and Manners*. Nueva York: St. Martin's Press, 1988.
- Ferraro, Gary P. *The Cultural Dimension of International Business*, 3rd ed. Prentice Hall, 1998.
- Foster, Dean. *The Global Etiquette Guide to Mexico and Latin America*. Nueva York: John Wiley & Sons, 2002.
- Global Edge* (<https://globaledge.msu.edu/>, consultado el 30 de agosto de 2017).
- Gorden, Raymond L. *Living in Latin America: A Case Study in Cross-Cultural Communication*. Lincolnwood, IL: NTC, 1995.
- Harris, Philip R. y Moran, Robert T. *Managing Cultural Differences*. Gulf Publishing Co., 1993.
- Heusinkveld, Paula. *Inside Mexico: Living, Traveling, and Doing Business in a Changing Society*. Nueva York: John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- Kras, Eva. *Management in Two Cultures: Bridging the Gap between U.S. and Mexican Managers*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, 1995.
- Library of Congress Country Studies* (<http://lcweb2.loc.gov/frd/cs/>, consultado el 30 de agosto de 2017).
- Morrison, Terri y Conaway, Wayne A. *The International Traveler's Guide to Doing Business in Latin America*. Nueva York: Macmillan, 1997.
- Noble, Judith y Lacasa, Jaime. *The Hispanic Way: Aspects of Behavior, Attitudes, and Customs in the Spanish-Speaking World*. Chicago: Passport Books, 1991.
- U.S. State Department Background Notes* (<http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/>, consultado el 30 de agosto de 2017).
- World Bank: Doing Business Reports* (<http://www.doingbusiness.org/>, consultado el 30 de agosto de 2017).