

La amistad de dos pueblos

Esta es la historia de una larga amistad entre dos pueblos unidos por su origen latino, pero fundamentalmente por los valores que siempre han guiado su existencia como naciones. Ya en 1848, se inician las relaciones diplomáticas entre Costa Rica y Francia, afirma la Embajada de Francia en Costa Rica.

“Poco después de la declaración de la independencia, la influencia francesa en Costa Rica se denota con claridad en el Código General de Braulio Carrillo, quien se basó en el Código Napoleónico francés para establecer las bases del ordenamiento jurídico costarricense”¹.

A Francia, viaja don Manuel María Gutiérrez, el autor del Himno Nacional costarricense, editado por primera vez en París. “En el año de 1895 se inaugura el Monumento Nacional, obra del escultor francés Louis Carrier – Belleuse”².

Según la Alianza Francesa, en 1892 se inaugura el Teatro Nacional con la opera de Fausto, del músico francés Charles Gounod. El siglo XIX es el gran siglo de los intercambios entre Francia y Costa Rica. Los costarricenses viajan para conocer y estudiar, los inmigrantes franceses buscan tierras nuevas para sus proyectos. Dentro de los inmigrantes, hay marineros, diplomáticos, comerciantes, artesanos, industriales, también artistas, médicos e intelectuales de avanzada. Entre ellos Clodomiro Picado, gran científico costarricense que llevó hasta Francia sus valiosos conocimientos del medio tropical.

¹ MACAYA LEMMAN (2002).Francia – Costa Rica: historia de una amistad, p.6.

² Ibid.

En la literatura, artistas como Carmen Lyra, que se inspira de Mademe Bobary de Gustave Flaubert, del cual adapta temas como el adulterio de la mujer.

Emigrantes franceses tuvieron un papel pionero en la tecnología del cultivo del café. “Desde el siglo XVIII se empezó a cultivarlo en la isla de Martinique y de allí pasó a las demás regiones de América, lo que explica cierto dominio francés en la tecnología del cultivo del café a principios del siglo XIX”³.

Según la Alianza Francesa, debido a la gran herencia de Francia en Costa Rica, de la cultura, la educación y la democracia, es que se establece como obligatorio estudiar esa cultura y su idioma, desde aproximadamente 1869. Pese a que no se tiene una fecha exacta de cuando se inicio el francés como lengua obligatoria en Costa Rica, en el código de educación de 1963, ya aparecía como parte del programa de estudios. La enseñanza del francés ha sido y es materia obligatoria en la educación secundaria (3ro y 4to ciclos) y en la actualidad más de 20.000 niños en la escuela primaria. La existencia de la Alianza Francesa en Costa Rica remonta al año 1949. Acoge alrededor de 1000 estudiantes de francés. Reforzada recientemente por la oficina de acción lingüística y por el Liceo Franco Costarricense, en su tarea de promoción del idioma francés y su meta: ser en Costa Rica el punto de encuentro de dos grandes culturas y la casa de amistad Franco – Costarricense. Actualmente tres universidades estatales y una privada imparten la carrera de Lengua y Enseñanza del francés.

“En el campo comercial dos oficinas se destacan, la primera es el Puesto de Expansión Económica (residencia en Panamá). Este Puesto cubre Panamá y Costa Rica. Se encarga de brindar la información útil para los exportadores o inversionistas potenciales, tanto de la parte costarricense como

³ Ver MACAYA LEMMAN, op.cit.

de la parte francesa, así como propiciar los contactos necesarios para los eventuales intercambios”⁴.

Y la segunda es la Cámara Franco-Costarricense de Comercio e Industria, que desde 1997 existe, que también puede ser contactada directamente en Costa Rica para obtener más informaciones sobre el mercado y las posibilidades de inversiones en el país.

“Con respecto a los intercambios comerciales, Francia exporta hacia Costa Rica combustible, automóviles, medicamentos, aceite de uso agrícola. Costa Rica exporta a tierras francesas, palmito, en primer lugar, además de piña, café, plantas ornamentales y material eléctrico. En los últimos cinco años las exportaciones de Costa Rica hacia Francia se elevan en 35 millones de dólares, es decir, un 6,0% de las exportaciones de Costa Rica y las importaciones provenientes de Francia suman los 100 millones de dólares, 1,45% del total de las importaciones de Costa Rica. En el 2004 fue el socio número 23 comercial de Costa Rica. En la actualidad existen varias empresas francesas instaladas en Costa Rica, entre las más conocidas se encuentran Air France, Peugeot, Alcatel, Renault , y restaurantes, cafeterías y hoteles entre otros. En total suman 127 empresas francesas afiliadas a la Cámara Franco Costarricense de Comercio”⁵

Según Bernard Grau, consejero de cooperación y acción cultural para América Central, “Costa Rica y Francia son testigos de una vieja y renovada amistad. Ella es el fruto de una convicción común: la democracia es el modo de organización política que reconoce a los dos ciudadanos de derecho, y en el panorama cultural: la ciencia, los medios de información, las tecnologías

⁴ Entrevista con el Lic. Nicolás Allión, Director de la Cámara de Comercio Franco Costarricense, lunes 21 de octubre del 2005.

⁵ Ibid.

modernas, los intercambios universitarios, etc., componen la participación cotidiana que dos estados aplican e interpretan”⁶.

Entre Costa Rica y Francia los hombres viajan, expresan sus ideas y comparten una vieja idea de humanidad: construir una sociedad digna y libre.

Además de la gran historia de amistad entre ambos países, unidos por sus orígenes latinos, “la influencia francesa en nuestra cultura ha crecido en la actualidad debido a los crecientes intercambios culturales y comerciales”⁷.

Ambas culturas son parecidas, pero también diferentes en muchos aspectos que hacen difícil en ocasiones su entendimiento, detalles de la cultura que se pasan por alto, pueden, eventualmente, en una negociación, significar el éxito o fracaso de la misma. Como escribe Hofstede, no existen dos culturas iguales; por eso el presente trabajo estudia aspectos culturales relevantes, tales como el lenguaje, la educación, los modales, la distancia entre las personas, las costumbres, los valores y la religión, que sirven como parámetros para comparar dos culturas.

Por otro lado, se estudiará a Hofstede, investigador holandés, que realizó un estudio donde identificó cuatro aspectos culturales que explican cómo los miembros de diversas latitudes observan determinada conducta. “Es el estudio más famoso sobre la manera en que la cultura se relaciona con los valores laborales”.⁸ El trabajo parte del hecho de que no existen dos culturas exactamente iguales y que el administrador internacional debe tener un especial cuidado hacia la cultura con la que está tratando.

⁶ GRAU (Bernard). Costa Rica/ France: une Amitié Solide. Revista Feria Internacional del libro de Costa Rica, 2000, pp. 6-7.

⁷ Ver MACAYA LEMMAN *op.cit.*

⁸ RUGMAN HODGETTS (Alan). Negocios Internacionales un Enfoque de Administración Estratégica, México: Editorial Mc Graw Hill, 1999, p. 151.

El tema expone el factor cultura en los negocios internacionales entre los costarricenses y franceses. Entre los objetivos planteados para desarrollar este tema se encuentran: analizar el concepto de cultura, comprender su papel dentro de los negocios internacionales, identificar los factores culturales y analizar la cultura costarricense y francesa.

La cultura en los negocios internacionales

El significado de cultura ha ido evolucionando a través de los tiempos. “En su origen latino hacía referencia al cultivo de la tierra y luego alternaba con civilización, que también deriva del latín y se usaba como opuesto a salvajismo, barbarie o al menos rusticidad”⁹.

“Desde el siglo XVIII, se impuso la diferencia entre civilización y cultura. El primer término se reservaba para nombrar el desarrollo económico y tecnológico, lo material; el segundo para referirse a lo "espiritual", es decir, el "cultivo" de las facultades intelectuales”¹⁰.

Como señala Austin, “la palabra "cultura" se caracteriza por ser usada con dos acepciones o significados principales y prácticamente opuestos; uno proveniente del concepto de la estética y el otro proveniente de la antropología moderna”¹¹. La estética también llamada "concepción humanista", “es el sustantivo común y abstracto "que describe trabajos y práctica de actividades intelectuales y específicamente artísticas, como en cultura musical, literatura, pintura y escultura, teatro y cine”¹²

⁹ Comunicación intercultural. Acceso el día 21 de setiembre del 2005. En línea: www.ehu.es/zer/zer1/4notinvrodr.htm.

¹⁰ Ibid.

¹¹ AUSTIN (T. R.) (2000). El Concepto de Interculturalidad. Acceso el día: 21 de septiembre de 2005. En línea: www.angelfire.com/emo/tomaustin/intercult/comintdos.htm

¹² WILLIAMS Citado por BYRAM (Michael). Culture et Educación en Langue Etrangere, Paris: Editorial Hatier, 1992, p. 111.

El concepto antropológico, de cultura es “el sustantivo común que indica una forma particular de vida, de gente, de un período, o de un grupo humano”¹³ es el concepto *antropológico* de la cultura y está ligado a la apreciación y análisis de elementos tales como valores, costumbres, normas, estilos de vida, formas o implementas materiales, la organización social, entre otros.

Otra definición de cultura es la que define el término como " el conjunto de rasgos distintivos espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social y que engloba, las artes y letras, los modos de vida, la manera de vivir en conjunto, los sistemas de valor, las tradiciones y creencias."¹⁴ Este concepto de cultura da un panorama muy completo del término cultura, ya que permite apreciarla de una forma muy amplia y desde diferentes perspectivas.

En el caso de los negocios internacionales, el conocimiento de la cultura es uno de los elementos claves para el éxito de un negocio. Para ello se debe entender la cultura del país con el que se trata. “Todos los hombres están orientados a su patria; el reto de los negocios internacionales es aprender a ampliar la perspectiva personal para no tomar decisiones basadas en ideas equivocadas”.¹⁵ Uno de los mayores peligros a los que se enfrenta una compañía que se establece en el extranjero, por primera vez, es el riesgo de estar mal informado. Los negocios internacionales que no estén bien informados en torno a las prácticas de otras culturas son propensos a fallar.

Hacer negocios en distintas culturas requiere una adaptación a los sistemas de valores y normas de esa cultura. La adaptación abarca diversos

¹³ Ver AUSTIN, *op. cit.*

¹⁴ UNESCO (2001). Declaración Universelle de la UNESCO sur la Diversité culturelle. Acceso el día 24 de septiembre 2005. En línea: www.unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf

¹⁵ Ver RUGMAN HODGETTS (Alan), p. 86.

aspectos desde la forma en que se llevan acabo las negociaciones, la estructura de la organización, el nombre del producto, las relaciones entre los directivos y los trabajadores y así sucesivamente, son todos factores sensibles a las diferencias culturales. “Lo que es funcional en una cultura puede no serlo para otra”¹⁶.

”El no investigar y comprender una cultura antes de entrar en el mercado, ha provocado el fracaso en muchos negocios internacionales”¹⁷.

Tal es el caso de hace algunos años, donde un fabricante estadounidense, líder en la producción de pelotas de golf, escogió a Japón como un nuevo e importante mercado. Sin embargo, las ventas de pelotas de golf de la compañía estuvieron por debajo del promedio. La empresa, como se supo posteriormente, había empacado las pelotas en grupos de cuatro, número que en Japón simboliza la muerte.

Otro punto por considerar es “que el éxito de los negocios en una variedad de países requiere un entrenamiento transcultural. Por entrenamiento transcultural, se entiende un entendimiento sobre la manera en que las diferencias culturales entre los países y al interior de los mismos, pueden determinar la práctica de los negocios”¹⁸.

Para entender mejor las diferencias culturales en los negocios internacionales; varios investigadores han creado formas de describir estas categorías.

¹⁶ HILL (Charles). Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global, Mexico D.F : Editorial, McGraw-Hill, 1991, p. 113.

¹⁷ El Factor Cultural en los Negocios Internacionales. Acceso del día: 21 de septiembre de 2005. En línea: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/exportacion/tips.htm#factor>

¹⁸ Ver CHARLES, Ibid.

Para entender su naturaleza, se debe estudiar sus elementos: lenguaje, religión, valores, aptitudes, las normas y costumbres sociales, la estética y la educación.¹⁹

Elementos de la cultura

El lenguaje

Una de las formas más obvias en que los países difieren entre sí, es el lenguaje. Por lenguaje se quiere decir “medio – hablado y no hablado de comunicación. El lenguaje es una de las características distintivas de una cultura”²⁰. Por lenguaje no hablado se entiende como todo aquello que contribuye al significado del mensaje y que no sean palabras. “Gran parte del contenido de un mensaje verbal puede tener una variedad de significados; esto implica que en el contexto de la comunicación intercultural, es muy difícil que un extranjero comprenda la comunicación no verbal que existen entre las culturas de la familia anfitriona”.²¹

La mayoría de las personas prefieren conversar en su propio idioma, y ser capaz de hablar el idioma local puede favorecer la afinidad, un factor sumamente importante para la negociación. “Los hombres de negocios que no entienden el idioma local pueden cometer errores por una traducción inadecuada”²².

La religión

Se define como un sistema de rituales y creencias compartidas, relativos al dominio de lo sagrado. “Las implicaciones más importantes para los

¹⁹ Ver RUGMAN HODGETTS (Alan), *op. cit.*, p. 140.

²⁰ Ver CHARLES *op. cit.*, p. 103.

²¹ MCEMTEE (Eileen). *Comunicación Intercultural*, Mexico, D.F: Editorial McGraw-Hill, 2003. p. 233.

²² Ver CHARLES, *op. cit.*, p. 104.

negocios se centran en el grado en que las distintas religiones moldean las actitudes hacia el trabajo y la actividad emprendedora”²³.

La religión influye en los hábitos de trabajo. Así, en Estados Unidos es común oír a la gente hablar acerca de la ética profesional del trabajo, según la cual el hombre debe trabajar duro, ser industrioso y ahorrar el dinero. Esta perspectiva contribuyó al surgimiento del capitalismo en ese país, por la importancia atribuida al ahorro y la inversión. “La religión afecta también al trabajo y las costumbres sociales, desde los días laborales de la semana, hasta los hábitos alimentarios. A menudo hasta los principales días festivos están vinculadas a ellas”²⁴.

Valores y aptitudes

Son convicciones básicas que se tienen respecto a lo que es bueno o malo, correcto e incorrecto, importante e intrascendente. “Una aptitud es una tendencia persistente a determinados sentimientos y aptitudes”²⁵. En el libro *Negocios Internacionales un enfoque de Administración Estratégica*, se muestra un ejemplo: en Francia, la General Foods vende una goma de mascar llamada Hollywood que tiene una fotografía de adolescentes que van en bicicleta por la playa, pues saben que a los consumidores les gusta la asociación directa con los Estados Unidos (valor) y que esto produce grandes ventas (aptitud).

Costumbres y modales

Las costumbres son prácticas comunes o establecidas. Los modales son comportamientos que se juzgan correctos en una sociedad particular. “Las

²³ Ver CHARLES *op.cit.*, p. 96.

²⁴ Ver RUGMAN HODGETTS (Alan) *op. cit.*, p. 145.

²⁵ *Ibid.*, p. 145.

costumbres indican cómo se deben hacerse las cosas; los modales son la forma de realizarlas”²⁶.

Por ejemplo, en muchas naciones occidentales se acostumbra hablar de negocios mientras se juega golf, ya que el partido de golf es una simple excusa para tratar negocios; en cambio en Japón nunca se habla de negocios cuando se juega golf. En Estados Unidos, es común que el jefe obsequie rosas a su secretaria para expresarle su agradecimiento por haberle ayudado a hacer un buen negocio; en Alemania y en América Latina, ese gesto se vería como una expresión de atracción y, por lo tanto se juzgaría incorrecto.

Las costumbres también determinan la forma en que las compañías hacen publicidad y venden sus productos, por ejemplo, en Estados Unidos el jugo de naranja se vende como una bebida para el desayuno; en cambio en Francia se vende como refresco, porque en Francia no toman jugo de naranja en el desayuno.

La educación

La educación formal es el medio a través del cual los individuos aprenden muchas de las habilidades lingüísticas, conceptuales y matemáticas que son indispensables en una sociedad moderna.

“La educación influye en muchos aspectos de la cultura. Las personas que saben leer leen mucho y entienden mucho mejor lo que acontece en el mundo”²⁷. Además, los altos índices de alfabetismo favorecen la productividad económica y los avances tecnológicos. “La educación contribuye a

²⁶ Ver RUGMAN HODGETTS (Alan) *op. cit.*, p. 147.

²⁷ Ver CHARLES *op. cit.*, p. 105.

proporcionar la infraestructura necesaria para desarrollar el talento gerencial”²⁸.

Desde la perspectiva de los negocios internacionales, quizás uno de los aspectos mas importantes de la educación sea su función determinante en la ventaja competitiva nacional. “La existencia de un grupo de trabajadores calificados e instruidos, parece ser uno de los principales factores del probable éxito económico de un país”²⁹.

Las Dimensiones Culturales

Geert Hofstede en su libro titulado “Culturas y Organizaciones”, menciona tomar en cuenta cuatro dimensiones culturales para entender las diferencias entre países, personas y organizaciones: Hosftede como parte de su trabajo como psicólogo de IBM, recopiló datos relativos a los valores y aptitudes de los empleado, en aproximadamente 100 mil individuos. Estos datos le permitieron comparar factores culturales entre 40 países. Aisló cuatro factores que, según el, sintetizaban a las distintas culturas:

1. La imagen que se tiene de la autoridad, la relación con ella y en especial la manera de manejar la iniquidad.
2. La relación entre el individuo y el grupo.
3. La aplicación de los conceptos de masculinidad y feminidad en el trabajo.
4. La manera de manejar la incertidumbre.

Señala este autor, la necesidad de variar los procesos y prácticas de administración, de acuerdo con los valores culturalmente determinados. Por ejemplo, si las culturas de Francia y Costa Rica tienen valores laborales distintos, un negocio internacional con operaciones en ambos países debe

²⁸ Ver RUGMAN HODGETTS (Alan) *op. cit.*, p. 150.

²⁹ Ver CHARLES *op. cit.*, p. 105.

modificar sus prácticas y procesos administrativos considerando estas diferencias.

La Distancia de Poder

Es la manera en que una sociedad enfrenta el hecho de que las personas son desiguales, tanto física como intelectualmente.

De acuerdo con Hofstede, las culturas de gran distancia de poder son propias de países que permiten que las diferencias crezcan a lo largo del tiempo y resulten en una aguda disparidad de poder y dinero. Las culturas de corta distancia de poder son propias de las sociedades que intentan reducir tales diferencias en la medida de lo posible.

La Inclinação a Evitar la Incertidumbre,

indica hasta que punto la gente se siente amenazada por situaciones ambiguas, han creado instituciones y se han formado creencias para reducir al mínimo la incertidumbre. Las culturas que evitan la incertidumbre tienden a formalizar las actividades organizacionales y recurren mucho a normas y reglas para asegurarse de que la gente sepa lo que debe hacer. Le dan un valor excesivo a la seguridad laboral, en las pensiones antes de retirarse. Las culturas con bajo grado de rechazo a la incertidumbre se caracterizan por un mayor grado a tomar riesgos y una menor resistencia emocional al cambio.

El Individualismo

Es definido como la tendencia a interesarse exclusivamente por uno mismo y su familia inmediata. Es un aspecto que contrasta directamente con el colectivismo, o sea la tendencia a pertenecer a grupos. En los países con gran individualismo se espera que las personas sean autosuficientes. Se da mucha

importancia a la iniciativa y al logro individual. También se aprecian la autonomía y seguridad financiera individual y se alientan a las personas tomar decisiones personales sin contar con el respaldo del grupo. Por el contrario en los países con poco individualismo se concede mucha importancia a la toma de decisiones en grupo y la afiliación.

La Masculinidad

Es el grado en que los valores dominantes de una sociedad son el éxito, el dinero y las cosas. Hofstede midió esta dimensión en contraste con la feminidad, que es el grado en que los valores dominantes son “interesarse por los demás y por la calidad de vida”. Los países con gran masculinidad aprecian mucho los ingresos, el reconocimiento, el progreso y los retos. Los países con poca masculinidad buscan crear un ambiente agradable de trabajo, cooperación y seguridad en el empleo. El logro se define por los contactos humanos y el ambiente de vida. Hay poco estrés en el lugar de trabajo y a los empleados se les da mucha libertad.

Diferencias Culturales Entre Franceses y Costarricenses

Con base en los elementos culturales antes mencionados, se realizará un análisis comparativo de ambas culturas en el ámbito de los negocios. Uno de estos elementos es el lenguaje. Como ya se sabe, la lengua oficial de Francia, es el francés, el cual es hablado por la totalidad de la población. “Pero además coexisten lenguas regionales como el provenzal, el bretón, el corso, el alsaciano, el vasco y el catalán. También un porcentaje de la población es bilingüe o trilingüe del francés con idiomas extranjeros tales como el inglés, el español, el alemán, el italiano y el árabe”³⁰.

³⁰ Wikipedia, La Enciclopedia Libre. Acceso el día: 11 de octubre de 2005. En línea: <http://es.wikipedia.org/wiki/FranciaFrancia> - Wikipedia

En Costa Rica la lengua oficial es el español, “también ocho lenguas indígenas son practicadas por los aborígenes. En la zona del atlántico se practica un patois que es una combinación entre francés, inglés y español. También un porcentaje de la población es bilingüe o trilingüe”³¹.

Los empresarios que desean hacer contacto por primera vez con franceses deben de tomar en cuenta que los éstos le dan mucha importancia a hablar correctamente su lengua, en los encuentros de negocios con franceses es importante que se haga un esfuerzo por hablar francés.

Según el autor Tomalin, en su libro *Culture Smart, France, a Quick Guide to Customs and Etiquette*, (Una rápida guía de costumbres y etiqueta francesa), indica que “para relacionarse con un francés resulta de gran ayuda expresarse en francés. Si no trae un intérprete, trate por lo menos de presentarse en este idioma. Por el contrario, los costarricenses no dan tanta importancia si su interlocutor no se expresa en español o lo hace de manera incorrecta. Una buena opción sería negociar en inglés”³².

Algunas empresas francesas han cometido errores mayúsculos, ya que en muchas ocasiones al notar un interlocutor que no dominaba el idioma lo despreciaban. Por eso es importante que las empresas que mantienen relaciones comerciales con Francia, contraten personal bilingüe en francés e inglés. Señala además, que el conocimiento de la lengua del negociador es un punto extracurricular del individuo y por ende de las empresas de nuestros días. Nadie puede negar la importancia del conocimiento de idiomas en la transacción internacional.

³¹ Encarta Centro de artículos (2005). La Educación en Francia. Acceso el día 20 de octubre de 2005. En línea: www.es.encarta.msn.com/artcenter_/browse.html - 22k - 19 Oct 2005

³² TOMALIN (Barry). Culture Smart, France, a Quick Guide to Customs and Etiquette. London: Editorial Kuperard Bravo Ltd., 2004, p. 152.

Antes de una reunión de negocios con franceses o costarricenses es importante tomar en cuenta las siguientes recomendaciones con respecto al lenguaje hablado y no hablado, las cuales le servirán como guía para no cometer errores con respecto a las prácticas culturales y obtener acuerdos.

Para nadie es desconocido que los franceses aprecian mucho el arte de la conversación, frecuentemente se interrumpen entre ellos y los argumentos son para entretener. Les gusta que la otra persona esté informada de lo que está pasando en el mundo. Es importante antes de hacer el contacto, “revisar el Internet, los periódicos y las noticias francesas, así se puede saber lo que la gente esta hablando en ese momento”³³.

En las conversaciones con franceses no se debe hablar de amigos y familia, ya que la familia es algo privado. No se debe mencionar la Segunda Guerra Mundial, la Guerra de la Independencia de Alegría, ni la Guerra de Indochina. Esto les desagrada, porque la mayoría de las familias vivieron estos acontecimientos. En general las discusiones sobre política, religión y salud son aceptadas, pero, por quién vota, dónde y cuándo va a la iglesia, como parte de la discusión, son temas vistos como muy personales. Pero si busca un buen tema de conversación, según el señor Nicolás Alión, a los franceses les gusta criticar a los americanos y conversar sobre la cultura francesa. Así que se debe demostrar interés por ésta. También puede “preguntar o conversar acerca del salario, edad, y mascotas”. En Costa Rica los temas de discusión por lo general son los niños, historia, arte, la política es muy discutida, debido a la estabilidad del país.

Los franceses son muy comunicativos “se valen de gestos y expresiones faciales, para expresarse presentan un perfil formal y un tratamiento

³³ Ver TOMALIN, *op.cit.*, p. 153 .

relativamente distante”³⁴. Pero tampoco gesticulan tanto como un italiano o un español. Los costarricenses gesticulan mucho, pero sus gestos son raramente vulgares.

Según Tomalin, “las sonrisas no son necesarias cuando se negocia con franceses”³⁵. Pero para el señor Allion, “es importante sonreír un poco”.

“El contacto visual es importante para los franceses siempre se debe mirar a los ojos para mostrar interés en lo que se discute”³⁶. “En Costa Rica el contacto visual es igualmente importante para mostrar su honestidad en los negocios”³⁷.

En la entrevista realizada al señor Nicolás Alión, este agrega que “en Francia se acostumbra saludar de dos besos, pero en reuniones de negocios los saludos se limitan a darse la mano; tanto para hombres como para mujeres”. En Costa Rica, tampoco se saluda de beso en un encuentro de negocios, las personas se dan un apretón de manos.

En Costa Rica los títulos son importantes y son incluidos en las tarjetas de presentación. Como doctor, licenciado, bachiller, una persona que no posee un grado profesional es llamado señor o señora. En Costa Rica se les dirige a las personas o a su superior utilizando el «usted». Al igual que una persona superior a nosotros dentro de una jerarquía, o que es de más edad se le dice «don» o «doña» seguido del nombre. Según Allion, “en Francia es muy importante ser distante con la persona que no se conoce. Sobre todo cuando se trata de relaciones de negocios, las personas deben dirigirse de “vous” o usted como en el caso de Costa Rica”.

³⁴ Cottex Brasil. (2005) Saiba como negociar com os franceses. Acceso el día: 6 de octubre de 2005. En línea: <http://www.cottex.com.br/cases02.asp-12k>

³⁵ Ver TOMALIN, op.cit., p. 152.

³⁶ Ibid.

³⁷ Latin America - Business Center. (2005). Como Negociar con costarricenses y franceses. Acceso el día: 6 de octubre de 2005. En línea: www.la-bc.com/esp/practico/negociacion-02.htm - 87k

Como ya se vio anteriormente la religión también influye en la práctica de los negocios internacionales. Francia oficialmente es un estado laico, en su población están representados los principales credos religiosos. Según la página electrónica <http://es.wikipedia.org/wiki/Francia> - Wikipedia: católica 81%, musulmana 7%, protestante 2%, judía 1,5%, budista 1%, ortodoxa 0,5%, otras 7%.(Wikipedia, 2005).

En Costa Rica “la religión por excelencia es la católica, aceptada por el Estado, el cual contribuye a su mantenimiento, sin impedir el libre ejercicio en la República, de otros cultos que no se opongan a la moral universal ni a las buenas costumbres”³⁸. Es importante mencionar que en ambos países la religión católica es la predominante.

En el caso de estos dos países la religión afecta sobre todo en los días laborales y los días feriados. Las empresas deben respetar estas costumbres, además se debe evitar concertar citas de negocios en estos días. Los días laborables van de lunes a viernes. “En el caso de Costa Rica, algunas empresas acostumbran trabajar los fines de semana, en Francia, esto no se da, el fin de semana no se labora es para descansar, todas las empresas cierran, algunas abren los sábados, pero un domingo nunca ocurre”³⁹.

La religión también influye en los días feriados; como ambos países son católicos muchos de los días feriados son los mismos y corresponden a festividades religiosas “como el 2 de Agosto en Costa Rica, día de la virgen de los Ángeles, en Francia la Ascensión en mayo , o el 1 de noviembre Día de los Muertos, también la Semana Santa son días feriados en ambas culturas, la

³⁸ Costa rica map - información general de Costa Rica. Acceso el día: 20 de octubre de 2005. En línea: www.costaricamap.com/esp/aboutgeneral.html - 41k

³⁹ Entrevista con la Bach. Diana Murillo Solís, Profesora en Enseñanza del francés, jueves 20 de octubre del 2005.

Navidad es importante en las empresas costarricenses; se intercambian regalos entre los empleados, esto también se acostumbra en algunas ocasiones en Francia”⁴⁰.

En los negocios internacionales es conveniente tomar en cuenta las aptitudes y costumbres más valoradas por la cultura a la que pertenece la empresa o la persona con quien entablaremos un negocio. A continuación se presentarán algunos ejemplos que se deben de tomar en cuenta.

Según Allion, “las empresas francesas acostumbran darle seguimiento a los clientes después de la venta, les ofrecen más servicios y descuentos para atraerlos, como es el caso de Orange, compañía francesa dedicada a la venta de celulares, que ofrece descuentos después de la venta; o Credit Lyonnais un banco francés, que regala 20 euros a sus clientes para la compra de libros en una prestigiosa librería francesa, después de un año de afiliación”⁴¹. Para él las compañías costarricenses operan al revés, se ofrecen beneficios antes de la compra para que el cliente adquiera rápidamente el producto, pero después no se le da seguimiento.

Otra de las costumbres francesas que difiere de las costarricenses respecto a las empresas es el servicio al cliente, “en Francia hay una expresión que dice “le client est le roi”(el cliente es el rey). Un ejemplo claro de esto, es que si después de comprado un producto, usted decide cambiarlo, se le devolverá el dinero sin ningún problema, eso, si el producto está intacto”⁴². En Costa Rica esto no sucede, las empresas no están acostumbradas a este tipo de situaciones, por lo general no se devuelve el dinero. Son pocas las empresas que lo practican.

“Las empresas costarricenses por lo general acostumbran pedir la exclusividad de los productos, en Francia esto no es importante están muy

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ver Entrevista con el Lic. Nicolás Allión op.cit.

⁴² Ibid.

acostumbrados a competir y les da lo mismo si su competidor posee el mismo producto⁴³.

“La forma de vestir es muy importante, tanto los franceses como los costarricense se fijan en esto. Ir correctamente presentado a una reunión de negocios es valorizado por ambas culturas”⁴⁴.

El francés no es habitualmente muy pragmático, es decir, “no va directo al asunto, frecuentemente entra en detalles, por eso en las reuniones de negocios es importante que se discuta bastante”⁴⁵. Los costarricenses no se toman su tiempo para negociar, las citas en Costa Rica duran aproximadamente 15 minutos; “para un francés esto no es suficiente para entablar negocios serios”⁴⁶.

En las reuniones con franceses, “es importante que todo el mundo contribuya en la discusión, esto es considerado como cuidadoso y atento. Los franceses creen en la lógica. Para ellos es importante construir argumentos lógicos con toda claridad, consistencia y precisión. Exponiendo los puntos negativos y positivos. Los puntos negativos serán admitidos, pero balanceados con los beneficios. También aprecian la elegancia en la presentación de los argumentos que el interlocutor expone”⁴⁷.

El señor Nicolás Allión, en entrevista realizada el día 21 de octubre del 2005, afirma que en Costa Rica las personas por lo general no saben decir “no”, dicen “sí”, aunque quieran decir “no”, y a él como Director de la Cámara de Comercio Franco-Costarricense le ha causado muchos problemas porque

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ver Entrevista con la Bach. Diana Murillo Solís, op.cit.

⁴⁵ Ver Cottex Brasil. (2005) Saiba como negociar com os franceses. Acceso el día: 6 de octubre de 2005. En línea: <http://www.cottex.com.br/cases02.asp-12k>, op. cit.

⁴⁶ Ver Entrevista con el Lic. Nicolás Allión op.cit

⁴⁷ Ver TOMALIN, op.cit., p. 145.

los empresarios se comprometen y en algunas ocasiones se retractan. Según él, para los franceses un “no” como respuesta es aceptado sin ningún problema, pero cuando se comprometen en un negocio rara vez se van a retractar. En los negocios es importante para ellos que todos los puntos estén claros por eso entran en conflictos y discuten largamente. Él percibe que en Costa Rica, entrar en conflictos es mal visto, en Francia ocurre todo lo contrario, ya que entrar en conflicto y discutir los desacuerdos es algo normal.

“Hacer un contacto con una compañía francesa toma tiempo. Aunque usted haya tenido una rápida respuesta telefónica. Esto no implica un compromiso y para un francés obtener un compromiso es todo”⁴⁸. Para obtener un contacto es preferible ser presentado por un colega que conozca la compañía o por medio de la Embajada o la Cámara de Comercio.

Además, el autor Tomalin, en su libro *Culture Smart, France, a Quick Guide to Customs and Etiquette*, manifiesta que “en los negocios no deben quedar dudas acerca de lo dicho, si no el negociador francés tardará más de una hora para esclarecer el aparente mal entendido”.

La puntualidad se aprecia mucho en Francia. Pero en Costa Rica, es aceptable llegar tarde a una fiesta, porque según *Latin American –Business Center*⁴⁹, “en Costa Rica el concepto de puntualidad es muy elástico. Los costarricenses tienen la tendencia a llegar tarde a una cita y se espera que usted, no le tome tanta importancia”. Para los encuentros de negocios, la puntualidad siempre da una buena impresión, aunque todo el mundo no sea necesariamente puntual.

⁴⁸ Ver TOMALIN *op.cit.*, p. 146.

⁴⁹ Ver Latin America - Business Center. (2005). *Como Negociar con costarricenses y franceses*. Acceso el día: 6 de octubre de 2005. En línea: www.la-bc.com/esp/practico/negociacion-02.htm - 87k

Como se le reconoce a los franceses a nivel internacional, se distinguen por apreciar la buena mesa, “la persona que está tratando de asegurar el contrato debe pagar la comida”⁵⁰, “las comidas de negocios se realizan por las noches y algunas veces al medio día”. En Costa Rica por lo general son al medio día.

“Los regalos son apreciados por los franceses, sobre todo cuando se da la primera cita de negocios, entre ellos un buen libro, una botella de vino y música. Nunca se debe exagerar con regalos muy costosos”⁵¹. En Costa Rica los regalos casi siempre se intercambian en ocasiones especiales como Navidad y cumpleaños, pero también se acostumbra dar regalos, sobre todo cuando se trata de un negocio que implica viajar al exterior, es común ofrecer algo típico de Costa Rica.

La educación es uno de los elementos de la cultura que Rugían, en su libro *Negocios Internacionales*, describe, diciendo que “un buen sistema educativo es una causa determinante en la ventaja competitiva nacional de un país y un factor que guía las elecciones de ubicación de los negocios internacionales”.

El nivel general de la educación de un país también constituye un índice del tipo de productos que se pueden vender en ese lugar y el tipo de material promocional por utilizar. En términos generales la educación en Francia se desglosa de la siguiente manera, según datos encontrados en la página electrónica www.es.encarta.msn.com/artcenter_/browse.html - 22k - 19 Oct 2005: en el 2000 unos 3,8 millones de alumnos asistían a 41.244 escuelas elementales. Alrededor de 5,9 millones de estudiantes se inscribieron en las escuelas secundarias. Educación superior o universitaria cerca de 2 millones

⁵⁰ Ver TOMALIN *op.cit.*, p. 151.

⁵¹ Ver *Entrevista con el Lic. Nicolás Allión op.cit*

de estudiantes se registraron en las facultades e instituciones universitarias de Francia en el curso 2001–2002.

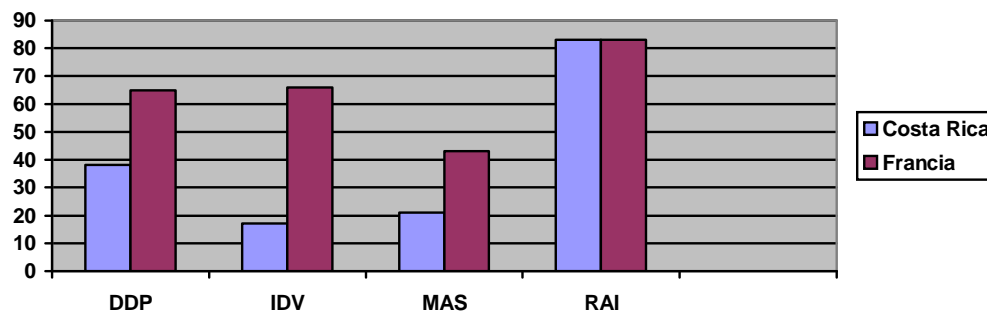
Igualmente, en la página electrónica supra citada, “en Costa Rica se posee uno de los niveles de alfabetización más altos de América Latina, estimado en el 96% de la población. La educación primaria y secundaria es gratuita, y obligatoria entre los 6 y los 15 años de edad. En 2000 551.465 alumnos estaban inscritos en 3.711 escuelas primarias públicas y 255.643 estudiantes asistían a las escuelas secundarias y vocacionales, tanto públicas como privadas y 255.643 estudiantes asistían a las escuelas secundarias y vocacionales, tanto públicas como privadas”.

Como respaldan los datos anteriores, ambos países poseen buenos sistemas educativos lo que constituye una ventaja competitiva para ambos y por supuesto, una buena opción para cualquier empresa que busca una ubicación para instalarse.

Un ejemplo de la educación como factor cultural en los negocios, es el caso de la empresa francesa S.C.D.B. de Costa Rica, propiedad de un francés, ubicada en la zona franca de Cartago y dedicada a la confección de joyas. La empresa tiene como destino para sus exportaciones Francia. El señor Jorge Carmona, costarricense, encargado de planta de esta empresa nos señalaba, que uno de los factores por lo que el propietario eligió Costa Rica para ubicarse, fue la mano de obra calificada y los altos niveles de educación; ya que, según él, sobre todo el personal administrativo tiene que poseer capacidades lingüísticas y administrativas.

A continuación analizaremos los cuatro aspectos culturales entre países; creados por Hofstede, científico holandés, que desarrollo una puntuación para cada una de estos cuatro aspectos que varían entre 0 y 100 y corresponden a los niveles de individualismo, distancia de poder, rechazo a la incertidumbre y masculinidad. Hofstede promedió la puntuación para todos los empleados de

un país determinado, entre ellos Costa Rica y Francia. El cuadro 1.1 (extraído de la página electrónica www.la-bc.com/esp/practico/negociacion-02.htm - 87k) resume los datos de estos dos países.



DDP Distance de Poder
 IDV Individualismo
 MAS Masculinidad
 RAI Rechazo a la Incertidumbre

Los datos arrojan una distancia de poder moderada, en el caso de Costa Rica, con un 38% y una más alta para Francia, con 64%.

Muestra como los costarricenses practican esta distancia de poder. Como es el hecho de establecer una relación de amistad, antes de establecer una relación de negocios, para los hombres de negocios es normal tomarse algo con su interlocutor e intercambiar puntos de vista para conocerse más y establecer un clima de confianza, también se acostumbra establecer una relación asistiendo con su interlocutor a una actividad social, como un partido de fútbol. En las empresas existe un distanciamiento entre el jefe y el subalterno, pero la distancia es leve. En el caso de Francia la distancia de poder es mucho más grande. Los ejecutivos chilenos del diario Estrategia señalan que los franceses se manejan con frialdad al comienzo de un negocio, todo lo contrario de los costarricenses, que les gusta entablar una relación de confianza.

Los franceses son más distantes en el inicio de una relación comercial.

En términos empresariales, de acuerdo con lo dicho por Diana Murillo, Francia se ha notado que dentro de las empresas hay un leve distanciamiento entre los jefes y subalternos, parecido al que se practica en Costa Rica”⁵².

Francia presenta un alto individualismo con un 66%, es decir que los franceses tienden a ser personas muy independientes, autosuficientes. “Los franceses son personas que prefieren trabajar solas, “son como niños malcriados que no respetan la autoridad que emana en la autoridad de grupo”⁵³, por el contrario en Costa Rica reina el colectivismo con 18%, es decir, que se le da mucha importancia a la toma de decisiones en grupo. La habilidad de lograr una estrecha cooperación de los individuos tanto dentro de una compañía como entre compañías, es una ventaja competitiva para los países con bajo individualísimo. La importancia de la identificación con el grupo también desalienta el desplazamiento de una compañía a otra de los dirigentes y los trabajadores. A lo largo de los años, el cuerpo directivo y los trabajadores construyen un conocimiento, una experiencia y una red de contactos interpersonales de negocios. Estas características las posee la cultura costarricense que es altamente colectivista. Sin embargo, la importancia del sentido de pertenencia colectiva no siempre es benéfica. De igual manera en que la sociedad francesa se caracteriza por ser dinámica y emprendedora, lo que refleja la preponderancia de los valores asociados con el individualismo. La sociedad costarricense se caracteriza por una correspondiente falta dinamismo y actividad emprendedora. Es posible que, por causa del énfasis cultural en el individualismo, Francia continúe creando más industrias nuevas que Costa

⁵² Ver Entrevista con la Bach. Diana Murillo Solís, op.cit.

⁵³ Herrero, P.V. (2005). Estudio del Factor Cultural en las Relaciones Laborales entre Franceses y Españoles. Acceso el día: 12 de octubre de 2005. En línea: www.sgci.mec.es/redele/biblioteca/asele/39.herrero.pdf

Rica y sea más exitoso como pionero en la elaboración de nuevos productos y nuevas formas de hacer negocios.

“En el caso de masculinidad, versus feminidad, ambos países presentan una masculinidad baja. Es decir que ambos países se interesan por la calidad de vida. Le dan mucha importancia a un buen ambiente de trabajo y cooperación. En ambas sociedades es común encontrar mujeres ocupando puestos de alto nivel en empresas e instituciones”.

El cuadro 1.1 también dice que Costa Rica y Francia son países con culturas con un sólido rechazo a la incertidumbre ambas con un 83%. Se caracterizan por tener un alto grado de ansiedad y estrés entre estas personas y les preocupa la seguridad, son sociedades que busca estabilidad laboral.

¿Como pueden resolver las empresas que realizan negocios internacionales, las diferencias culturales?

Las empresas que realizan negocios internacionales, en este caso francesas y costarricenses, deben estar bien informadas acerca de las prácticas culturales del país con el que van a efectuar un negocio. Ya que se pueden evitar muchos errores, que en ocasiones, pueden significar el fracaso o éxito de este negocio.

Deben considerar la idea de contratar asesores locales que ayuden e informen sobre la cultura en particular. Para que los negociadores se puedan adaptar a la forma en que se llevan acabo las negociaciones, las costumbres, valores, aptitudes, comunicación, religión, la relación entre los trabajadores y los directivos.

Las empresas que realizan negocios en Francia o Costa Rica, deben contratar ejecutivos suficientemente cosmopolitas, para entender la forma en que estas culturas actúan en un negocio internacional. En este caso, personas

que como mínimo hablen español y francés, para que fluya una buena comunicación desde el inicio. Además que conozcan o estén muy familiarizados con ambas culturas.

Una forma de crear ejecutivos altamente capacitados para enfrentar un negocio internacional es enviándolos por cierto tiempo al extranjero para que tengan contacto con otras culturas. Esto contribuirá a la creación de equipos de trabajo bastantes cosmopolitas.

Sería importante para los ejecutivos que trabajan en empresas francesas y costarricenses o que realicen negocios con ambas, que se creara un manual de costumbres (francesas y costarricenses), para tener una base de datos, estar preparados para enfrentar un negocio con éxito y comprender la cultura de los empleados para la empresa en la que se trabaja.

Los ejecutivos deben tener una mente abierta, ser tolerantes, para comprender, que las diferencias culturales existen, y que se pueden crear problemas serios en el negocio si no se esfuerzan en comprenderlas y aceptarlas.

Dentro de la empresa, los ejecutivos, ya sean costarricenses en una empresa de empleados franceses o viceversa, deben presentarse con los empleados y realizar una explicación detallada de la forma de trabajo que utilizarán para evitarse así situaciones desagradables.

Los ejecutivos franceses recién llegados a Costa Rica o ejecutivos costarricenses recién llegados a Francia podrían tomar un curso de adaptación a la cultura.

Es importante que dentro de la empresa el ejecutivo extranjero tenga un asesor de planta que lo pueda guiar y aconsejar acerca de la forma de trabajar de la empresa y de los empleados.

Conclusiones

Hablar de Francia y Costa Rica significa mencionar un gran legado histórico que se remonta a los primeros años en que Costa Rica ejercía como república independiente. Desde esa época ya se habían iniciado los intercambios culturales, artísticos, científicos y comerciales entre ambas naciones; así podíamos ver costarricenses viajando a Francia para estudiar y conocer, así como franceses que visitaban nuestras tierras, contribuyendo en el desarrollo del país. Hoy esa contribución y legado están muy presentes en nuestra sociedad, lo vemos con el Teatro Nacional, que es una copia de la Comédie de París, en la literatura, la enseñanza del francés como lengua obligatoria en escuelas y colegios de nuestro país, además de 127 empresas francesas operando en nuestro territorio, pruebas de ello la constituyen la Cámara de Comercio Franco Costarricense que opera en Costa Rica y la Misión Económica para Costa Rica y Panamá que tiene su base en la Capital de Panamá, pero que a su vez le corresponden temas de inversión y economía en nuestro país.

Mencionar la palabra cultura es referirse al motor de nuestras sociedades. Corresponde a uno de los puntos claves de este trabajo. Tratar de dar un concepto general de ella, no es una tarea fácil. En la actualidad existen una gran cantidad de conceptos analizados desde diferentes puntos de vista como la antropología y la humanista. Sin embargo, la UNESCO en el 2001 en su Declaración Universal de la Diversidad Cultural, ofrece un concepto de cultura muy amplio que involucra a todas las sociedades e individuos, sin exclusión de ningún tipo. La UNESCO tomó en cuenta elementos como los rasgos distintivos de una sociedad, espirituales, materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social, además toma en

cuenta las artes y letras, los modos de vida, la manera de vivir en conjunto, los sistemas de valor, las tradiciones y creencias.

Por otro lado la cultura es parte clave de un negocio internacional, los ejecutivos internacionales y las empresas que toman precauciones antes de hacer negocios con una cultura ajena a la propia, como investigar, comprender informarse con respecto a los sistemas de valores, la forma en que se llevan los negocios, educación, costumbres, tradiciones entre otros aspectos. Probablemente tendrán éxito en el negocio, ya que no se crearán falsas expectativas o ideas equivocadas.

Algunos de los elementos más comúnmente empleados para analizar las culturas son el lenguaje que es el factor más distintivo de una cultura. El lenguaje tiene dos connotaciones el lenguaje verbal y el no verbal. En el lenguaje verbal resalta en este estudio el francés y el español, que si no se manejan correctamente podrían producir conflictos en la negociación, debido a que el francés le otorgan mucha importancia a su lengua, por eso es recomendable buscar un idioma neutro como el inglés, si no se habla francés y si no se habla español para los franceses. El lenguaje no verbal está compuesto por los gestos, el contacto visual, los saludos; en algunas ocasiones los países hacen uso de los mismos gestos, pero que a menudo tienen significados diferentes, una mala interpretación puede causar malos entendidos y complicaciones en los negocios. La religión es otro elemento importante que influye en las empresas. La religión católica es la predominante en las culturas en estudio, tomar en cuenta los días feriados que corresponden generalmente a festividades religiosas y la jornada laboral, como costumbres asociadas a la religión católica, son importantes para el negociador. Las aptitudes entre las que difieren las empresas francesas y las costarricenses, por un lado está el servicio y la continuidad que el francés le da al cliente y por el otro, la exclusividad que piden las empresas costarricenses respecto a un producto. Las costumbres y modales determinan las prácticas comunes, los franceses que son puntuales, distantes y les gusta argumentar ampliamente, y los

costarricenses que gustan de entablar relaciones de más confianza con el negociador. La educación es un factor importante en la ventaja competitiva de un país, sin embargo, ambos países poseen buenos sistemas educativos y mano de obra calificada.

Por otro lado, la investigación de Hofstede, referente a las cuatro diferencias culturales entre países, también aporta una valiosa información para el análisis de la cultura en las organizaciones. Los elementos analizados influyen en la estructura general de una sociedad. Como vimos, Francia posee una gran distancia de poder, lo que genera que exista más distanciamiento entre el jefe y el subalterno de una compañía, también son individualistas, les gusta hacer las cosas por sí solos. En Costa Rica la distancia de poder es un poco más baja, posee un gran colectivismo, buscan al grupo para tomar decisiones. La baja masculinidad se ve reflejada en el hecho de que ambas culturas la mujer ocupa puestos destacados y de altos rangos. La alta incertidumbre de las dos culturas, muestra que las personas trabajan con estrés y buscan la seguridad en los trabajos.

Las cuatro diferencias de Hofstede ayudan sobre todo a contestar a la pregunta ¿En qué forma la cultura de una sociedad afecta los valores que imperan en un lugar de trabajo? La pregunta nos lleva a modificar las prácticas de administración, de acuerdo con los valores laborales culturalmente determinados. Como las culturas de Francia y Costa Rica tienen algunos valores laborales semejantes, pero otros distintos, un negocio internacional con operaciones en ambos países debe modificar sus prácticas y procesos administrativos considerando estas diferencias. Otra forma de atenuar las diferencias culturales en los negocios internacionales es tomando en consideración las recomendaciones para resolver las diferencias culturales en éstos.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

BYRAM (Michael). Culture et Educación en Langue Etrangere, Paris: Editorial Hatier, 1992, p. (___).

HERNÁNDEZ (Roberto), FERNÁNDEZ (Carlos) y BAPTISTA (Pilar). Metodología de la investigación, México DF: Editorial: Mc Graw Hill, 1996, 505 p.

HILL (Charles). Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global, Mexico D.F : Editorial, McGraw-Hill, 1991, 789 p.

MACAYA LEMMAN (______). Francia – Costa Rica: historia de una amistad.

MCEMTEE (Eileen). Comunicacion Intercultural, Mexico, D.F: Editorial McGraw-Hill, 2003. 588 p.

MÉNDEZ (Odilón). La investigación científica, San José: Editorial Juricentro, 1984. 156 p.

RUGMAN HODGETTS (Alan). Negocios Internacionales un Enfoque de Administracion Estratégica, México: Editorial Mc Graw Hill, 1999, 707 p.

TOMALIN (Barry). Culture Smart, France, a Quick Guide to Customs and Etiquette, London: Editorial Kuperard Bravo Ltd., 2004, 168 p.

Revistas:

GRAU (Bernard). Costa Rica/ France: une Amitie Solide. Revista Feria Internacional del libro de Costa Rica, 2000, pp. 6-7.

Entrevistas:

Entrevista con el Lic. Nicolás Alión, Director de la Cámara de Comercio Franco Costarricense, lunes 21 de octubre del 2005.

Entrevista con la Bach. Diana Murillo Solís, Profesora en Enseñanza del francés, jueves 20 de octubre del 2005.

Entrevista con la Bach. Diana Murillo Solís, Profesora en Enseñanza del francés, jueves 20 de octubre del 2005.

Internet:

Austin, (T. R.) (2000). El Concepto de Interculturalidad. Acceso el día: 21 de septiembre de 2005. En línea: www.angelfire.com/emo/tomaustin/intercult/comintdos.htm

Comunicación intercultural. Acceso el día 21 de setiembre del 2005. En línea: www.ehu.es/zer/zer1/4notinvrodr.htm.

Costa Rica Hoy (2005). Generalidades. Acceso el día: 11 de octubre 2005. En línea: www.grupoice.com/esp/invers/cr_hoy.htm - 22k

Costa rica map - información general de Costa Rica. Acceso el día: 20 de octubre de 2005. En línea: www.costaricamap.com/esp/aboutgeneral.html - 41k

Cottex Brasil. (2005) Saiba como negociar com os franceses. Acceso el día: 6 de octubre de 2005. En línea: <http://www.cottex.com.br/cases02.asp>-12k

Diario ESTRATEGIA. (2004). Puntualidad y Palabra: las Claves Para Negociar con Franceses. Acceso el día 6 de octubre de 2005. En línea: <http://www.estrategia.cl/histo/200403/22/ambito/fran.htm>

El Factor Cultural en los Negocios Internacionales. Acceso del día: 21 de septiembre de 2005. En línea: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/exportacion/tips.htm#factor>

Embajada de Francia en Costa Rica Francia en Costa Rica: un poco de Historia. Acceso el día: 5 de octubre de 2005. En línea: <http://www.ambafrance-cr.org/presencia-cadre.htm>

Encarta Centro de artículos (2005).La Educación en Francia. Acceso el día 20 de octubre de 2005. En línea: www.es.encarta.msn.com/artcenter_/browse.html - 22k - 19 Oct 2005

Guía Mundial De Viajes (2005). América del Norte - Costa Rica. Acceso el día: 11 de octubre de 2005. En línea: www.guiamundialdeviajes.com/data/cri/cri.asp - 21k -

Guía Mundial De Viajes (2005). Francia - Información General. Acceso el día: 11 de octubre 2005. En línea: www.guiamundialdeviajes.com/data/fra/fra.asp - 23k

Herrero, P.V. (2005). Estudio del Factor Cultural en las Relaciones Laborales entre Franceses y Españoles. Acceso el día: 12 de octubre de 2005. En línea: www.sgci.mec.es/redele/biblioteca/asele/39.herrero.pdf

ITIM Internacional (2003). Geert Hofstede™ Cultural Dimensions. Acceso el día: 28 de septiembre de 2005. En línea: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_france.shtml

Latin America - Business Center. (2005). Como Negociar con costarricenses y franceses. Acceso el día: 6 de octubre de 2005. En línea: www.la-bc.com/esp/practico/negociacion-02.htm - 87k

Monografias.com. (2003). Culturas y Estéticas Contemporáneas. Acceso el día: 29 de septiembre 2005. En línea: www.monografias.com/trabajos13/quentend/que

Montecinos. H Pluma y Pincel – Significado de la Palabra Cultura. Acceso el día 29 de septiembre 2005. En línea: <http://www.plumaypincel.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1439k>

UNESCO (2001). Declaración Universelle de l'UNESCO sur la Diversité culturelle. Acceso el día 24 de septiembre 2005. En línea: www.unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160m.pdf

Wikipedia, La Enciclopedia Libre. Acceso el día: 11 de octubre de 2005. En línea: <http://es.wikipedia.org/wiki/FranciaFrancia> - Wikipedia