

Trabajo Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas.

La comunicación intercultural en la empresa:
análisis y formación.

Autor/es

Fabiana Cifone Berlanga

Director/es

Elena Oliete Aldea

Facultad de Economía y Empresa

2015

Título: Comunicación intercultural en la empresa: análisis y formación.

Autor: Fabiana Cifone Berlanga

Titulación: Grado de Administración y Dirección de Empresas

Modalidad: Trabajo académico específico

Directora: Elena Oliete Aldea

RESUMEN

Este trabajo trata sobre la comunicación intercultural empresarial y sobre las diferencias y dificultades que pueden existir al establecer relaciones comerciales en una cultura distinta a la propia. Cada día es más común la interacción entre distintas culturas, por ello es importante saber que no todas son iguales y que se deben conocer y respetar sus rasgos y costumbres para poder mantener una comunicación eficiente. Para crear conciencia sobre el tema, me basaré en los estudios sobre las *Dimensiones Culturales* del sociólogo Geert Hofstede, las cuales ayudan a entender de una manera completa los rasgos más importantes de distintas culturas. A partir de dichas dimensiones, explicaré cómo afectan en las distintas situaciones empresariales analizadas por Robert Gibson. A continuación estudiaré los distintos tipos de formación en comunicación intercultural que ofrecen organizaciones y empresas como cursos, seminarios, consultorías o ayuda online, para aquellas empresas que lo necesiten. Todo ello lo aplicaré a un caso de estudio en una empresa real, analizando el conocimiento previo y las necesidades que puedan tener sus empleados en cuanto a la formación en comunicación intercultural, para, a partir de los resultados obtenidos, realizar una propuesta formación que ayude a superar los problemas de comunicación intercultural detectados.

This essay deals with intercultural business communication and the differences and difficulties that may appear when establishing business relationships with other cultures. The interaction between different cultures is increasingly common, so it is important to know that not all cultures are similar and everybody should know and respect their traits and customs in order to achieve efficient communication. To raise awareness on this issue, I will rely on Geert Hofstede's *Cultural Dimensions*, which help understand the most important features of different cultures in a comprehensive manner. Through these dimensions, I will explain how they affect different business situations analysed by Robert Gibson. Then, I will study different types of cultural communication training that are offered by some firms and organizations such as courses, seminars, consulting or online help, to those companies that need it. Finally, I will apply this theoretical background to a practical case study in a real company, by analyzing the previous knowledge and needs that the employees may have regarding training in intercultural communication; taking onto account the final results, I will make a training proposal which helps overcome the detected intercultural communication problems.

ÍNDICE

Introducción.....	6
Capítulo I: Comunicación Intercultural en el Mundo Empresarial.....	9
1.1. Dimensiones de Hofstede.....	9
1.2. Situaciones Empresariales.....	18
1.2.1. Gestión de personal.....	18
1.2.2. Negociación.....	19
1.2.3. Socialización.....	22
1.2.4. Presentaciones.....	24
1.2.5. Publicidad.....	25
1.2.6. Búsqueda de empleo y proceso de selección de personal.....	26
1.3. Barreras de Comunicación Intercultural.....	27
Capítulo II: Formación de Comunicación Intercultural en la empresa.....	31
2.1. Servicios de formación y ayuda intercultural.....	31
Capítulo III: Caso de estudio	36
3.1. Análisis de necesidades.....	36
3.2. Propuesta de mejora en el curso de formación.....	43
Conclusiones	
Bibliografía	
Anexo	

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tablas

- 1.1. Clasificación de países más individualistas a más colectivistas.
- 1.2. Clasificación de países con alta distancia de poder a países con baja distancia de poder.
- 1.3. Clasificación de países con alta evasión de incertidumbre a países con baja evasión de incertidumbre.
- 1.4. Clasificación de países masculinos a femeninos.
- 1.5. Clasificación de países con orientación a largo plazo a países con orientación a corto plazo.
- 1.6. Clasificación de países indulgentes a restrictivos.

- 3.1. Tailandia y las Cinco Dimensiones de Hofstede.
- 3.2. Hungría y las Cinco Dimensiones de Hofstede.
- 3.3. Reino Unido y las Cinco Dimensiones de Hofstede.
- 3.4. Estados Unidos y las Cinco Dimensiones de Hofstede.
- 3.5. Francia y las Cinco Dimensiones de Hofstede.
- 3.6. Nigeria y las Cinco Dimensiones de Hofstede.

Gráficos

- 1.1. El Modelo del melocotón y el coco.

- 3.1. ¿Suele trabajar con personas de distinta cultura a la suya?
- 3.2. En caso afirmativo, ¿en qué contexto?
- 3.3. Marque las siguientes situaciones en las que se comunica con personas de otra cultura
- 3.4. ¿Cree que es importante conocer rasgos de distintas culturas para evitar malentendidos?
- 3.5. Cuando se comunica con distintas culturas, ¿siente que existe algún tipo de barrera?

3.6. Según su experiencia, ¿este tipo de barreras/problemas de comunicación intercultural, pueden afectar la relación empresarial de forma significativa?

3.7. ¿Ha recibido Training Intercultural en algún momento?

3.8. ¿Sabría dónde conseguir información sobre la Comunicación Intercultural Empresarial?

3.9. ¿Sobre qué culturas o países cree que necesita más información?

INTRODUCCIÓN

Desde los años en los que se desarrolló la primera globalización, entre 1870 y 1930 (Comín, Hernández y Llopis, 2010), la integración de los mercados internacionales de productos y de factores ha llevado a millones de empresas a relacionarse con otras empresas, personal y clientes de distintas culturas y países. El proceso de globalización afecta tanto a empresas multinacionales como a pequeñas y medianas empresas. Más que nunca, en el siglo XXI es importante que exista una comunicación eficaz entre individuos de distinto origen. Por ello, los empresarios deben ser conscientes de que existen diferencias culturales que pueden obstaculizar dicha comunicación, es decir, que existen barreras que deben superarse para así llegar a acuerdos eficientes entre empresas. En este trabajo me centro en el funcionamiento de una empresa teniendo en cuenta la interculturalidad y reflejando cómo afectan las diferencias entre países y zonas geográficas en distintas situaciones empresariales. Dentro de dicha interculturalidad, me centraré en la comunicación y posteriormente en su formación dentro de la empresa. Según la Dra. María G. Portugal Flores:

Cultura es todo aquello, material o inmaterial (creencias, valores, comportamientos y objetos concretos), que identifica a un determinado grupo de personas, y surgen de sus vivencias en una determinada realidad. Dicho de otro modo, cultura es la manera como los seres humanos desarrollamos nuestra vida y construimos el mundo o la parte donde habitamos; por tanto, cultura es el desarrollo, intelectual o artístico. Es la civilización misma. (www.promonegocios.net, 2007)

Asimismo, Fred Jandt (2010) identifica la comunicación como un elemento de la cultura, y destaca que Alfred G. Smith (1966) escribió en el prefacio de su libro *Communication and Culture*, que la cultura es un código que aprendemos y compartimos, y aprender y compartir requiere comunicación.¹

Considero que, durante mis años de estudio de Administración y Dirección de Empresas, ninguna asignatura ha enfatizado este tema y, en mi opinión es importante tenerlo en cuenta, sobre todo en la era en la que vivimos. Existen universidades europeas y estadounidenses donde hay asignaturas completas dedicadas a este tema, incluso cursos de postgrado y master, como el *Master of Arts in Cross-Cultural and Sustainable Business Management* en la Universidad Americana de París, el *Master's Degree Programme in Intercultural Encounters* en la Universidad de Helsinki, el *Master in Intercultural Communication for Business and Professions* en la Universidad

¹ “culture is a code we learn and share, and learning and sharing require communication” (Smith en Jandt, 2010: 37)

de Londres, y el *Masters of Arts in Intercultural Relations (MAIR)* en la Universidad del Pacífico en California.

Mi objetivo general es hacer entender las situaciones que se pueden presentar en el ámbito empresarial intercultural, explicando las diferencias culturales entre países o zonas geográficas, a partir del estudio de autores como Geert Hofstede, Fred Jandt y Robert Gibson. Para ello, me centraré en los siguientes objetivos específicos:

- Resaltar diferencias culturales que pueden surgir en distintas situaciones que se pueden dar en el ámbito empresarial, a partir de ejemplos y comparaciones entre distintos países.
- Destacar barreras culturales y cómo superarlas.
- Analizar y proponer mejoras en un caso real sobre la formación intercultural en una empresa multinacional.
- Explicar en qué se basa la formación intercultural en una empresa a través de un caso de estudio, cuáles son sus dificultades y dar soluciones a éstas ofreciendo una propuesta de curso de formación basado principalmente en el modelo de Hofstede.

Este trabajo de carácter descriptivo y analítico puede ser de utilidad para cualquier tipo de empresa que mantenga relaciones con clientes y proveedores de otros países, contrate personal extranjero, etc. Podrá servirle tanto a las pequeñas y medianas empresas como a las multinacionales, ya que nos centraremos en la comunicación y en la formación intercultural, que podría aplicarse en ambas. También será útil para aquellos estudiantes de estudios empresariales tomen conciencia de la importancia de este tema.

Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, las exportaciones aumentaron en 2014 un 2,6% en comparación con el año 2013, lo que indica que el mercado español cada vez tiene más oportunidades de abrirse al exterior, es decir, a distintas culturas. Por ello es importante que empresarios y empleados sean conscientes de las diferencias culturales existentes en los mercados en los que puedan operar.

Este trabajo se divide en tres capítulos. El primer capítulo se centra en el mundo empresarial y en cómo afecta la comunicación intercultural en él. A partir del *Modelo*

de las cinco dimensiones de Hofstede, daré a conocer las diferencias culturales que pueden surgir en ciertas situaciones empresariales en distintos países y zonas geográficas, para, de esta forma, evitar situaciones no deseadas.

En el segundo capítulo presento las distintas alternativas de formación intercultural con las que una empresa puede contar. Destacaré ciertas empresas y sociedades que dan servicios en cuanto a comunicación intercultural: dos de ellas recomendadas por el mismo Hofstede y otra empresa nórdica con sedes en Madrid y en Barcelona.

Finalmente, en el tercer capítulo aplico todo lo estudiado a un caso de estudio de una empresa real. A partir de un análisis sobre la formación intercultural en una empresa, después de realizar una encuesta a sus empleados y analizar los resultados, propondré una mejora en dicha formación, basándome en lo estudiado en el Capítulo I y en la investigación sobre servicios de comunicación intercultural en el Capítulo II. Una adecuada formación en comunicación intercultural para empleados es fundamental para que puedan aplicar estos conceptos a distintas situaciones, ya que las culturas cambian continuamente y no bastaría con tener un manual sobre una empresa en concreto, ya que habría que actualizarlo cada tanto tiempo.

CAPÍTULO I: COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN EL MUNDO EMPRESARIAL.

Este capítulo se centra en las principales situaciones empresariales en las que la comunicación intercultural tiene una mayor incidencia. Según Robert Gibson (2002), estas situaciones son la gestión de personal, las negociaciones, la socialización, las presentaciones empresariales, la publicidad y el proceso de búsqueda de empleo. Para realizar el análisis de dichas situaciones y su posterior aplicación en un caso práctico que desarrollaré posteriormente en el capítulo III, utilizaré el modelo de Geert Hofstede, ingeniero, profesor, psicólogo social y autor de varios libros y publicaciones académicas sobre la cultura moderna y sus diferencias. Existen también otros modelos como el de Edward T. Hall (1959), basado en tres factores: el contexto, el tiempo y el espacio; y el de Trompenaars y Hampden-Turner (1997) y sus *Siete Dimensiones*. Sin embargo, he elegido el modelo de las Dimensiones de Hofstede por ser uno de los más completos que describen los rasgos principales que se deben tener en cuenta para entender culturas diferentes a la propia. Hofstede ofrece un modelo que ayuda a comprender las diferencias culturales, comportamientos y aspectos de distintas zonas del mundo a partir de cinco dimensiones, para así poder entenderlas y relacionarnos con los individuos que forman parte de ellas. Estas dimensiones, además, permiten una gran adaptabilidad a los incesantes cambios temporales y geográficos promovidos por la globalización, lo cual resulta muy útil a la hora de elaborar un plan de formación para las empresas que no se quede obsoleto en un breve espacio de tiempo.

1.1. DIMENSIONES CULTURALES

A continuación, realizaré una breve explicación de cada una de las *dimensiones culturales* propuestas por Hofstede:

- **Individualismo/Colectivismo:** en las culturas individualistas, las personas miran por sí mismas y por su familia, se identifican más como individuos que como grupo cultural. En las culturas colectivistas, la identidad de las personas está íntimamente ligada al grupo al que pertenecen, ya sea familia, clan u organización, el cual protege a sus miembros y espera fidelidad por su parte.

Como podemos ver en la Tabla 1, los países más individualistas suelen ser los anglosajones, con Estados Unidos a la cabeza, mientras que los países asiáticos y de América Latina tienden a ser culturas colectivistas.

Tabla 1.1: Clasificación de países más individualistas a más colectivistas.

Estados Unidos	91	Letonia	60	Grecia	35	Albania	20
Australia	90	Lituania	60	Zambia	35	Bangladesh	20
Reino Unido	89	Luxemburgo	60	Croacia	33	Cabo Verde	20
Canadá	80	Polonia	60	Filipinas	32	China	20
Hungría	80	Malta	59	Bulgaria	30	Singapur	20
Holanda	80	República Checa	58	República Dominicana	30	Tailandia	20
Nueva Zelanda	79	Austria	55	Iraq	30	Vietnam	20
Italia	76	Eslovaquia	52	Jordania	30	El Salvador	19
Bélgica	75	España	51	Méjico	30	Angola	18
Dinamarca	74	India	48	Nigeria	30	Corea del Sur	18
Francia	71	Argentina	46	Rumanía	30	Taiwán	17
Suecia	71	Japón	46	Portugal	27	Perú	16
Irlanda	70	Marruecos	46	Eslovenia	27	Trinidad y Tobago	16
Noruega	69	Irán	41	Malasia	26	Burkina Faso	15
Suiza	68	Libano	40	Egipto	25	Ghana	15
Alemania	67	Rusia	39	Hong Kong	25	Mozambique	15
Sudáfrica	65	Brasil	38	Arabia Saudí	25	Indonesia	14
Finlandia	63	Libia	38	Serbia	25	Paquistán	14
Estonia	60	Turquía	37	Tanzania	25	Colombia	13
Islandia	60	Uruguay	36	Chile	23	Venezuela	12

Fuente: Hofstede (2014).

Ha de observarse que España se encuentra en el centro, entre individualismo y colectivismo, además, según Hofstede su puntuación² en esta dimensión es de 51 puntos. Según Hofstede, la cultura española se considera colectivista en comparación con otros países de Europa, debido a su puntuación con respecto a estos, pero a escala mundial, sería una cultura individualista. Esto indica que España cuenta con características de ambos extremos, lo que ayudaría a comprender con más claridad esta dimensión en el caso de formación intercultural a empleados españoles.

² La puntuación se obtiene a partir de la encuesta *The Culture Compass*, desarrollada por Hofstede e Itim international (ver <http://geert-hofstede.com/cultural-survey.html>).

- **Distancia de poder:** Si bien es cierto que en todas las culturas existen desigualdades, éstas se toleran de distinta forma. Cuando la distancia de poder es alta, las estructuras sociales están más jerarquizadas y hay individuos que tienen mucho más poder de decisión que otros. Cuando es baja, individuos de una cultura perciben que todos deberían tener los mismos derechos y se les otorga más importancia a los valores democráticos. La distancia de poder también se refiere a cómo se trata el hecho de tener poder, prestigio y riqueza en una cultura.

En cuanto al mundo empresarial, en culturas con alta distancia de poder, directores y empleados no se consideran iguales. El poder está centralizado, y hay una gran diferencia entre los salarios de la alta dirección y de los empleados. También cabe destacar que en este tipo de culturas, la oficina de directivos suele ser mucho más lujosa que las de otros empleados, además de tener acceso controlado. En culturas con baja distancia de poder, los empleados esperan que se les consulten dudas o temas de importancia.

Como puede observarse en la Tabla 2, países asiáticos y de América Latina se caracterizan por una alta distancia de poder, mientras que países europeos y anglosajones tienden a tener baja distancia de poder.

Tabla 1.2: Clasificación de países de alta distancia de poder a baja distancia de poder.

Malasia	100	Cabo Verde	75	República Dominicana	65	Hungría	46
Eslovaquia	100	Líbano	75	Perú	64	Letonia	44
Iraq	95	Singapur	74	Tailandia	64	Lituania	42
Arabia Saudí	95	Croacia	73	Chile	63	Estonia	40
Filipinas	94	Eslovenia	71	Portugal	63	Luxemburgo	40
Rusia	93	Bulgaria	70	Uruguay	61	Estados Unidos	40
Albania	90	Burkina Faso	70	Grecia	60	Canadá	39
Rumanía	90	Egipto	70	Corea del Sur	60	Holanda	38
Serbia	86	Jordania	70	Zambia	60	Australia	36
Mozambique	85	Marruecos	70	Irán	58	Alemania	35
Angola	83	Tanzania	70	Taiwán	58	Reino Unido	35
México	81	Vietnam	70	República Checa	57	Suiza	34
Venezuela	81	Brasil	69	España	57	Finlandia	33
Bangladesh	80	Francia	68	Malta	56	Noruega	31
China	80	Hong Kong	68	Paquistán	55	Suecia	31
Ghana	80	Polonia	68	Japón	54	Islandia	30
Libia	80	Colombia	67	Italia	50	Irlanda	28
Nigeria	80	El Salvador	66	Argentina	49	Nueva Zelanda	22
Indonesia	78	Turquía	66	Sudáfrica	49	Dinamarca	18
India	77	Bélgica	65	Trinidad y Tobago	47	Austria	11

Fuente: Hofstede (2014).

Pongamos como ejemplo a un empleado español realizando actividades empresariales en Filipinas y en Suecia. Según Hofstede, Filipinas tiene una puntuación de 94 en esta dimensión, es decir, es una cultura estrictamente jerárquica en comparación con España, con una puntuación de 57. Sin embargo, Suecia es un país con bajo poder de distancia, con una puntuación de 31. En Filipinas el empleado español tendría que respetar las jerarquías y ser muy cuidadoso con los protocolos, sobre todo si va a hacer negocios con el jefe o director de una empresa. En cambio en Suecia, no tendría que ser tan meticuloso a la hora de tratar con cualquier empleado, o incluso jefe, con el que tenga que realizar actividades económicas.

También he de destacar Francia y Reino Unido, ya que son dos países europeos que, como puede observarse en la Tabla 2, no se asemejan en este contexto. Francia es un país con alta distancia de poder en el que existe un alto respeto por las jerarquías tanto en el ámbito personal como en el ámbito empresarial y gubernamental. Por lo contrario, en el país británico se busca minimizar la desigualdad respecto a los tratamientos jerárquicos.

- **Evasión de incertidumbre:** ésta dimensión busca definir hasta qué punto una cultura acepta situaciones consideradas imprevisibles y cómo los individuos afrontan la inseguridad que dichos imprevistos les aportan. Por ejemplo, los estudiantes de culturas de alta evasión de incertidumbre esperan que sus profesores sean expertos y que sepan contestar a cualquier problema, lo que puede explicar también la relación jefe-empleado, ya que este último espera que el jefe sea capaz de resolver cualquier conflicto. En el mundo empresarial, se siente la necesidad de trabajar duro en el sentido de seguir las reglas establecidas de un modo estricto, así como cumplir con un horario fijo, y otorgarle gran importancia a la puntualidad. En culturas de baja evasión de incertidumbre, los estudiantes aceptan que algún profesor no sepa contestar a todas las preguntas, y en la empresa se acepta que un superior no sepa resolver un problema siempre y de modo inmediato trabaja duro sólo cuando resulta necesario, es decir, se acepta la flexibilidad de horarios y se suele trabajar por objetivos, sin dar tanta importancia a cumplir con un horario establecido, no hay más reglas de las necesarias y el no cumplirlas se tolera con facilidad.

En la Tabla 3, podemos observar que la clasificación indica que la mayoría de países de América Latina y algunos asiáticos como Japón, se caracterizan por una evasión de la incertidumbre alta. Finalizando el ranking, como países con baja evasión de incertidumbre, destacan los anglosajones.

Tabla 1.3: Clasificación de países de alta evasión de incertidumbre a baja evasión de incertidumbre.

Grecia	100	Turquía	85	Jordania	65	Zambia	50
Portugal	99	Hungría	82	Lituania	65	Nueva Zelanda	49
Uruguay	99	México	82	Tailandia	64	Sudáfrica	49
Malta	96	Colombia	80	Letonia	63	Canadá	48
Rusia	95	Croacia	80	Angola	60	Indonesia	48
Bélgica	94	Egipto	80	Bangladesh	60	Estados Unidos	46
El Salvador	94	Arabia Saudí	80	Estonia	60	República Dominicana	45
Polonia	93	Brasil	76	Finlandia	59	Mozambique	44
Japón	92	Venezuela	76	Irán	59	Filipinas	44
Serbia	92	Italia	75	Suiza	58	Cabo Verde	40
Rumanía	90	República Checa	74	Burkina Faso	55	India	40
Eslovenia	88	Albania	70	Nigeria	55	Malasia	36
Perú	87	Austria	70	Trinidad y Tobago	55	Irlanda	35
Argentina	86	Luxemburgo	70	Holanda	53	Reino Unido	35
Chile	86	Paquistán	70	Australia	51	China	30
Francia	86	Taiwán	69	Eslovaquia	51	Vietnam	30
España	86	Libia	68	Islandia	50	Hong Kong	29
Bulgaria	85	Marruecos	68	Libano	50	Suecia	29
Iraq	85	Alemania	65	Noruega	50	Dinamarca	23
Corea del Sur	85	Ghana	65	Tanzania	50	Singapur	8

Fuente: Hofstede (2014).

España según Hofstede, con una puntuación de 86 en esta dimensión, es un país con alta evasión de incertidumbre en el que existen demasiadas reglas y en el que los cambios causan estrés, además se evita enfrentamientos por la misma razón. En el ámbito empresarial, estas características indican que durante las negociaciones se respira un ambiente calmado y no se llega a discusiones y, además, no se suelen llevar a cabo cambios radicales dentro de la empresa. Por lo contrario, en países como Singapur o Jamaica (con puntuaciones de 8 y 13 respectivamente), los cambios dentro de la empresa no causarían estrés.

- **Masculinidad/Feminidad:** se refiere a la diferencia entre los roles sociales entre la mujer y el hombre y los valores tradicionales asociados a estos roles. Hofstede (1980) se dio cuenta de que el rol social de la mujer variaba menos

entre las culturas que el del hombre. El autor describió las culturas masculinas como aquellas en las que hay una gran distinción entre las tareas o actitudes que se espera que lleven a cabo el hombre y la mujer. Las culturas masculinas enfatizan la competitividad y el éxito material. En cambio, en culturas femeninas, se busca calidad de vida, relaciones interpersonales y preocupación por los débiles. En la Tabla 4 puede observarse un ranking de países en cuanto a esta dimensión, el cual lidera Eslovaquia, siendo éste el país con una cultura más masculina; y como último en el ranking destaca Suecia, como país con cultura femenina.

Tabla 1.4: Clasificación de países de masculinos a femeninos.

Eslovaquia	100	Estados Unidos	62	Brasil	49	Zambia	40
Japón	95	Australia	61	Singapur	48	Corea del Sur	39
Hungría	88	Nigeria	60	Malta	47	Mozambique	38
Albania	80	Arabia Saudí	60	Indonesia	46	Uruguay	38
Austria	79	Nueva Zelanda	58	Egipto	45	Rusia	36
Venezuela	73	Trinidad y Tobago	58	Jordania	45	Tailandia	34
Iraq	70	República Checa	57	Taiwán	45	Portugal	31
Italia	70	Grecia	57	Turquía	45	Estonia	30
Suiza	70	Hong Kong	57	Francia	43	Chile	28
Méjico	69	Argentina	56	Irán	43	Finlandia	26
Irlanda	68	India	56	Serbia	43	Angola	20
China	66	Bangladesh	55	Perú	42	Lituania	19
Alemania	66	Bélgica	54	Rumanía	42	Eslovenia	19
Reino Unido	66	Marruecos	53	España	42	Dinamarca	16
República Dominicana	65	Canadá	52	Bulgaria	40	Cabo Verde	15
Libano	65	Libia	52	Croacia	40	Holanda	14
Colombia	64	Burkina Faso	50	El Salvador	40	Islandia	10
Filipinas	64	Luxemburgo	50	Ghana	40	Letonia	9
Polonia	64	Malasia	50	Tanzania	40	Noruega	8
Sudáfrica	63	Paquistán	50	Vietnam	40	Suecia	5

Fuente: Hofstede (2014).

España tiene una puntuación de 42 en esta dimensión, y para ello Hofstede indica que no es ni femenino ni masculino, sino que sitúa al país en medio. Según Hofstede, en España no se aprecia el hecho de ser excesivamente competitivo. Estados Unidos junto con Japón, Hungría y Eslovaquia por lo

contrario, tiene una puntuación de 62 y se considera una cultura masculina en la que la competitividad se aprende en la infancia.

- **Orientación a largo plazo/Orientación a corto plazo:** esta dimensión surgió a partir de los resultados de una encuesta realizada por Michael Bond (1987) en la Universidad China de Hong Kong sobre los valores orientales. Las culturas con orientación a largo plazo, son aquellas que se preocupan por el futuro, por el ahorro y la perseverancia. Aquellas con orientación a corto plazo, cuidan sus tradiciones y buscan cumplir obligaciones sociales, ya que son culturas más normativas. En la Tabla 5, se observa que las culturas asiáticas y la mayoría de las europeas tienden a estar orientadas a largo plazo, y las culturas hispanoamericanas y las africanas aquellas orientadas a corto plazo.

Tabla 1.5: Clasificación de países de orientación a largo plazo a orientación a corto plazo.

Corea del Sur	100	Hong Kong	61	Malasia	41	Perú	25
Taiwán	93	Italia	61	Finlandia	38	Irlanda	24
Japón	88	Angola	60	Polonia	38	Méjico	24
China	87	Austria	60	Canadá	36	Libia	23
Alemania	83	Croacia	58	Arabia Saudí	36	Australia	21
Bélgica	82	Hungría	58	Dinamarca	35	Argentina	20
Estonia	82	Vietnam	57	Noruega	35	El Salvador	20
Lituania	82	Suecia	53	Sudáfrica	34	Jordania	16
Rusia	81	Rumanía	52	Tanzania	34	Venezuela	16
Eslovaquia	77	Serbia	52	Nueva Zelanda	33	Irán	14
Suiza	74	India	51	Tailandia	32	Líbano	14
Singapur	72	Reino Unido	51	Chile	31	Marruecos	14
República Checa	70	Paquistán	50	Zambia	30	Colombia	13
Bulgaria	69	Eslovenia	49	Islandia	28	República Dominicana	13
Letonia	69	España	48	Portugal	28	Nigeria	13
Holanda	67	Bangladesh	47	Burkina Faso	27	Trinidad y Tobago	13
Luxemburgo	64	Malta	47	Filipinas	27	Cabo Verde	12
Francia	63	Turquía	46	Estados Unidos	26	Mozambique	11
Indonesia	62	Grecia	45	Uruguay	26	Egipto	7
Albania	61	Brasil	44	Iraq	25	Ghana	4

Fuente: Hofstede (2014).

En esta dimensión España tiene una puntuación de 48, lo cual indica una posición central tendiendo al corto plazo en comparación con China o con países europeos como Francia, Bélgica o Alemania. En el ámbito empresarial, se buscan resultados rápidos y sin retrasos. China tiene una puntuación de 87, lo que lo hace una cultura con orientación a largo plazo, en la que se es perseverante a la hora de conseguir resultados.

- **Indulgencia/Contención:** Es una sexta dimensión que no ha utilizado tanto como las anteriores ya que es bastante reciente, fue agregada en 2010 por Hofstede. Esta sexta dimensión trata sobre “el control que tiene una persona sobre sí misma sobre sus deseos e impulsos”, basado en la forma en la que se crió (geert-hofstede.com), en otras palabras, trata sobre el aprecio que se le da al tiempo libre y al hecho de divertirse. El control relativamente bajo sería la “indulgencia”, y el alto la “restricción”.

Tabla 1.6: Clasificación de países indulgentes a restrictivos.

Venezuela	100	Malta	66	Perú	46	Corea del Sur	29
México	97	Suiza	66	Singapur	46	Serbia	28
El Salvador	89	Irlanda	65	Tailandia	45	Eslovaquia	28
Nigeria	84	Austria	63	España	44	India	26
Angola	83	Sudáfrica	63	Jordania	43	Líbano	25
Cabo Verde	83	Argentina	62	Japón	42	Marruecos	25
Colombia	83	Brasil	59	Filipinas	42	China	24
Mozambique	80	Bélgica	57	Zambia	42	Bangladesh	20
Trinidad y Tobago	80	Finlandia	57	Alemania	40	Rumanía	20
Suecia	78	Malasia	57	Irán	40	Rusia	20
Nueva Zelanda	75	Luxemburgo	56	Indonesia	38	Burkina Faso	18
Ghana	72	Noruega	55	Tanzania	38	Hong Kong	17
Australia	71	República Dominicana	54	Vietnam	35	Iraq	17
Dinamarca	70	Uruguay	53	Libia	34	Bulgaria	16
Reino Unido	69	Arabia Saudí	52	Croacia	33	Estonia	16
Canadá	68	Grecia	50	Portugal	33	Lituania	16
Chile	68	Taiwán	49	Hungría	31	Albania	15
Holanda	68	Turquía	49	Italia	30	Letonia	13
Estados Unidos	68	Francia	48	República Checa	29	Egipto	4
Islandia	67	Eslovenia	48	Polonia	29	Paquistán	0

Fuente: Hofstede (2014).

En la Tabla 6 se observa que la mayoría de los países de América Latina y los africanos pertenecen a culturas indulgentes, mientras que los países árabes son los más restrictivos.

España tiene una puntuación de 44 en esta dimensión, lo que caracteriza a su cultura como restrictiva, lo que implica tendencia al pesimismo y escepticismo, contrario a culturas indulgentes como Suecia (con puntuación de 78), donde se trabaja duro y se disfruta del tiempo libre y las vacaciones al máximo. Y aunque de España se conoce de forma estereotipada como el “país de la fiesta” y ello podría significarse que es una cultura indulgente, Hofstede indica que este hecho se debe a que es una cultura con orientación más bien restrictiva.

A partir de este punto, aplicaré el modelo de las Dimensiones de Hofstede a situaciones empresariales enunciadas por Gibson.

1.2. SITUACIONES EMPRESARIALES

1.2.1. Gestión de personal

La relación jefe-empleado varía dependiendo de la cultura. Es importante que, actualmente, un jefe entienda, en caso de ser diferente, los rasgos culturales de sus empleados para poder llevar a cabo su gestión.

- *Individualismo*: Las culturas individualistas el empleado obedece y su opinión no es necesaria para tomar decisiones y las culturas colectivistas el empleado y el jefe trabajan como grupo y se preocupan mutuamente por sus intereses y el de la empresa.
- *Distancia de poder*: En culturas de alta distancia de poder, los subordinados obedecen órdenes y no serían capaces de negociar con el jefe, por el contrario, esto sí podría suceder en culturas de baja distancia de poder, ya que se entiende que los individuos tienen los mismos derechos, y de esta forma, una relación más igualitaria jefe-empleado sería un aspecto positivo en una organización.
- *Evasión de incertidumbre*: en el caso de culturas con alta evasión de incertidumbre, el jefe espera que sus empleados trabajen duro, sean puntuales y

obedezcan las reglas. En cambio, en culturas con baja evasión de incertidumbre, los jefes pueden no ser tan estrictos a la hora de seguir horarios y cumplir reglas, siempre y cuando se cumplan los objetivos.

- *Masculinidad/Feminidad*: En culturas masculinas el jefe espera que la competitividad y el éxito sean las prioridades de sus empleados, mientras que en una cultura femenina lo primordial es que la relación entre los empleados y la relación jefe-empleado sea cordial.
- *Orientación a largo plazo/corto plazo*: un jefe con orientación a largo plazo tiene el objetivo de dar formación y entrenar al máximo a sus empleados para que de esta forma perdure su estancia en la empresa. En culturas con orientación a corto plazo, el objetivo de un jefe es contratar a empleados con el único objetivo de que se cumplan necesidades urgentes y puntuales, sin necesidad de formarles.
- *Indulgencia/Contención*: en culturas indulgentes, el jefe empujaría al empleado a perseguir sus deseos personales y a satisfacer sus necesidades, además de fomentar y no frenar su creatividad a la hora de tomar decisiones y de trabajar. Por ejemplo, en culturas indulgentes, se recompensa a los empleados a partir del logro de sus objetivos. En una cultura de contención, la satisfacción de las necesidades de un individuo se ve afectada por normas sociales estrictas.

1.2.2. Negociación

Según Fisher y Ury (1991:175), a la hora de negociar, se debe prestar atención a las diferentes costumbres y creencias de culturas sin crear estereotipos, es decir, al conocer dichas costumbres y creencias, estas se deben respetar sin asumir cualidades que puedan tener los individuos.

A continuación, a partir del Modelo de Hofstede, explicaré con más detalle las diferencias culturales que pueden surgir a la hora de negociar, para así poder entenderlas y saber actuar ante ellas.

- *Individualismo/Colectivismo*: esta dimensión, según Erez & Early (2001:77), indica las preferencias y prioridades principales de una cultura en cuanto a sus metas. Esto es importante a la hora de negociar, ya que las actitudes que llevan a lograr metas y las metas en sí, son hechos que motivan a negociadores y

empresas. Para los colectivistas, es importante llegar a una situación en la que ambas partes salen ganando, al contrario que los individualistas, los cuales consideran que, en todos los casos, una parte gana y otra pierde (Hooper, 2005:5).

- *Distancia de poder:* De acuerdo con Hofstede, las culturas con mayor distancia de poder son países árabes, Guatemala, Malaysia, Filipinas, Méjico, Indonesia e India. Estos países, a la hora de negociar, ven el poder como un derecho para usar con discreción, respetan las estructuras jerárquicas y a las figuras de autoridad, y es esencial saber quién toma las decisiones y quiénes pueden negociar. Las culturas con menor distancia de poder incluyen Austria, Dinamarca, Israel, Nueva Zelanda, Suecia, Noruega, Finlandia, Suecia, Reino Unido y Alemania. Este tipo de culturas negocian usando el poder en circunstancias límite y para propósitos legítimos, respetan la autoridad compartida y aceptan las estructuras democráticas y una organización jerárquica plana (con poco nivel de intervención entre personal y directivos).
- *Evasión de incertidumbre:* Como culturas que muestran incomodidad ante la incertidumbre, Hofstede incluye países árabes, musulmanes y países tradicionales africanos, donde se respetan tradiciones, reglas y rituales, se valora la conformidad y la seguridad, y se evita el riesgo. Se tiende a confiar plenamente solo en familiares y amigos cercanos, esto hace que pueda ser un proceso largo y difícil para negociadores de diferentes culturas poder establecer relaciones de confianza con miembros de este tipo de culturas. En cambio, Hofstede identifica a Estados Unidos, Escandinavia y Singapur como culturas en las que existe más tolerancia ante la incertidumbre. Los miembros de estas culturas valoran tomar riesgos, la resolución de problemas, organizaciones jerárquicas planas y la tolerancia hacia la ambigüedad. En este caso, sería más fácil para aquellos que no pertenecen a dichas culturas, poder negociar y establecer relaciones de confianza.
- *Masculinidad/Feminidad:* Como culturas masculinas, Hofstede destaca países y regiones tales como Japón y América Latina, en los que se valora la competitividad a la hora de lograr objetivos previstos, y “vivir para trabajar”. Por lo contrario, países y regiones como Escandinavia, Tailandia o Portugal, las califica como femeninas, debido a sus valores: la solidaridad y cooperación ante los menos afortunados, y el “trabajar para vivir”. Todo esto afecta a la

negociación ya que las culturas masculinas valoran la competitividad y suelen ser más agresivas a la hora de negociar, mientras que las femeninas valoran el poder llegar a un consenso.

- *Orientación a largo/corto plazo:* esta dimensión ha de destacarse ya que en una negociación la orientación es muy importante de cara a los objetivos, por ejemplo, el hecho de que muchas empresas valoran la relación a largo plazo y para ello están dispuestos a hacer concesiones.
- *Indulgencia/Contención:* en una cultura indulgente, las decisiones sobre las negociaciones serían más impulsivas y no tan racionales como podrían ser en el caso de una cultura de contención, en la que no se muestran las emociones y puede resultar más difícil descifrar la reacción de la otra parte ante una propuesta o concesión.

A partir del siguiente ejemplo se puede percibir la diferencia cultural en cuanto a contratos a los que se llega tras una negociación (Gibson, 2002: 65):

Después de una larga negociación, la delegación estadounidense se alegraba al darse cuenta de que el contrato para una unión temporal entre empresas (U.T.E.) con sus socios chinos estaba a punto de firmarse. Estaban particularmente asombrados debido a que los chinos habían invitado a personas importantes locales a la ceremonia del acuerdo. Todo fue bien hasta que el trabajo en la nueva fábrica estaba a punto de empezar. Se descubrió que los chinos no seguían las condiciones del contrato, y que querían negociar más.³

En este caso se puede observar que en China un contrato se percibe de muy distinta manera que en Estados Unidos. En Estados Unidos el contrato viene al final de las negociaciones, y contiene los derechos y los quehaceres de cada uno, mientras que en China, donde las relaciones son muy valoradas, es más general que se presente una declaración de confianza mutua y que se celebre como tal. En China también es aceptable cambiar cosas para ajustar las situaciones de cambio, y, cuando sea necesario, renegociar partes del contrato. Esto explica por qué las negociaciones en China duran mucho tiempo. Los detalles de negocio son de importancia secundaria.

Cabe destacar la dimensión *Individualismo/Colectivismo* para poder explicar este ejemplo de manera más profunda. Según Hofstede, China es una cultura colectivista y Estados Unidos, individualista. El colectivismo del país asiático podría explicar el

³ “After extremely long negotiations, the US delegation was pleased to see that the contract for a new joint venture Project with their Chinese partners was ready to be signed. They were particularly impressed that the Chinese had invented local dignitaries to the signing ceremony. Everything went smoothly until work on the new factory was supposed to begin. It was found that the Chinese were not following the conditions laid down in the contract, and had even suggested further negotiations.”

hecho de que prefieran crear contratos que duren más tiempo, ya que este tipo de culturas busca relaciones de mutua confianza y fidelidad, y no se le da tanta importancia al ajuste. Por lo contrario, los estadounidenses al ser individualistas, firman el contrato y lo cumplen, sin tener que preocuparse por las relaciones posteriores.

1.2.3 Socialización

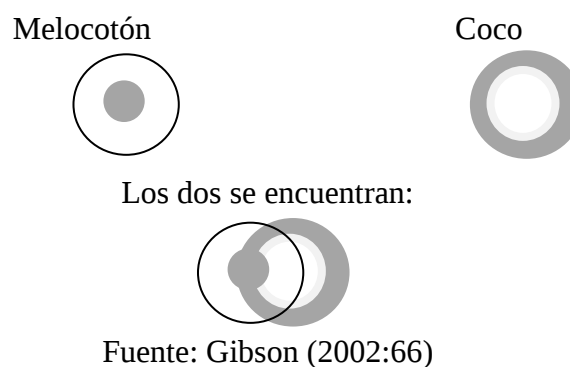
A veces sucede que, en una negociación internacional, no es lo más difícil la negociación en sí, sino todo lo que le rodea. Las actitudes al socializar y la división entre el ámbito público y el privado también difieren entre distintas culturas, lo cual puede afectar a las relaciones empresariales internacionales.

El siguiente ejemplo nos ayudará a ilustrar la importancia que distintas culturas otorgan a la división entre lo público y lo privado (Gibson, 2002:66):

Hans Braun se encuentra en Estados Unidos por un viaje de negocios, le va muy bien, así que cree que tendrá unos días libres antes de volver a Alemania. Le pregunta a un compañero estadounidense, Joe, sobre qué puede hacer y a dónde puede ir. Joe le invita a su casa en las montañas, también le deja su coche. Hans se asombra por la generosidad de Joe, al que acaba de conocer hace unos días, y contesta que no podría, así que alquila un coche y se hospeda en un hotel. Joe no entiende su comportamiento.⁴

Esta situación puede explicarse con el siguiente modelo:

Gráfico 1.1: El modelo del melocotón y el coco.



La explicación de este modelo sería la siguiente: la parte blanca de la esfera representa lo público, y la gris, lo privado. De esta forma, Estados Unidos sería representado por el melocotón, donde la parte pública es más amplia, explicando así el

⁴ “Hans Braun is on a business trip to the USA, and things seem to be going well. In fact, it looks like he will have some time to relax at the weekend before returning to Germany. He asks his American colleague, Joe Webb, for some tips on what to do. Joe immediately offers him the use of the family cabin in the mountains, as well as his car. Hans Braun is amazed at the generosity of his colleague, who he only met a few days before, but says he can’t possibly accept. He hires a car and books into a hotel. Joe can’t understand this behavior. Hans Braun is surprised”.

hecho de que en este país se puede llamar a una persona por su nombre inmediatamente, y no por su apellido, incluso en negocios. Alemania, el coco, es al revés: los apellidos y los títulos son usados incluso entre compañeros que trabajan juntos desde hace años, lo privado se reserva para amigos íntimos.

A continuación, explicaré las dimensiones de Hofstede en cuanto a la socialización:

- *Individualismo/Colectivismo*: en el contexto de socialización, las culturas colectivistas pueden tender a ser más cerradas a personas que no pertenecen a su mismo grupo o clan, mientras que las culturas individualistas (como Estados Unidos en el ejemplo anterior), serían más abiertas.
- *Distancia de poder*: en culturas con alta distancia de poder, no se percibiría como correcto el hecho de socializar con jefes o directivos, mientras que en culturas con baja distancia de poder, jefes y empleados podrían llegar a compartir y a relacionarse fuera del ámbito de trabajo.
- *Evasión de incertidumbre*: la sociabilización en culturas con baja evasión de incertidumbre sería más fácil ya que, por ejemplo, si dos personas de distinta cultura se relacionan, la inseguridad y las situaciones incómodas se afrontarían de mejor manera que en culturas con alta evasión de incertidumbre.
- *Masculinidad/Feminidad*: las culturas femeninas son probablemente las más sociables, al darle importancia a las relaciones interpersonales (como se ha explicado al principio del capítulo). Sin embargo, en culturas masculinas la competitividad puede promover las relaciones sociales para conseguir un fin concreto, como por ejemplo el *networking* (crear redes de contactos).
- *Orientación a largo/corto plazo*: puede ocurrir en culturas con orientación a corto plazo, que, al ser culturas más diplomáticas y que respetan sus tradiciones, no sea fácil crear amistades o nuevas relaciones de inmediato y sería necesario dedicar más tiempo a la socialización para poder llegar a establecer relaciones empresariales duraderas.
- *Indulgencia/Contención*: culturas indulgentes tenderán a ser más abiertas a la vida social al querer aprovechar el tiempo libre y dejarse llevar por la improvisación, mientras que en las culturas donde prima la contención, la socialización estará sujeta a reglas y rituales preestablecidos que los individuos tienen que cumplir, independientemente de sus deseos.

1.2.4. Presentaciones

Tipos de presentaciones

El tipo de presentación o acto que se realice depende de un gran número de factores, incluyendo la cultura nacional del presentador y de la audiencia, además de la cultura corporativa y profesional.

Analizando este tema a partir de las dimensiones de Hofstede:

- *Individualismo/Colectivismo*: el contenido de una presentación en una cultura colectivista se dirigiría a un equipo o a un grupo de empleados, y se basaría en cómo lograr los objetivos previstos en conjunto. Por lo contrario, en culturas individualistas, el contenido simplemente se basaría en cómo llegar al éxito personal.
- *Distancia de poder*: el contenido de una presentación en una cultura con alta distancia de poder incluiría cómo lograr los objetivos marcados por un directivo o jefe, mientras que en una cultura con baja distancia de poder, en el contenido de una presentación se podría tener en cuenta la opinión de otros empleados.
- *Evasión de incertidumbre*: En culturas de alta evasión de incertidumbre, el contenido sería claro y conciso. No sería buena idea cambiar el modo de presentar, ya que en este tipo de sociedades, lo nuevo puede crear ansiedad. En cambio, en culturas de baja evasión de incertidumbre, podría permitirse la improvisación.
- *Masculinidad/Feminidad*: En culturas masculinas, el contenido de las presentaciones (por ejemplo, la presentación de los resultados del mes preparada por un directivo) probablemente se basa en el hecho de mejorar, ser competitivo y ganar a los competidores, es decir, cómo llegar al éxito. En culturas femeninas, el contenido se basaría en lograr objetivos en cuanto a calidad, sustentabilidad y responsabilidad social.
- *Orientación a largo/corto plazo*: las presentaciones en el caso de una cultura con orientación a largo plazo se basarán en, por ejemplo, cómo lograr objetivos a lo largo de la trayectoria de la empresa o a lo largo de los años, en cambio en culturas con orientación a corto plazo, se buscarían resultados inmediatos o casi inmediatos.

- *Indulgencia/Contención:* en una cultura indulgente, el contenido se basaría en los objetivos a lograr y los beneficios que esto conllevaría, mientras que en culturas de contención el contenido se basaría en cómo lograr objetivos teniendo siempre en cuenta ciertas normas estrictas.

Enfrentarse a una audiencia internacional

Cada cultura tiene su propia forma y sus propios hábitos en cuanto a presentaciones, lo que hace difícil realizar una de estas frente a personas de cultura distinta a la propia. Debemos entender nuestro estilo propio de dar una presentación, además del efecto que pueda tener en la audiencia, ya que puede ser positivo o negativo. Por ello, es importante adaptar el lenguaje al de la audiencia. A continuación, algunos consejos (Gibson, 2002: 73):

- Evitar dialectos
- Hablar lento y claro
- Enfatizar en palabras importantes
- Estructura clara y entendible
- Verificar que la audiencia sigue la presentación
- Apoyar la presentación con medios audiovisuales

1.2.5 Publicidad

La publicidad es un tema que puede resultar bastante afectado por la cultura. Muchos anuncios o campañas publicitarias no funcionan con el mismo éxito en todos los países o zonas geográficas. A continuación, explicaré cómo afectan las dimensiones de Hofstede a esta situación empresarial.

- *Individualismo/Colectivismo:* la diferencia en la publicidad en culturas individualistas y colectivistas se puede explicar, por ejemplo, con el número de personas que sale en un anuncio de comida (en culturas colectivistas el anuncio podría resultar más efectivo si se enfatizara en un grupo de personas comiendo juntas, y en culturas individualistas, en solo una persona comiendo).
- *Distancia de poder:* la publicidad en culturas con alta distancia de poder mostrarían un lado más jerárquico, es decir, las personas mayores se percibirían como figuras de autoridad a las que los niños deben respetar, mientras que en

culturas con baja distancia de poder, la escena entre un adulto y un niño sería más cercana.

- *Evasión de incertidumbre*: A la hora de crear la publicidad necesaria, en una cultura con alta evasión de incertidumbre, se debe tener cuidado con frases o imágenes que puedan afectar de forma negativa a la opinión del público, ya que puede sentirse incómodo y se intentará evitar.
- *Masculinidad/Feminidad*: En cuanto a la masculinidad, como se ha explicado anteriormente, se debe ser cauto al elegir el papel de ambos sexos, por ejemplo, en un spot publicitario. En culturas masculinas la publicidad solidaria y sobre la calidad de vida no tendría el mismo efecto que una señalando la importancia de la competencia y de ser vencedor (esta última tendría más éxito).
- *Orientación a largo/corto plazo*: en el caso de culturas con orientación a largo plazo la publicidad buscaría la fidelidad de los clientes, mientras que en culturas con orientación a corto plazo, se buscarían clientes inmediatos.
- *Indulgente/Contención*: en la publicidad de culturas indulgentes fluiría más la creatividad, se buscaría llamar la atención de la audiencia, mientras que en culturas restrictivas la publicidad tendría el objetivo de dar información sobre lo que se está vendiendo al público.

1.2.6 Búsqueda de empleo y proceso de selección de personal

Otro campo importante en el mundo empresarial es el de la contratación de personal. Al buscar trabajo y acudir a una entrevista en otro país, así como para el empleador buscar empleados en el extranjero y llevar a cabo la entrevista con éxito, además de la cultura de la organización, es crucial conocer y entender diferencias culturales.

- *Individualismo/Colectivismo*: en esta dimensión es importante destacar el colectivismo, ya que, en este tipo de culturas, se protege a aquel que pertenezca a un mismo grupo, familia o clan; lo que lleva a pensar que en casos de contratación se tenderá a elegir a estas personas por preferencia.
- *Distancia de poder*: en países o zonas geográficas con alta distancia de poder, las entrevistas entre empleador y entrevistado son más serias, se basan en un proceso muy formal. Por lo contrario, una de poder más corta puede indicar que el empleador trata temas más personales con el entrevistado, y que la entrevista sea más una conversación que un cuestionario.

- *Evasión de incertidumbre*: en culturas con alta evasión de incertidumbre se buscará candidatos con características como la puntualidad, esfuerzo y seriedad, mientras que en culturas con baja evasión de incertidumbre, no serían tan estrictos a la hora de contratar y se valoraría un comportamiento más natural, la creatividad y la puesta en práctica de conocimientos.
- *Masculinidad/Feminidad*: la masculinidad o feminidad de una cultura también afecta a este aspecto. En culturas masculinas, como por ejemplo Japón (puntuación de 95 según Hofstede), importan las respuestas y actitudes, que presentan competitividad y de ambición. Culturas femeninas, como por ejemplo la cultura noruega (según Hofstede tiene una puntuación de 8 en esta dimensión) se valorarían más las respuestas que tendiesen a temas solidarios dentro de la empresa así como valores e inquietudes solidarias fuera de la misma.
- *Orientación a largo/corto plazo*: en culturas de orientación a largo plazo, se buscará personal cualificado para el puesto vacante con el objetivo de mantenerlo durante un largo tiempo en la empresa, es decir, con contratos indefinidos dando importancia a su formación y promoción en la empresa. En cambio, en culturas de corto plazo probablemente se busque a personal temporal.
- *Indulgencia/Contención*: en culturas indulgentes puede que se contrate a candidatos en cuanto a la primera impresión, al ser culturas más impulsivas. Por lo contrario, en culturas de contención se analizaría con más precisión a quién contratar y se valorará la adhesión del candidato a las normas laborales y sociales.

1.3. BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

Como ya se ha comentado, en el mundo empresarial la comunicación intercultural es muy común, no obstante, no es fácil llevarla a cabo con éxito. Comunicarse entre culturas de forma errónea puede dañar relaciones con directivos, clientes, proveedores, accionistas, etc. Para que esto no ocurra, se deben tener en cuenta las siguientes barreras a superar (Jandt, 2010: 69-96)

- *Ansiedad*: es un estado emocional que genera inquietud y nerviosismo en una persona cuando se encuentra en una situación desconocida. Según Jandt, la

ansiedad hace que una persona se centre principalmente en sus pensamientos sobre lo que puede pasar o se espera que pase, y no en la situación real.

Jandt pone como ejemplo una persona en su primer día de colegio o de universidad, o el primer día de trabajo. En estas situaciones, somos conscientes de que somos nuevos y que no pertenecemos a ese lugar y/o comunidad, y nos concentramos más en este aspecto que en conocer a gente nueva o el trabajo en sí. Para superar esta barrera, es importante informarnos sobre la nueva experiencia que vamos a vivir y realizar ejercicios de relajación si es necesario. Así pues, el conocimiento de la cultura con la que vamos a interactuar, así como de su situación dentro de las dimensiones de Hofstede ayuda a minimizar la ansiedad, ya que no nos enfrentaríamos a una situación del todo desconocida, sino que nuestro conocimiento nos ayudaría a comprender comportamientos culturales distintos a los nuestros sin que nos tomara por sorpresa. Una forma de reducir la ansiedad en el mundo laboral sería un buen ambiente de trabajo, horarios flexibles y la planificación adelantada de tareas a realizar.

- *Etnocentrismo*: cada cultura tiene sus propios valores. Es el modo en el que se vive y en el que se interactúa con los demás. Estos valores se dan por hecho, por tanto se normalizan y naturalizan hasta el punto que los individuos que forman parte de esa cultura pueden llegar a creer que son verdades absolutas y no construcciones culturales. Sin embargo, lo importante es entender que la forma de hacer las cosas en una cultura no es la misma que en las demás. Por tanto, etnocentrismo es creer en la crucial importancia de la cultura propia. A menudo, incluye juzgar aspectos de otras culturas de forma negativa.

En situaciones como negociaciones o presentaciones, pueden ocurrir situaciones embarazosas en las que un miembro de una cultura no entienda o se sienta ofendido por algo que otra persona de distinta cultura haya hecho de forma natural por el simple hecho de no entender o no querer entender sus valores, o que un individuo no quiera mantener relaciones empresariales con otro por pertenecer a una cultura distinta a la suya.

- *Estereotipos*: Samovar y Porter (1991: 280) definen los estereotipos como “la percepción o la creencia que tenemos hacia grupos o individuos basadas en nuestras ya formadas opiniones o actitudes”. Como indica la definición, los estereotipos no se desarrollan de repente, sino que se crean a partir de una

cultura a lo largo del tiempo. Se forman a partir de fragmentos de información que se guardan y usan para dar sentido a lo que pasa a nuestro alrededor. Los estereotipos pueden ser positivos o negativos y, tal y como explica Barna (1997), ayudan a entender al mundo, categorizando y clasificando a las personas y situaciones en las que nos encontramos a lo largo de nuestra vida.

Jandt (2010) identificó ciertos modos en los que los estereotipos pueden afectar negativamente a la comunicación, los cuales son:

1. Los estereotipos dejan asumir que una creencia sobre algo o alguien es verdad, cuando puede no serlo o ser información parcial o sesgada.
2. El uso y la creencia continua de estereotipos promueven la generalización.
3. Al crear estereotipos negativos sobre algún grupo, se evita la comunicación con éste, lo cual puede afectar a relaciones empresariales que se puedan establecer o se eviten.

Ha de tenerse en cuenta que las Dimensiones de Hofstede deben tomarse como guías para entender comportamientos de individuos pertenecientes a culturas diferentes y, por tanto, facilita la apertura de mentes y evita el estereotipo. Dichas dimensiones no deben usarse para crear estereotipos sino expectativas a la hora de interactuar con diferentes culturas, pero teniendo en cuenta que los comportamientos también pueden variar entre individuos de una misma cultura y que éstas suelen cambiar con el tiempo.

- *Prejuicio*: mientras los estereotipos pueden ser negativos o positivos, el prejuicio se refiere al “odio, antipatía y desconfianza irracional hacia un grupo, raza, religión u orientación sexual en particular” (Jandt, 2010).⁵ Por ejemplo, un empresario que no quiera hacer negocios con empresas de otra cultura, por ser “inferior” a la suya.
- *Lenguaje*: es una de las barreras más obvias en la comunicación intercultural, aunque no la principal. Entre dos personas que no hablan el mismo idioma o sienten timidez al hablar entre sí, probablemente se crearan malentendidos.

⁵ “The irrational dislike, suspicion, or hatred of a particular group, race, religion, or sexual orientation” (Rothenberg en Jandt, 2010:91).

Dos niveles de la barrera del lenguaje, según Whorf (en Jandt, 2010:130) son el vocabulario y la gramática, además de la entonación. Muchas palabras en inglés significan cosas distintas en Estados Unidos y en Inglaterra (por lo que es importante tener en cuenta aspectos culturales cuando se utiliza el inglés como *lingua franca*), así como muchas palabras en español significan conceptos distintos en España y Latinoamérica, lo que también ocurre en el caso de la gramática, por ejemplo con los tiempos verbales, y en el de la entonación.

- *Comunicación no verbal*: se refiere a las acciones o atributos no verbales, como pueden ser gestos o símbolos (Jandt 2010, p.107). Estas formas de comunicación a veces pueden malinterpretarse, ya que no solo el idioma difiere entre culturas, sino que los símbolos y gestos también. Cuando dos personas que no hablan el mismo idioma e intentan comunicarse a través de gestos con las manos, pueden ocurrir malentendidos, por ejemplo en Italia, donde cuentan con muchos gestos que pueden no entenderse alrededor del mundo.

A partir de este punto se puede observar que no basta solo con entender las dimensiones de Hofstede en cuanto a una cultura para así poder llegar a entenderla y a no cometer errores en situaciones empresariales como las nombradas por Gibson, sino que también es importante comprender que existen ciertas barreras a la comunicación intercultural que a veces pueden pasar desapercibidas y que el hecho de sobrepasarlas no se consigue fácilmente. Sin embargo, cuanto más se conoce una cultura o se es consciente de las dimensiones culturales que afectan a cada situación, existen más posibilidades de superar las barreras o que estas disminuyan. De ahí la importancia de formar a la plantilla de una empresa en competencias interculturales.

CAPÍTULO II: FORMACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN LA EMPRESA

Tras lo discutido en el capítulo I, se puede concluir que las diferencias culturales entre países y zonas geográficas, además de las barreras a la comunicación intercultural, pueden afectar al mundo empresarial, por lo que es necesario formar a empleados y directivos en temas de este aspecto. Para ello, a continuación expondré algunos métodos de formación que llevan a cabo alguno de los centros de comunicación intercultural, como son ITAP e Itim International, los cuales ofrecen servicios basados en las dimensiones culturales de Hofstede. Según la página web de Geert Hofstede (geert-hofstede.com), la mayoría de las consultorías se basan en el trabajo de este autor, pero estas dos organizaciones cuentan con su apoyo, por su experiencia y profesionalidad.

- *ITAP* (www.itapintl.com): es una consultoría con servicios completos, con los que ayuda a sus clientes a mejorar el desempeño organizacional impactado por las diferencias culturales, usando enfoques basados en la investigación del profesor Geert Hofstede.
- *Itim International* (www.itim.org): ofrece servicios globales de formación y consultoría, cuenta con un amplio rango de consultores de cultura y gerencia en más de 25 países, con más de 30 años de experiencia mejorando la competencia y la efectividad cultural de sus clientes. Esta compañía basa su trabajo en investigaciones de Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede y Michael Minkov y con ello integra la cultura nacional y organizacional empresarial de una manera innovadora, ayudando así a ir más allá de la concienciación cultural, midiendo el impacto de la cultura organizacional y visualizando de qué forma afecta la cultura al negocio.

2.1. SERVICIOS DE FORMACIÓN Y AYUDA INTERCULTURAL.

ITAP International, con sede en Estados Unidos, e Itim International, con sede en Finlandia, ofrecen programas y cursos de formación intercultural dedicados a directivos y empleados, ayudando al desarrollo cultural en la empresa.

Los programas y consultorías de la compañía ITAP se abordan en los siguientes campos (www.itapintl.com):

- *Global Business Leader Certification Program*: este programa se centra en preparar a líderes existentes para la internacionalización de la empresa, para que así entiendan el mercado, clientes y plantilla de empleados a escala global. Se basa en 18 meses de programa, creado para 24 personas con experiencia en gerencia y dirección, y cuenta con reuniones presenciales en América, Asia y por último en Europa.
- *Global Business Leader Development*: ayuda a la organización a evaluar la efectividad de la selección del personal intercultural para asegurar que el talento sea diverso y que sus características tengan éxito en varias culturas, a identificar necesidades de desarrollo para que la organización pueda aprovecharlas, a diseñar distintas oportunidades de aprendizaje (las cuales pueden diferir entre distintas culturas), a proveer formación intercultural a ejecutivos y líderes, y por último, a evaluar perfiles culturales de los distintos líderes.
- *Cross-border change and transformation*: el cambio en compañías globales es siempre complejo, ya sea por adquisiciones o fusiones, no solo por el tamaño de la organización, sino debido a la presión por la diversidad cultural de los empleados. ITAP ayuda a evaluar cuándo y dónde los valores de los distintos empleados pueden crear barreras entre sí.
- *Cross-cultural Research*: ITAP mide las actitudes y valores culturales que afectan sobre el comportamiento en un país dado, dando recomendaciones a la organización y enfoques apropiados culturalmente.
- *Culture Audits*: una auditoría cultural consiste en tres fases, la evaluación, el análisis y la recomendación. La fase de evaluación consiste en la revisión de documentos internos, revisión de medios de comunicación, visitas, encuestas, entrevistas con stakeholders para definir los objetivos y la recolección de datos para la posterior comparación con una base de datos de otra cultura. El objetivo de una auditoría cultural es identificar áreas de un negocio en las que se pueda mejorar la sensibilidad cultural.
- *Global Workforce Development*: para ser efectiva a través de fronteras, una organización y sus empleados deben ampliar su entendimiento en cuanto a otras culturas y a las necesidades de sus individuos. ITAP ofrece cursos de Comunicación Intercultural y de Ética Cultural.
- *Training Localization*: ITAP ayuda a empresas a entender las necesidades de vendedores o clientes de distinta cultura, haciendo un análisis a partir del

Modelo de las Cinco Dimensiones de Hofstede. El primer paso a seguir es la consultoría cultural; el segundo, usar el análisis cultural para determinar qué tipo de cambios y mejoras necesitan ser considerados para la formación; y por último, identificar áreas que necesiten una perspectiva cultural más equilibrada.

- *Diversity Development*: ITAP ayuda, a través de la inclusión y la diversidad de distintas culturas, a que las empresas clientes consigan los resultados que buscan, como por ejemplo: elevar la productividad y la innovación, expandir su base de clientes, etc. Se basa en lograr que la diversidad sea un valor corporativo para la empresa.

Por otro lado, según su página web (www.itim.org), la empresa *Itim International* ofrece los siguientes servicios de consultoría:

- *Dirección intercultural*: ayudan a las empresas a entender y reconocer situaciones culturales de modo que no se perciban como un reto y acaben siendo un beneficio. Este servicio se basa en los estudios de Geert Hofstede.
- *Seminarios, aprendizaje on-line y conferencias*: ofrece seminarios y conferencias sobre la comunicación intercultural, además de formación corporativa o privada que cada empresa puede adaptar a sus necesidades.

Los servicios de consultoría e investigación se realizan en las oficinas y sedes de cada empresa, sin embargo, Itim cuenta con consultores expertos en Dirección Intercultural, Cultura y Organización y Dirección Virtual Global en Japón, Finlandia, Holanda, Alemania, Suecia, Eslovaquia, Francia, Bélgica, Italia, Bulgaria, Portugal, Polonia, Suecia, Emiratos Árabes, Dinamarca, Estados Unidos, Brasil, México, Sudáfrica, Corea, China, India, Singapur, Malta y, por último, España.

Ahora bien, existe una empresa de comunicación intercultural con sedes en los países Nórdicos y en España, llamada BBi (Better Business international), que ofrece cursos de traducción, exámenes de idiomas, servicios de traducción y cursos de formación intercultural. En España, tiene oficinas en Madrid y en Barcelona. A continuación, expondré varios ejemplos de cursos interculturales que ha ofrecido la empresa BBi (www.bbi-spain.es):

- *Formación intercultural en negocios y gestión:* ayuda a empresas a concienciarse y a comprender que todas las culturas son diferentes y lo mucho que influyen en los negocios.
- *Introducción a España y a los españoles:* ayuda a empresarios recién llegados a España a entender nuestra cultura empresarial.
- *Trabajar como directivo extranjero en España:* el fin de este curso es explicar que la gestión de una empresa varía en las distintas culturas, y ayuda a comprender el comportamiento de directivos y empleados españoles.
- *Seminarios interculturales:* este seminario es de ayuda para empresas que tienen relaciones comerciales con otras culturas.
- *Técnicas de presentación en inglés:* se enseñan técnicas de presentación, además del idioma.

En Zaragoza, donde se encuentra la empresa sobre la que voy a hablar en el capítulo III, existe la posibilidad de realizar cursos de comunicación intercultural a través de la Cámara de Comercio, como por ejemplo cursos como (www.camarazaragoza.com):

- *Negociar en clave China:* curso de preparación para aquel empresario que desea expandir su negocio al país asiático.
- *Negociación Intercultural Empresarial:* impartida en inglés, ayuda a obtener capacidades y estilos de comunicación en distintas culturas.
- *Dirección de Comercio Internacional:* el objetivo de este curso es que los alumnos entiendan cómo funcionan las importaciones y las exportaciones. Uno de sus temas de contenido es la negociación intercultural.

Otra empresa es SIETAR España (*Society of Intercultural Training Education and Research*), la cual ofrece los servicios de formación cultural, consultoría e investigación, además de contar con profesores de universidad y con *coaches* en su equipo.

La existencia de este tipo de consultorías confirma que la diversidad cultural en el mundo empresarial es un tema al que cada vez se le da más importancia. En mi opinión, son servicios necesarios para empresas en las que existe diversidad cultural y sobre todo para aquellas que expanden su servicio y cuentan con clientes alrededor del mundo. La parte negativa de servicios como los de ITAP e Itim es que podría resultar una gran

inversión contar con sus servicios y no todas las empresas podrían permitírselo, como por ejemplo las PYMES.

A partir de este punto, en el Capítulo III, nos basaremos en servicios de consultoría intercultural como los mencionados para solucionar un caso de formación en una empresa real.

CAPÍTULO III: CASO DE ESTUDIO

A partir de lo estudiado, he llevado a cabo un análisis de necesidades en cuanto a la formación intercultural empresarial en una empresa real, que desde ahora llamaremos “Electric Business” (por no estar autorizada la opción de usar su nombre real), una consultoría de energía con sede principal en Reino Unido y sucursales en Holanda, Alemania, Suiza, Escocia, Irlanda, Francia, Méjico, Tailandia, Hungría, etc. a la que se considera una empresa multinacional, con clientes en más de 20 Países por todo el mundo.

Respecto a la metodología que he seguido, en primer lugar, he realizado una encuesta (Anexo I) a las 13 personas que componen la sede de la empresa en Zaragoza y he llevado a cabo varias entrevistas personales a los empleados para analizar sus necesidades respecto a su formación en competencias interculturales. Posteriormente, a partir de los resultados, y aplicando los parámetros de Hofstede y Gibson, he realizado una propuesta sobre la posible formación intercultural que pueda satisfacer las necesidades detectadas al respecto y mejorar así la situación de la empresa y sus empleados.

3.1. ANÁLISIS DE NECESIDADES

La encuesta realizada se basa en 8 preguntas divididas en 2 apartados: comunicación y formación. El primer apartado trata sobre la comunicación entre empleados de distinta cultura, siendo mi objetivo conocer posibles barreras interculturales en la empresa y así como saber cuáles de las situaciones empresariales de Gibson analizadas en el Capítulo 1 eran las que presentaban más problemas de comunicación intercultural en esta empresa. En el apartado de formación buscaba saber si en la empresa se imparte algún tipo de formación intercultural y de qué tipo, además de qué países los empleados desearían profundizar su conocimiento. Mi objetivo último era comprobar si dicha formación era eficiente o si por lo contrario emitía alguna deficiencia en la formación recibida de cara a proporcionar alguna mejora.

A continuación procederé al análisis de cada pregunta, mostrando también los respectivos gráficos para explicar las respuestas.

COMUNICACIÓN

Pregunta 1

Al preguntar si se suele trabajar con personas de distinta cultura a la del encuestado, se obtuvo el siguiente resultado:

1. ¿Suele trabajar con personas de distinta cultura a la suya?

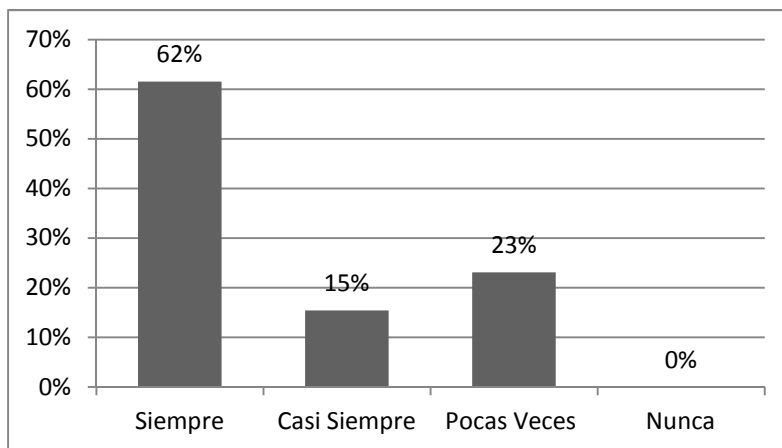


Gráfico 3.1: Elaboración propia.

Como puede observarse, más de la mitad (un 62%) de los encuestados trabajan siempre con otras culturas y un 15% casi siempre. El hecho de que ninguno (0%) de los encuestados contestara que nunca trabaja con personas de distinta cultura confirma que la formación intercultural podría ser necesaria. Para profundizar más en el tema de trabajo, pregunté también sobre en el contexto de la comunicación.

En caso afirmativo, ¿en qué contexto? (puede marcar varias respuestas)

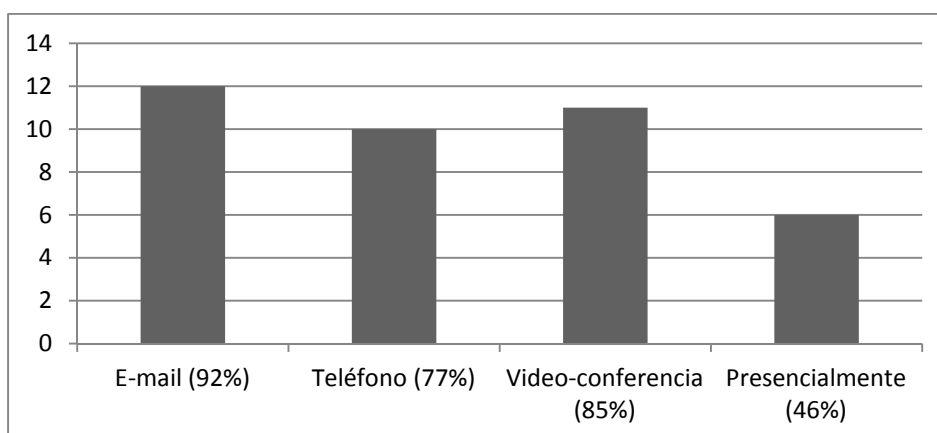


Gráfico 3.2: Elaboración propia.

El correo electrónico y la vídeo-conferencia son la forma de comunicación más común en este caso, después las llamadas telefónicas y, por último, las conversaciones en persona. El hecho de que solo el 46% de los empleados se comuniquen con personas de distinta cultura de forma presencial indica que probablemente solo este porcentaje de empleados se desplace o viaje a distintas zonas o países para negociar, hacer presentaciones, etc.

Pregunta 2

La pregunta 2 se basa en las situaciones empresariales nombradas por Gibson y analizadas en el capítulo 1. En el siguiente gráfico puede observarse que las presentaciones y negociaciones son las situaciones empresariales en las que prevalece la comunicación con otras culturas, seguidas por la socialización.

2. Marque las siguientes situaciones en las que se comunica con personas de otra cultura (pueden ser varias respuestas):

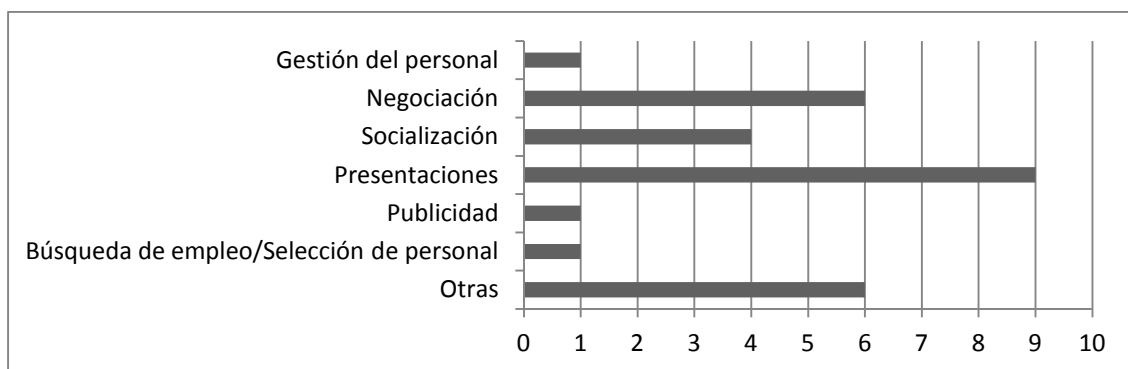


Gráfico 3.3: Elaboración propia.

Al observar que la mayoría de los encuestados contestó “Otras” situaciones empresariales, realicé entrevistas personales a los empleados en la oficina de Zaragoza y me indicaron las siguientes:

- “*Team-working*”: con esto se refieren a trabajo en equipo entre las distintas sedes de la empresa alrededor del mundo, a través del teléfono, correo y conferencias online con la posibilidad de compartir escritorio.
- “*Revisión de contratos*”: un equipo multidisciplinario compuesto por gente de distintos países evalúa las ofertas de distintos suministradores, tanto de electricidad como de gas, para un cliente determinado, y preparan un informe como resultado del análisis.

- “*Preparación de ofertas para clientes globales*”: esta situación se basa en la preparación de ofertas para empresas globales, por ejemplo una empresa española con fábricas en otros países. *Electric Business* debe amoldarse a las necesidades locales de cada país. Es un trabajo en equipo, en el que participa el departamento de ventas internacionales (Estados Unidos, Bélgica y Reino Unido) con el equipo de ventas local (España).

Pregunta 3

En esta pregunta se busca saber si los empleados creen que es importante conocer distintos rasgos de las distintas culturas con las que se comunican para así evitar malentendidos, a lo que contestaron lo siguiente:

3. ¿Cree que es importante conocer rasgos de distintas culturas para evitar malentendidos?

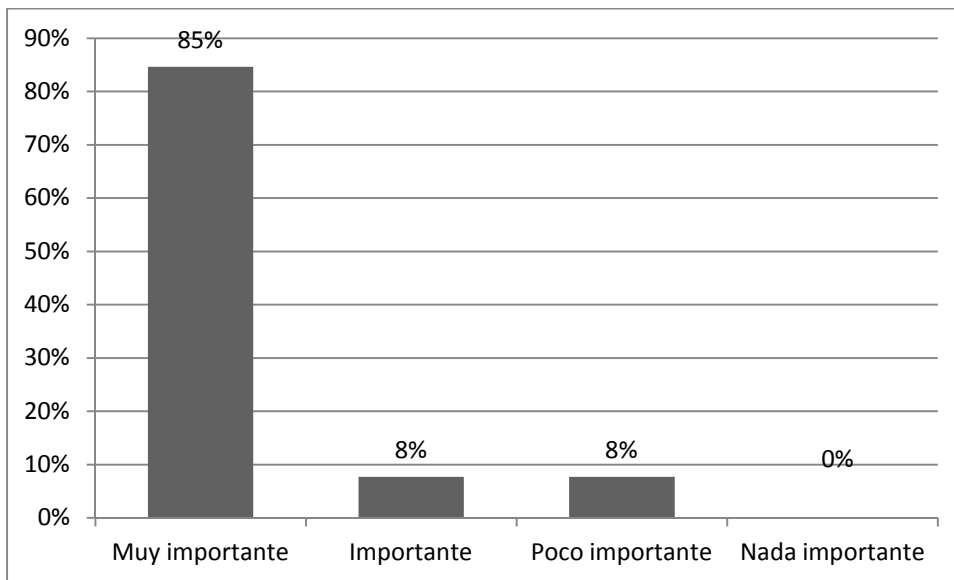


Gráfico 3.4: Elaboración propia.

Si sumamos los porcentajes de empleados que creen que es “muy importante” e “importante” conocer rasgos de distintas culturas para evitar malentendidos, llegarían casi al 100%, lo que indica que los empleados son conscientes de que entender los distintos rasgos de culturas distintas a la propia es esencial en el ámbito laboral.

Pregunta 4

La pregunta 4 trata sobre la existencia de barreras en la comunicación intercultural empresarial, a la que el 92% contestó que casi siempre perciben que hay algún tipo de barrera y solo el 8% nunca.

4. Cuando se comunica con distintas culturas, ¿siente que existe algún tipo de barrera?

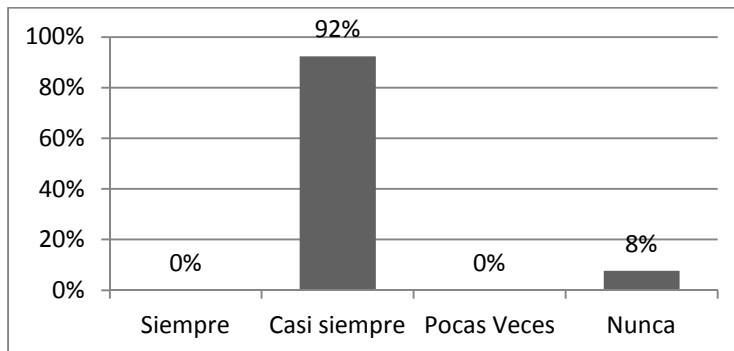


Gráfico 3.5: Elaboración propia.

Este resultado significa que, a veces, pueden no distinguirse las barreras que existen en la comunicación intercultural, y por ello será importante añadirlas al temario de la formación propuesta.

Pregunta 5

Con la última pregunta del apartado de *Comunicación*, buscaba saber si las barreras en la comunicación han llevado alguna vez a problemas, por ejemplo, con la negociación, con la satisfacción de un cliente o a una presentación poco efectiva.

5. Según su experiencia, ¿este tipo de barreras/problemas de comunicación intercultural, pueden afectar la relación empresarial de forma significativa (por ejemplo: que una negociación no tenga éxito, que un cliente no quede satisfecho, que una presentación no sea efectiva, etc.)?

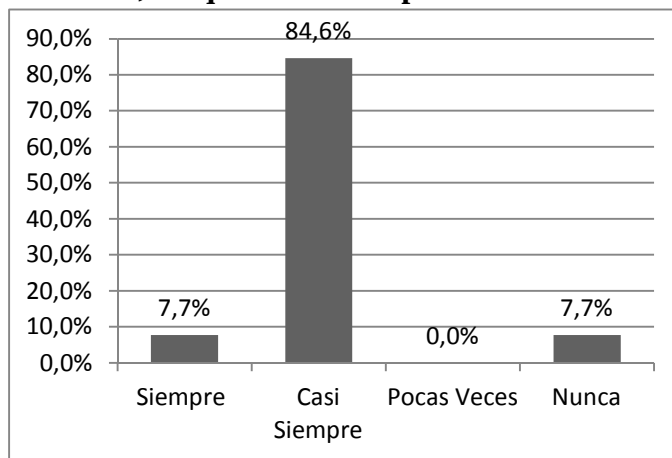


Gráfico 3.6: Elaboración propia.

El 85% contestó que las barreras casi siempre afectan a las relaciones interculturales, por ello es importante que, además de comentarlas en la formación que voy a proponer, también debería explicar ciertas formas de superarlas.

FORMACIÓN

Pregunta 6

Para empezar este apartado, pregunté sobre la experiencia en cuanto a formación intercultural, el tipo de formación y la obligatoriedad de esta. En el gráfico puede observarse que únicamente poco más de la mitad de los empleados han recibido formación intercultural. Además, solo 1 persona de las 13 encuestadas contestó que la recibió de forma obligatoria y el 100% realizaron la formación de forma online.

6. ¿Ha recibido Training Intercultural en algún momento?

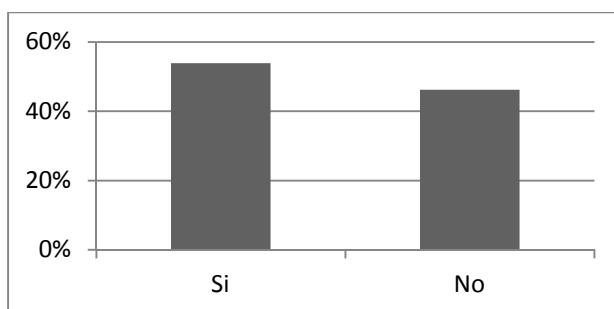


Gráfico 3.7: Elaboración propia.

Pregunta 7

A partir de esta pregunta buscaba saber si los empleados conocen algún tipo de portal de internet, libro o academia de formación intercultural. El 46% contestó que sí, contestando también que conocen un portal de internet privado que ofrece la empresa con distintos temas de formación no obligatorios.

7. ¿Sabría dónde conseguir información sobre la Comunicación Intercultural Empresarial?

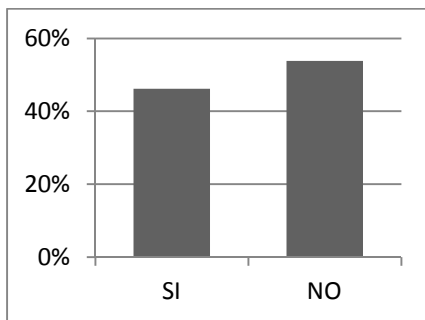


Gráfico 3.8: Elaboración propia.

Sin embargo, el 64% de los empleados no sabe dónde encontrar información, lo que significa que, probablemente, no se imaginan que existan portales especializados para ayudar a entender otras culturas en cuanto a comunicación y, por tanto, carecen de recursos a la hora de enfrentarse a las barreras culturales con las que dicen afirman y que afectan a la relación empresarial de forma significativa.

Pregunta 8

La última pregunta de la encuesta tenía como objetivo conocer los países o culturas en las que los empleados de *Electric Business* creen que necesitarían formación intercultural. Se les pidió que indicasen los países, en orden de preferencia, de los que creen que necesitan más información. A partir de la ponderación de la importancia indicada por los encuestados para cada país, los resultados son los siguientes (gráfico 3.9):

8. ¿Sobre qué culturas o países cree que necesita más información? Enumere por orden de preferencia.

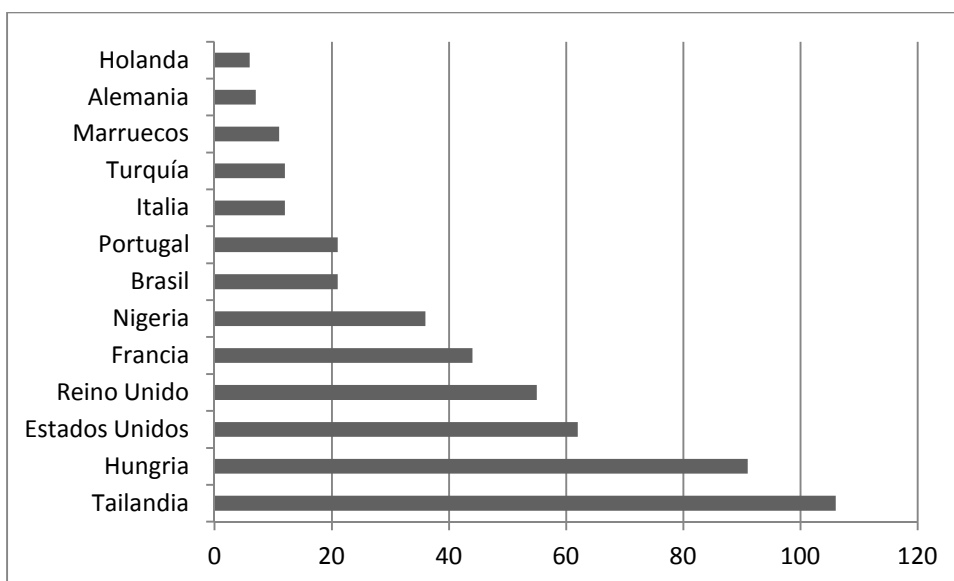


Gráfico 3.9: Elaboración propia.

Como puede observarse, los encuestados coinciden en que Hungría y Tailandia serían dos países sobre los que agradecerían la formación intercultural empresarial. Los países Reino Unido, Estados Unidos, Francia y Nigeria también formarían parte del contenido de formación intercultural que propondré en el siguiente apartado.

He de destacar que en las observaciones de las encuestas, unos 4 empleados contestaron que, para aquellos empleados que no tienen la oportunidad de viajar (como el departamento de administración y los preanalistas), sería buena idea un tipo de formación más práctica, en la que los empleados que viajan también participen y así, a partir de sus experiencias, ayuden a aquellos que no lo hacen a entender un poco más sobre los problemas y las diferencias que pueden surgir en la comunicación intercultural presencial.

3.2. PROPUESTA DE CURSO DE FORMACIÓN INTERCULTURAL

A partir de los resultados analizados, propondré un método de formación intercultural para la empresa “Electric Business” en Zaragoza. No obstante, creo que es importante analizar primero el tipo de formación que se lleva a cabo actualmente en la empresa.

FORMACIÓN ACTUAL EN *ELECTRIC BUSINESS*

Para cualquier tipo de formación en esta empresa, existe un portal de internet privado, la Intranet. En dicho portal, se les presenta a los empleados una serie de cursos que tratan sobre distintos temas, uno de ellos es “Working Across Culture”. A continuación, presentaré brevemente en lo que se basa.

Es un curso online voluntario con una duración total de 7 horas y 15 minutos, no tiene coste alguno y consta de cuatro bloques. A continuación, describiré brevemente el contenido de estos bloques:

- El primer bloque es de contenido teórico y cuenta con cuatro temas que ayudan a entender por qué la interculturalidad es imprescindible en una empresa como “Electric Business”.
- El segundo bloque cuenta con una serie de vídeos que muestran ejemplos de situaciones empresariales en las que la cultura puede afectar.
- El tercer bloque trata sobre técnicas y conceptos a tener en cuenta en empresas que expanden su trabajo a escala mundial.
- El último y cuarto bloque cuenta con ejercicios prácticos para resolver y de esta forma reconocer si se ha entendido bien el tema o no.

Al no tener acceso a más detalles sobre la formación, pedí que me enseñasen el contenido del temario y pregunté a los empleados que recibieron la formación por las seis Dimensiones de Hofstede. En el temario no se hacía referencia a este autor y los empleados me confirmaron que desconocían las Dimensiones Culturales de Hofstede.

La formación que ofrece *Electric Business* en cuanto a comunicación intercultural tiene dos puntos positivos: el hecho de que crea conciencia entre los empleados sobre las diferencias entre culturas y, además, crea curiosidad sobre un tema que puede afectar a la empresa y a sus resultados.

Antes de proponer mejoras al curso de formación actual de Electric Business, comentaré los puntos negativos de este, los cuales, en mi opinión, son los siguientes:

- No es obligatorio: debería serlo para aquellos empleados que tratan más con distintas culturas.

- No es específico: el curso trata temas interculturales, pero no tiene la opción de conocer datos sobre un país en específico, ni sobre cómo superar barreras y cómo puede afectar una comunicación intercultural ineficiente a situaciones empresariales como las nombradas por Gibson.

A pesar de la formación que se ofrece, según los resultados de las encuestas realizadas, el problema principal en cuanto a la comunicación intercultural y las dudas que puedan tener los empleados sobre esta, se encuentra en la poca información que tienen sobre el tema. Los empleados saben que existen barreras interculturales que pueden afectar a las distintas situaciones empresariales, pero no saben cómo sobrepasarlas ni dónde aprender más sobre el tema o encontrar recursos para solucionar los problemas que se les presentan.

Propuesta de mejora o formación ideal

A partir de los resultados de las encuestas realizadas y de la información obtenida sobre la formación intercultural actual, propongo una posible formación ideal para los empleados de la empresa *Electric Business*:

- En primer lugar, se podría empezar la formación con seminarios. BBi Spain (empresa de comunicación intercultural de la que he hablado en el capítulo II) ofrece en Madrid y Barcelona seminarios gratuitos sobre comunicación intercultural con capacidad limitada de reservas, a los que los todos empleados de Electric Business (incluidos aquellos que no viajan para visitar clientes) podrían acudir, pagando la empresa solo los gastos de transporte. El próximo seminario que ofrece BBi es el 5 de Junio en Madrid, de 9:30 a 12:00 de la mañana.
- El curso ideal se basaría en el servicio Training Localization que provee ITAP International, ya que para explicar las diferencias culturales que pueden surgir en la empresa, se hace un análisis a partir de las Dimensiones de Hofstede. De este modo, el contenido teórico se basaría en las Dimensiones de Hofstede y se centraría en los países más aclamados en las encuestas: Tailandia, Hungría, Estados Unidos, Reino Unido, Francia y Nigeria. Describiría las situaciones empresariales nombradas en el capítulo I, ayudando a comprenderlas en cuanto a estas culturas. Además de esto, incluiría las barreras interculturales comentadas también en el capítulo I, y las distintas formas de sobrepasarlas, ya que los

resultados obtenidos en las encuestas advierten de esta necesidad. El curso sería obligatorio para aquellos que trabajen y se comuniquen con las culturas elegidas. La duración del curso sería de 4 horas aproximadamente por país o cultura, aunque podría alargarse si los empleados tienen muchas preguntas sobre el tema. Se realizaría en las salas de reunión de la oficina en Zaragoza de Electric Business.

- De forma interna en la empresa, podría realizarse un curso práctico en el que los empleados se ayuden mutuamente haciendo y respondiendo cuestiones sobre las diferencias culturales que hayan presenciado.
- Además del curso, se contaría con una plataforma online interna en la que, al acabar el curso, podrían hacerse preguntas entre compañeros de distintos países para ayudarse entre sí con temas interculturales. Así mismo, para consultar más información intercultural, serán de utilidad las siguientes páginas web, en las que pueden investigar sobre los rasgos de las culturas de distintos países y todos aquellos aspectos prácticos que necesiten conocer:

<http://www.kwintessential.co.uk/>

www.geert-hofstede.com

Si lo que busca es información sobre formación intercultural o seminarios para la empresa, puede encontrarla en:

www.itim.org

www.itapintl.com

www.bbi-spain.es

www.camarazaragoza.com

www.sietar.es

- Por último, se realizaría una encuesta de satisfacción para así contemplar la posibilidad de realizar más cursos sobre las mismas o sobre distintas culturas.

Será importante que exista la opción de cambiar las culturas que se explican en el curso, ya que es posible que ocurra un cambio en la situación actual de la empresa en cuanto a clientes o sedes en nuevos países debido a que el mercado en el que opera la empresa también pueda sufrir modificaciones. Las Dimensiones de Hofstede son útiles para ello ya que, si se conocen, se pueden adaptar fácilmente a distintos países

consultando los resultados del ranking en la página web geert-hofstede.com. En mi opinión, el curso actual no debería eliminarse, ya que siempre es de ayuda tener más información, y para aquellos no obligados a realizar la nueva formación también serviría.

A continuación, expondré brevemente el contenido teórico del curso propuesto en cuanto a los países elegidos, basándome en las Dimensiones de Hofstede y las situaciones empresariales nombradas por Gibson (Capítulo I) y además, en las nombradas por los empleados de *Electric Business* en la pregunta 2. Comentaré el contenido dentro de unas tablas o fichas, las cuales podrían utilizar los empleados a la hora de formarse.

Tabla 3.1: Tailandia y las Cinco Dimensiones de Hofstede.

TAILANDIA	Gestión de personal	Negociación	Socialización	Presentaciones	Publicidad	Búsqueda de empleo	Team Working	Revisión de contratos de suministro	Preparación de ofertas para clientes globales
Colectivista	Jefe y empleado trabajan en grupo y se preocupan mutuamente por sus necesidades.	Es importante llegar a una situación en las que las dos partes salgan ganando.	Estas culturas pueden llegar a ser más cerradas a personas que no pertenecen a su mismo grupo o clan.	Se dirigiría a un equipo o a un grupo de empleados, y se basaría en cómo lograr los objetivos previstos en conjunto	Se aprecia más el modelo familiar o grupal antes que el individual	En casos de contratación se tenderá a elegir a estas personas por preferencia.	Se trabaja en equipo a distancia, los individuos se preocupan por sus compañeros	Los contratos se revisan en equipo de forma eficiente	Se busca el consenso para llegar a una sola conclusión
Alta distancia de poder	Los subordinados obedecen órdenes y no serían capaces de negociar con el jefe	Respetan las estructuras jerárquicas y a quién toma las decisiones finales.	No se percibiría correcto el hecho de socializar con jefes o directivos	Cómo lograr los objetivos marcados por un directivo o jefe, sin tener en cuenta la opinión de empleados	Las personas mayores se verían como figuras de autoridad a las que los niños deben respetar	Las entrevistas entre empleados y entrevistado son más serias, son un proceso muy formal.	Los individuos deben respetar las decisiones del jefe y entender que es él quien toma las decisiones	Aunque se trabaje en equipo, la decisión final la toma el líder.	El gerente dicta las pautas para el desarrollo del trabajo y toma las decisiones
Femenina	Lo primordial es que la relación entre empleados y la relación jefe-empleado sea buena	Se valora el hecho de llegar a un consenso	Se le da mucha importancia a las relaciones interpersonales	El contenido de la presentación se basaría en lograr objetivos de calidad y sustentabilidad	Publicidad solidaria y sobre la calidad de vida.	Se valoran inquietudes solidarias dentro y fuera de la empresa	Se trabaja sin ser competitivo, buscando resultados de calidad y sustentabilidad	Los individuos participan de manera igualitaria en el análisis del contrato y en la elaboración del informe final	Se tienen en cuenta las características cuantitativas y cualitativas a la hora de realizar la oferta
Alta evasión de incertidumbre	El jefe espera que sus empleados trabajen duro, sean puntuales y obedezcan las reglas	Se tiende a confiar en familiares y amigos cercanos, lo que puede dificultar la negociación	Socializar será más difícil, ya que la inseguridad y las situaciones incómodas no se afrontan bien	Contenido claro y conciso	Se debe ser cauto con el contenido, ya que puede afectar negativamente a la opinión del consumidor	Se valora la puntualidad, el esfuerzo y la seriedad.	Trabajar a distancia puede no ser efectivo para el jefe, ya que no puede verificar que todo vaya en orden.	El equipo trabaja duro y se respetan y cumplen los plazos acordados	Los aspectos a evaluar están bien definidos
Orientación a Corto plazo	Se contrata a empleados sin necesidad de formarles	Se busca negociar de forma rápida y no se hacen concesiones	Socializar dentro de la empresa puede parecer difícil por ser una cultura diplomática	El contenido se basaría en lograr objetivos y resultados inmediatos	No se busca la fidelidad de la clientela sino clientes inmediatos	Más contratos temporales que indefinidos.	Los equipos se formarán de manera temporal para lograr objetivos inmediatos	Se trabaja cómodamente la revisión de contratos al ser proyectos de corta duración (1 o 2 semanas)	Se trabaja cómodamente la preparación de ofertas al ser proyectos de corta duración (de 1 a 4 semanas)
Indulgencia y Contención (centro)	Se valora la creatividad pero a la vez hay restricciones	Decisiones impulsivas pero a la vez racionales	Se aprovecha el tiempo libre y de ocio de forma moderada	Contenido sobre los objetivos que se quieren lograr y sus beneficios para la empresa	En la publicidad fluye la creatividad, aunque en este caso tendría restricciones	Se valora la primera impresión al contratar, y la adhesión a las normas laborales y sociales	El líder del equipo premia los logros de los demás, pero a la vez frena su creatividad a la hora de trabajar	En la evaluación, algunos criterios estarán estrictamente definidos y otros podrán ser determinados según la creatividad y preferencia del evaluador.	Se tiene en cuenta la creatividad a la hora de preparar la oferta para cada país, pero las decisiones se verán afectadas por las restricciones que dicta la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.2: Hungría y las Cinco Dimensiones de Hofstede.

HUNGRÍA	Gestión de personal	Negociación	Socialización	Presentaciones	Publicidad	Búsqueda de empleo	Team Working	Revisión de contratos de suministro	Preparación de ofertas para clientes globales
Individualista	El empleado obedece y trabaja por su cuenta	Se busca ganar	Más abiertos a la socialización con distintas culturas	Contenido sobre cómo llegar al éxito	Un anuncio podría resultar más efectivo solo sale una persona	No se elegirá a candidatos por preferencia, sino por esfuerzo	Se trabaja en equipo a distancia, los individuos se preocupan por sí mismos	Puede haber discusiones al revisarse los contratos en equipo	El gerente de ventas tomaría las decisiones por sí mismo
Alta/Baja distancia de poder (centro)	Subordinados y jefes podrían tomar decisiones juntos	Se negocia usando el poder en circunstancias límites y para propósitos legítimos	Jefes y empleados podrían compartir actividades de ocio	El contenido contiene opiniones de empleados y jefe	Escenas entre adultos y niños serían más cercanas	El empleador entraría en temas personales en la entrevista	Los individuos deben respetar las decisiones del jefe y entender que es él quien toma las decisiones, sin embargo el jefe tendría en cuenta otras opiniones	Aunque se trabaje en equipo, la decisión final la toma el jefe	El gerente dicta las pautas, en este caso siendo más flexible, para el desarrollo del trabajo y toma las decisiones
Masculina	El jefe espera que la competitividad y el éxito sean las prioridades de sus empleados	Se valora la competitividad a la hora de acertar y lograr los objetivos previstos	La competitividad puede promover las relaciones sociales	Contenido sobre cómo mejorar y ser competitivo, ganar a los competidores	En anuncios se debe ser cauto a la hora de el papel de ambos sexos. No funciona la publicidad solidaria	Importan las respuestas y actitudes llenas de competitividad y ambición.	Se trabaja de forma competitiva	Los individuos participan de distinta manera en el análisis del contrato y en la elaboración del informe final	Se tienen en cuenta las características cuantitativas principalmente a la hora de realizar la oferta
Alta evasión de incertidumbre	El jefe espera que sus empleados trabajen duro, sean puntuales y obedezcan las reglas	Se tiende a confiar en familiares y amigos cercanos, lo que puede dificultar la negociación	Sociabilizar será más difícil, ya que la inseguridad y las situaciones incómodas no se afrontan bien	Contenido claro y conciso	Se debe ser cauto con el contenido, ya que puede afectar negativamente a la opinión del consumidor	Se valora la puntualidad, el esfuerzo y la seriedad.	Trabajar a distancia puede no ser efectivo para el jefe, ya que no puede verificar que todo vaya en orden.	El equipo trabaja duro y se respetan y cumplen los plazos acordados	Los aspectos a evaluar están bien definidos
Orientación a Largo plazo	El jefe tiene el objetivo de dar formación al empleado para que su estancia perdure	Muchas empresas valoran la relación a largo plazo y están dispuestas a hacer concesiones	En este tipo de culturas sería más fácil sociabilizar ya que son menos diplomáticas	Contenido sobre cómo lograr objetivos a lo largo de la trayectoria de la empresa	Se busca la fidelidad de los clientes	Se buscan candidatos que respondan a contratos indefinidos	Los equipos se formarán para lograr objetivos y para ello se formará a los participantes	Puede ser incómodo para los participantes, ya que la revisión de contratos de suministro dura 1 o 2 semanas.	Puede ser incómodo para los participantes, ya que la preparación de ofertas de suministro dura entre 2 y 4 semanas.
Contención	No son importantes los deseos personales de los empleados	Las decisiones en negociaciones son racionales.	Este tipo de culturas tenderá a ser más cerrada, debido a actitudes restrictivas	No se incluyen en la presentación los beneficios que puede conllevar lograr los objetivos previstos	El objetivo es informar al público.	Se analiza con precisión a quién contratar y se valora su adhesión a las normas laborales y sociales	El líder del equipo frena la creatividad de los participantes a la hora de trabajar	En la evaluación, los criterios estarán estrictamente definidos	Las decisiones tomadas se verán afectadas por las restricciones que dicta la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Table 3.3: Reino Unido y las Cinco Dimensiones de Hofstede.

REINO UNIDO	Gestión de personal	Negociación	Socialización	Presentaciones	Publicidad	Búsqueda de empleo	Team Working	Revisión de contratos de suministro	Preparación de ofertas para clientes globales
Individualista	El empleado obedece y trabaja por su cuenta	Se busca ganar	Más abiertos a la socialización con distintas culturas	Contenido sobre cómo llegar al éxito	Un anuncio podría resultar más efectivo solo sale una persona	No se elegirá a candidatos por preferencia, sino por esfuerzo	Se trabaja en equipo a distancia, los individuos se preocupan por sí mismos	Puede haber discusiones al revisarse los contratos en equipo	El gerente de ventas tomaría las decisiones por sí mismo
Baja distancia de poder	Subordinados y jefes podrían tomar decisiones juntos	Se negocia usando el poder en circunstancias límites y para propósitos legítimos	Jefes y empleados podrían compartir actividades de ocio	El contenido contiene opiniones de empleados y jefe	Escenas entre adultos y niños serían más cercanas	El empleador entraría en temas personales en la entrevista	Se trabajan y se toman las decisiones en equipo	El líder revisará los contratos en conjunto con los demás participantes, tomando decisiones entre todos	El gerente dicta las pautas flexibles para el desarrollo del trabajo y toma las decisiones
Masculina	El jefe espera que la competitividad y el éxito sean las prioridades de sus empleados	Se valora la competitividad a la hora de acertar y lograr los objetivos previstos	La competitividad puede promover las relaciones sociales	Contenido sobre cómo mejorar y ser competitivo, ganar a los competidores	En anuncios se debe ser cauto a la hora de el papel de ambos sexos. No funciona la publicidad solidaria	Importan las respuestas y actitudes llenas de competitividad y ambición.	Se trabaja de forma competitiva	Los individuos participan de distinta manera en el análisis del contrato y en la elaboración del informe final	Se tienen en cuenta las características cuantitativas principalmente a la hora de realizar la oferta
Baja evasión de incertidumbre	Los jefes pueden no ser tan estrictos a la hora de seguir horarios y cumplir reglas, siempre y cuando se cumplan los objetivos	Se valora tomar riesgos, la resolución de problemas, organizaciones jerárquicas planas y la ambigüedad	Es más fácil socializar, ya que la inseguridad y las situaciones incómodas se afrontarían de mejor manera	Se permitiría la improvisación en presentaciones	Los anuncios pueden ser creativos e innovadores y no afectar negativamente a la opinión del público	No serían tan estrictos a la hora de contratar y se valoraría un comportamiento más natural, la creatividad y la puesta en práctica de conocimientos.	Trabajar a distancia no afectará al jefe ya que no le creará inseguridad el hecho de no controlar la situación	Pueden no respetar o cumplir los plazos acordados	El hecho de que los aspectos a evaluar no estuviesen bien definidos no crearía ansiedad o inseguridad
Orientación a Largo plazo	El jefe tiene el objetivo de dar formación al empleado para que su estancia perdure	Muchas empresas valoran la relación a largo plazo y están dispuestas a hacer concesiones	En este tipo de culturas sería más fácil socializar ya que son menos diplomáticas	Contenido sobre cómo lograr objetivos a lo largo de la trayectoria de la empresa	Se busca la fidelidad de los clientes	Se buscan candidatos que respondan a contratos indefinidos	Los equipos se formarán para lograr objetivos y para ello se formará a los participantes	Puede ser incómodo para los participantes, ya que la revisión de contratos de suministro dura 1 o 2 semanas.	Puede ser incómodo para los participantes, ya que la preparación de ofertas de suministro dura entre 2 y 4 semanas.
Indulgente	Se valora la creatividad, se premia a los empleados al lograr objetivos	Decisiones impulsivas y no racionales	Se aprovecha el tiempo libre y de ocio	Contenido sobre los objetivos que se quieren lograr y sus beneficios para la empresa	En la publicidad fluye la creatividad	Se valora la primera impresión al contratar	El líder del equipo premia los logros de los demás	En la evaluación algunos criterios podrán ser determinados según la creatividad y preferencia del evaluador	Se tiene en cuenta la creatividad a la hora de preparar la oferta para cada país

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.4: Estados Unidos y las Cinco Dimensiones de Hofstede.

ESTADOS UNIDOS	Gestión de personal	Negociación	Socialización	Presentaciones	Publicidad	Búsqueda de empleo	Team Working	Revisión de contratos de suministro	Preparación de ofertas para clientes globales
Individualista	El empleado obedece y trabaja por su cuenta	Se busca ganar	Más abiertos a la socialización con distintas culturas	Contenido sobre cómo llegar al éxito	Un anuncio podría resultar más efectivo solo sale una persona	No se elegirá a candidatos por preferencia, sino por esfuerzo	Se trabaja en equipo a distancia, los individuos se preocupan por sí mismos	Puede haber discusiones al revisarse los contratos en equipo	El gerente de ventas tomaría las decisiones por sí mismo
Baja distancia de poder	Subordinados y jefes podrían tomar decisiones juntos	Se negocia usando el poder en circunstancias límites y para propósitos legítimos	Jefes y empleados podrían compartir actividades de ocio	El contenido contiene opiniones de empleados y jefe	Escenas entre adultos y niños serían más cercanas	El empleador entraría en temas personales en la entrevista	Se trabajan y se toman las decisiones en equipo	El líder revisará los contratos en conjunto con los demás participantes, tomando decisiones entre todos	El gerente dicta las pautas flexibles para el desarrollo del trabajo y toma las decisiones
Masculina	El jefe espera que la competitividad y el éxito sean las prioridades de sus empleados	Se valora la competitividad a la hora de acertar y lograr los objetivos previstos	La competitividad puede promover las relaciones sociales	Contenido sobre cómo mejorar y ser competitivo, ganar a los competidores	En anuncios se debe ser cauto a la hora de el papel de ambos sexos. No funciona la publicidad solidaria	Importan las respuestas y actitudes llenas de competitividad y ambición.	Se trabaja de forma competitiva	Los individuos participan de distinta manera en el análisis del contrato y en la elaboración del informe final	Se tienen en cuenta las características cuantitativas principalmente a la hora de realizar la oferta
Alta/Baja evasión de incertidumbre (centro)	Los jefes pueden no ser tan estrictos a la hora de seguir horarios y cumplir reglas, siempre y cuando se cumplan los objetivos	Se valora tomar riesgos, la resolución de problemas, organizaciones jerárquicas planas y la ambigüedad	Es más fácil socializar, ya que la inseguridad y las situaciones incómodas se afrontan de mejor manera	Se permitiría la improvisación en presentaciones	Los anuncios pueden ser creativos e innovadores y no afectar negativamente a la opinión del público	No serían tan estrictos a la hora de contratar y se valoraría un comportamiento o más natural, la creatividad y la puesta en práctica de conocimientos.	Trabajar a distancia no afectará tanto al jefe, aunque en este caso querría tener algo de control en la situación	Pueden no respetar o cumplir los plazos acordados en todos los casos	Los aspectos a evaluar estarán bien definidos, pero si alguno no lo estuviera, no crearía inseguridad
Orientación a Corto plazo	Se contrata a empleados sin necesidad de formarles	Se busca negociar de forma rápida y no se hacen concesiones	Socializar dentro de la empresa puede parecer difícil por ser una cultura diplomática	El contenido se basaría en lograr objetivos y resultados inmediatos	No se busca la fidelidad de la clientela sino clientes inmediatos	Más contratos temporales que indefinidos.	Los equipos se formarán de manera temporal para lograr objetivos inmediatos	Se trabaja cómodamente la revisión de contratos al ser proyectos de corta duración (1 o 2 semanas)	Se trabaja cómodamente la preparación de ofertas al ser proyectos de corta duración (de 1 a 4 semanas)
Indulgente	Se valora la creatividad, se premia a los empleados al lograr objetivos	Decisiones impulsivas y no racionales	Se aprovecha el tiempo libre y de ocio	Contenido sobre los objetivos que se quieren lograr y sus beneficios para la empresa	En la publicidad fluye la creatividad	Se valora la primera impresión al contratar	El líder del equipo premia los logros de los demás	En la evaluación algunos criterios podrán ser determinados según la creatividad y preferencia del evaluador	Se tiene en cuenta la creatividad a la hora de preparar la oferta para cada país

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.5: Francia y las Cinco Dimensiones de Hofstede.

FRANCIA	Gestión de personal	Negociación	Socialización	Presentaciones	Publicidad	Búsqueda de empleo	Team Working	Revisión de contratos de suministro	Preparación de ofertas para clientes globales
Individualista	El empleado obedece y trabaja por su cuenta	Se busca ganar	Más abiertos a la socialización con distintas culturas	Contenido sobre cómo llegar al éxito	Un anuncio podría resultar más efectivo solo sale una persona	No se elegirá a candidatos por preferencia, sino por esfuerzo	Se trabaja en equipo a distancia, los individuos se preocupan por sí mismos	Puede haber discusiones al revisarse los contratos en equipo	El gerente de ventas tomaría las decisiones por sí mismo
Alta distancia de poder	Los subordinados obedecen órdenes y no serían capaces de negociar con el jefe	Respetan las estructuras jerárquicas y a quién toma las decisiones finales.	No se percibiría correcto el hecho de socializar con jefes o directivos	Cómo lograr los objetivos marcados por un directivo o jefe, sin tener en cuenta la opinión de empleados	Las personas mayores se verían como figuras de autoridad las que los niños deben respetar	Las entrevistas entre empleados y entrevistado son más serias, son un proceso muy formal.	Se trabajan y se toman las decisiones en equipo	El líder revisará los contratos en conjunto con los demás participantes, tomando decisiones entre todos	El gerente dicta las pautas flexibles para el desarrollo del trabajo y toma las decisiones
Femenina	Lo primordial es que la relación entre empleados y la relación jefe-empleado sea buena	Se valora el hecho de llegar a un consenso	Se le da mucha importancia a las relaciones interpersonales	El contenido de la presentación se basaría en lograr objetivos de calidad y sustentabilidad	Publicidad solidaria y sobre la calidad de vida.	Se valoran inquietudes solidarias dentro y fuera de la empresa	Se trabaja de forma competitiva	Los individuos participan de distinta manera en el análisis del contrato y en la elaboración del informe final	Se tienen en cuenta las características cuantitativas principalmente a la hora de realizar la oferta
Alta evasión de incertidumbre	El jefe espera que sus empleados trabajen duro, sean puntuales y obedezcan las reglas	Se tiende a confiar en familiares y amigos cercanos, lo que puede dificultar la negociación	Sociabilizar será más difícil, ya que la inseguridad y las situaciones incómodas no se afrontan bien	Contenido claro y conciso	Se debe ser cauto con el contenido, ya que puede afectar negativamente a la opinión del consumidor	Se valora la puntualidad, el esfuerzo y la seriedad.	Trabajar a distancia puede no ser efectivo para el jefe, ya que no puede verificar que todo vaya en orden.	El equipo trabaja duro y se respetan y cumplen los plazos acordados	Los aspectos a evaluar están bien definidos
Orientación a Largo plazo	El jefe tiene el objetivo de dar formación al empleado para que su estancia perdure	Muchas empresas valoran la relación a largo plazo y están dispuestas a hacer concesiones	En este tipo de culturas sería más fácil sociabilizar ya que son menos diplomáticas	Contenido sobre cómo lograr objetivos a lo largo de la trayectoria de la empresa	Se busca la fidelidad de los clientes	Se buscan candidatos que respondan a contratos indefinidos	Los equipos se formarán para lograr objetivos y para ello se formará a los participantes	Puede ser incómodo para los participantes, ya que la revisión de contratos de suministro dura 1 o 2 semanas.	Puede ser incómodo para los participantes, ya que la preparación de ofertas de suministro dura entre 2 y 4 semanas.
Indulgente/Contención (centro)	Se valora la creatividad pero a la vez hay restricciones	Decisiones impulsivas pero a la vez racionales	Se aprovecha el tiempo libre y de ocio de forma moderada	Contenido sobre los objetivos que se quieren lograr y sus beneficios para la empresa	En la publicidad fluye la creatividad, aunque en este caso tendría restricciones	Se valora la primera impresión al contratar, y la adhesión a las normas laborales y sociales	El líder del equipo premia los logros de los demás, pero a la vez frena su creatividad a la hora de trabajar	En la evaluación, algunos criterios estarán estrictamente definidos y otros podrán ser determinados según la creatividad y preferencia del evaluador.	Se tiene en cuenta la creatividad a la hora de preparar la oferta para cada país, pero las decisiones se verán afectadas por las restricciones que dicta la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3.6: Nigeria y las Cinco Dimensiones de Hofstede.

NIGERIA	Gestión de personal	Negociación	Socialización	Presentaciones	Publicidad	Búsqueda de empleo	Team Working	Revisión de contratos de suministro	Preparación de ofertas para clientes globales
Colectivista	Jefe y empleado trabajan en grupo y se preocupan mutuamente por sus necesidades.	Es importante llegar a una situación en las que las dos partes salgan ganando.	Estas culturas pueden llegar a ser más cerradas a personas que no pertenecen a su mismo grupo o clan.	Se dirigiría a un equipo o a un grupo de empleados, y se basaría en cómo lograr los objetivos previstos en conjunto	Un anuncio podría resultar más efectivo si se enfatizara en un grupo de personas comiendo juntas	En casos de contratación se tenderá a elegir a estas personas por preferencia.	Se trabaja en equipo a distancia, los individuos se preocupan por sus compañeros	Los contratos se revisan en equipo de forma eficiente	Se busca el consenso para llegar a una sola conclusión
Alta distancia de poder	Los subordinados obedecen órdenes y no serían capaces de negociar con el jefe	Respetan las estructuras jerárquicas y a quién toma las decisiones finales.	No se percibiría correcto el hecho de socializar con jefes o directivos	Cómo lograr los objetivos marcados por un directivo o jefe, sin tener en cuenta la opinión de empleados	Las personas mayores se verían como figuras de autoridad las que los niños deben respetar	Las entrevistas entre empleados y entrevistado son más serias, son un proceso muy formal.	Se trabajan y se toman las decisiones en equipo	El líder revisará los contratos en conjunto con los demás participantes, tomando decisiones entre todos	El gerente dicta las pautas flexibles para el desarrollo del trabajo y toma las decisiones
Masculina	El jefe espera que la competitividad y el éxito sean las prioridades de sus empleados	Se valora la competitividad a la hora de acertar y lograr los objetivos previstos	La competitividad puede promover las relaciones sociales	Contenido sobre cómo mejorar y ser competitivo, ganar a los competidores	En anuncios se debe ser cauto a la hora de el papel de ambos sexos. No funciona la publicidad solidaria	Importan las respuestas y actitudes llenas de competitividad y ambición.	Se trabaja de forma competitiva	Los individuos participan de distinta manera en el análisis del contrato y en la elaboración del informe final	Se tienen en cuenta las características cuantitativas principalmente a la hora de realizar la oferta
Alta/Baja evasión de incertidumbre	Los jefes pueden no ser tan estrictos a la hora de seguir horarios y cumplir reglas, siempre y cuando se cumplan los objetivos	Se valora tomar riesgos, la resolución de problemas, organizaciones jerárquicas planas y la ambigüedad	Es más fácil socializar, ya que la inseguridad y las situaciones incómodas se afrontarían de mejor manera	Se permitiría la improvisación en presentaciones	Los anuncios pueden ser creativos e innovadores y no afectar negativamente a la opinión del público	No serían tan estrictos a la hora de contratar y se valoraría un comportamiento o más natural, la creatividad y la puesta en práctica de conocimientos.	Trabajar a distancia no afectará tanto al jefe, aunque en este caso querría tener algo de control en la situación	Pueden no respetar o cumplir los plazos acordados en todos los casos	Los aspectos a evaluar estarán bien definidos, pero si alguno no lo estuviera, no crearía inseguridad
Orientación a Corto plazo	Se contrata a empleados sin necesidad de formarlos	Se busca negociar de forma rápida y no se hacen concesiones	Socializar dentro de la empresa puede parecer difícil por ser una cultura diplomática	El contenido se basaría en lograr objetivos y resultados inmediatos	No se busca la fidelidad de la clientela sino clientes inmediatos	Más contratos temporales que indefinidos.	Los equipos se formarán de manera temporal para lograr objetivos inmediatos	Se trabaja cómodamente la revisión de contratos al ser proyectos de corta duración (1 o 2 semanas)	Se trabaja cómodamente la preparación de ofertas al ser proyectos de corta duración (de 1 a 4 semanas)
Indulgente	Se valora la creatividad, se premia a los empleados al lograr objetivos	Decisiones impulsivas y no racionales	Se aprovecha el tiempo libre y de ocio	Contenido sobre los objetivos que se quieren lograr y sus beneficios para la empresa	En la publicidad fluye la creatividad	Se valora la primera impresión al contratar	El líder del equipo premia los logros de los demás	En la evaluación algunos criterios podrán ser determinados según la creatividad y preferencia del evaluador	Se tiene en cuenta la creatividad a la hora de preparar la oferta para cada país

Fuente: Elaboración propia.

Con la mejora propuesta, los empleados podrán conocer más a fondo las distintas culturas sobre las que tenían escaso conocimiento. Esto ayudará a superar sus barreras comunicativas y, por tanto, a crear relaciones empresariales más eficientes, a partir de una comunicación intercultural clara, con la que no ocurrirán malentendidos. Además, con el conocimiento general de las dimensiones culturales y los recursos a los que pueden tener acceso a través de la plataforma online, los empleados pueden ser capaces de adaptar, por sí mismos, dichos conocimientos a nuevas situaciones de comunicación intercultural con distintos países, sin necesidad de que deban realizar un curso cada vez que cambien las situaciones y relaciones interculturales de la empresa.

CONCLUSIONES

Este trabajo tiene como objetivo ayudar a entender las diferencias que pueden surgir en el ámbito empresarial entre culturas y, con ello, crear conciencia entre empleados de cualquier tipo de empresa sobre lo importante que es conocer dichas diferencias antes de empezar un proceso de internacionalización. Cuando una empresa se internacionaliza, jefes y empleados se enfrentan a ciertas situaciones empresariales, y para superarlas deben conocer cómo afectan las diferencias culturales en ellas para que de esta forma se puedan crear relaciones comerciales eficientes.

La diversidad de culturas es cada vez más común en la actualidad, sobre todo en el ámbito empresarial, lo que lleva a pensar que la mayoría de los empresarios están al tanto de que las diferencias culturales pueden afectar a sus negocios y por ello se aseguran de que sus empleados también lo sepan. Sin embargo, existen empresas que tienen una formación mínima o nula en comunicación intercultural, lo que indica que no todo el mundo es consciente de este fenómeno. Sin embargo, a través del caso de estudio analizado, he podido comprobar que los empleados sí que son conscientes de la existencia de barreras en la comunicación intercultural que inciden negativamente en las relaciones empresariales.

La limitación que he encontrado a la hora de realizar este trabajo se debe a que las culturas son dinámicas, es decir, que cambian constantemente sin que nos demos cuenta, y es posible que los rasgos que haya expuesto sobre distintas culturas, cambie dentro de unos años. Sin embargo, el modelo de Hofstede proporciona una valiosa herramienta que permite adaptar rápidamente el conocimiento intercultural adquirido a nuevas situaciones, ya que actualiza la información que ofrece a través de la aplicación de su página web, además de sus estudios sobre la interculturalidad (por ejemplo, en 2010 agregó la dimensión de Indulgencia). Además, he de destacar que, aunque a veces es difícil no hacerlo, el hecho de estereotipar se debe evitar, ya que lo que Hofstede y otros sociólogos interculturales ofrecen son guías para poder comprender otras culturas, no para crear percepciones preconcebidas sobre estas. Es por esto que, en cualquier formación intercultural, es importante incidir en el hecho de que dichas guías deben entenderse como algo flexible y no dogmático, ya que no todos los individuos de una misma cultura van a seguir un mismo modelo de comportamiento. El modelo de

Hofstede, sin embargo, permite estar alerta a la diferencia cultural para evitar caer en los prejuicios y evitar el etnocentrismo.

El estudio sobre la comunicación intercultural y su formación en la empresa podrá ser de utilidad para empresarios y para estudiantes de todos los Grados que se imparten en la Facultad de Economía y Empresa. A partir de este trabajo, podrán conocer nuevos conceptos sobre la interculturalidad, entender que las culturas se diferencian entre sí y tener en cuenta la formación de comunicación intercultural dentro de la empresa, de cara a superar con éxito posibles barreras de comunicación intercultural que pueden surgir en su futuro profesional.

BIBLIOGRAFÍA

COMÍN F., HERNÁNDEZ M. y LLOPIS E. (2010). *Historia Económica Mundial*. CRÍTICA, Barcelona.

FISHER R., URY W. y PATTON B. (1991). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in*. Penguin Group, Londres.

G. PORTUGAL FLORES, MARÍA (2007). *Concepto de Cultura*. Disponible en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/cultura-concepto.html> Última visita en Enero 2015.

GIBSON R. (2002), *Intercultural Business Communication*. OUP, Oxford.

HALL T. E. (1959) *Modelo de Factores Culturales*.

HOFSTEDE (2014). www.geert-hofstede.com

HOOPER, C., PESANTEZ, M. y RIZVI, S. (2005). *Cross-Cultural Communication & Negotiation*. Descargado en Enero 2015, disponible en http://www.hooper.cc/pdfs/cross-culture_negotiation.pdf.

JANDT F.E. (2010). *An Introduction to Intercultural Communication: Identities in a Global Community*. SAGE Publications, Ltd. Londres.

SAMOVAR y PORTER (1991) *Intercultural Communication*. Wadsworth.

TROMPENAARS y HAMPDEN-TURNER (1997) *Modelo de las Siete Dimensiones de la Cultura*.

UNIVERSITY OF MELBOURNE (2010). *Helpsheet: Intercultural Communication* 2. Descargado en Noviembre 2014.

Webgrafía:

BBi COMMUNICATION (Better Business international): www.bbi-spain.es (Último acceso en Enero 2015)

CÁMARA DE COMERCIO DE ZARAGOZA: www.camarazaragoza.com (Último acceso en Enero 2015)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Nota de prensa, Enero 2015.
<http://www.ine.es/daco/daco42/ices/ices0314.pdf> Último acceso en Enero 2015.

ITAP INTERNATIONAL: www.itapintl.com (Último acceso en Enero 2015)

ITIM INTERNATIONAL: www.itim.org (Último acceso en Enero 2015)

KWINTESSENTIAL: www.kwintessential.co.uk (Último acceso en Enero 2015)

SIETAR (*Society for Intercultural Education Training and Research*): www.sietar.es
(Último acceso en Enero 2015)

ANEXO I: ENCUESTA

COMUNICACIÓN Y FORMACIÓN INTERCULTURAL EN LA EMPRESA

Me llamo Fabiana Cifone, soy estudiante de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad de Zaragoza. Con el fin de realizar mi Trabajo de Fin de Grado, me sería de utilidad que, por favor, contestase a esta encuesta sobre la Comunicación Intercultural en la empresa. Se garantiza el anonimato de la misma.

Puesto de trabajo: _____

COMUNICACIÓN INTERCULTURAL

1. ¿Suele trabajar con personas de distinta cultura a la suya?

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Pocas veces ☐ Nunca

En caso afirmativo, ¿en qué contexto? (puede marcar varias respuestas)

☐ E-mail ☐ Teléfono ☐ Vídeo-conferencias ☐ Presencialmente

2. Marque las siguientes situaciones en las que se comunica con personas de otra cultura (pueden ser varias respuestas):

Gestión del personal

Negociación

Socialización

Presentaciones

Publicidad

Búsqueda de empleo/Selección de personal

Otras

3. ¿Cree que es importante conocer rasgos de distintas culturas para evitar malentendidos?

☐ Muy importante ☐ Importante ☐ Poco importante ☐ Nada importante

4. Cuando se comunica con distintas culturas, ¿siente que existe algún tipo de barrera?

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Pocas veces ☐ Nunca

5. Según su experiencia, ¿este tipo de barreras/problemas de comunicación intercultural, pueden afectar la relación empresarial de forma significativa (por ejemplo: que una negociación no tenga éxito, que un cliente no quede satisfecho, que una presentación no sea efectiva, etc.)?

☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ Pocas veces ☐ Nunca

FORMACIÓN

6. ¿Ha recibido Training Intercultural en algún momento?

☐ Sí ☐ No

En caso afirmativo, ¿ha sido obligatorio?

☐ Si ☐ No

¿Qué tipo de Training ha recibido?

☐ No presencial (Online) ☐ Presencial

7. ¿Sabría dónde conseguir información sobre la Comunicación Intercultural Empresarial?

☐ No ☐ Sí (Especifique si conoce algún manual o página web _____)

8. ¿Sobre qué culturas o países cree que necesita más información? Enumere por orden de preferencia.

Observaciones (escriba algún comentario si cree que es necesario mejorar o cambiar algún aspecto del training recibido o si desearía recibir algún otro tipo de formación intercultural):

Muchas gracias por su colaboración.