

Las dimensiones culturales

Santiago Tintoré

PID_00219395

Índice

Introducción.....	5
1. Modelo de Hofstede y Trompenaars.....	7
2. Categorías culturales y países.....	12
3. Mentalidades.....	18
4. Estilos de dirección: cómo son y cómo nos ven.....	20

Introducción

Hemos visto que *intercultural management* es la combinación del conocimiento, la perspicacia y las habilidades necesarias para saber tratar adecuadamente las diferentes culturas nacionales y regionales y afrontar las diferencias entre ellas a todos los niveles.

La pregunta que se nos plantea a partir de esta definición es cómo podemos conocer las distintas culturas existentes y, si es posible, clasificarlas en grupos o modelos concretos.

1. Modelo de Hofstede y Trompenaars

Uno de los grandes investigadores de la diversidad cultural ha sido **Geert Hofstede**, psicólogo alemán estudioso de las interacciones interculturales, que desarrolló el **modelo de las cinco dimensiones culturales**. Su propuesta pretende determinar las diferencias culturales existentes entre los distintos países mediante la evaluación de esos cinco índices o parámetros, que se definirán a continuación.

Hofstede fundamentó su modelo a partir de un gran proyecto de investigación que realizó sobre las diferencias culturales nacionales existentes en las filiales de IBM, en 64 países. Junto con otro estudioso del tema, **Fons Trompenaars**, definió las categorías culturales.

Estudios posteriores realizados por otros investigadores entre estudiantes de 23 países, las élites sociales de 19 países, pilotos de aerolíneas comerciales de 23 países, consumidores de 15 países y gerentes de la Administración pública de 14 países corroboraron cuatro dimensiones independientes que permitirían evaluar las diferencias entre las culturas nacionales, a las que se añadiría una quinta dimensión posteriormente.

Los índices o dimensiones propuestos por Hofstede son los siguientes:

1) *Power distance index (PDI)*: Índice de distancia al poder

Es la medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones –por ejemplo, la familia– **aceptan** y **esperan que el poder esté distribuido desigualmente**.

Este índice representa la desigualdad social en una determinada cultura pero definida desde abajo, no desde arriba, y sugiere que el nivel de desigualdad de una sociedad está, de alguna manera, aceptado tanto por los seguidores como por los líderes. Poder y desigualdad son factores presentes en todas las sociedades, pero parece evidente que “todas las sociedades son desiguales, pero algunas son más desiguales que otras”.

2) *Individualism (IDV)*: Individualismo vs Colectivismo

El opuesto al individualismo sería el colectivismo, que es el grado en que las personas se integran en grupos. En el **lado individualista** nos encontramos con sociedades en las que los lazos entre los individuos son débiles –más allá de uno mismo y de la familia inmediata–, la gente busca su realización personal y el ocio es muy importante. En el **lado colectivista**, nos encontramos con sociedades en las que las personas desde su nacimiento están integradas

Nota

El término *colectivismo*, en este caso, no tendría connotaciones políticas: se refiere al grupo, no al Estado.

en grupos fuertes y cohesionados –por ejemplo, familias extendidas (tíos, tías, abuelos, etc.)–, que siguen protegiendo al individuo a cambio de lealtad incondicional; las relaciones se fundamentan en la moral y los negocios se basan en las relaciones personales.

La cuestión planteada por esta dimensión es fundamental, respecto a todas las sociedades del mundo.

3) *Masculinity (MAS): Masculinidad vs Femeidad*

El índice de masculinidad o femineidad se refiere a la distribución de roles entre los sexos, lo que constituye otra cuestión fundamental para cualquier sociedad y presenta una gran variabilidad en función del país o región.

Los estudios realizados en IBM revelaron que los valores de las mujeres difieren menos entre las sociedades que los de los hombres. Y además, que los valores de los hombres van desde maximizar la asertividad o firmeza, la competencia y las diferencias con respecto a los de las mujeres, hasta la moderación, el cuidado, la atención y la consideración de valores similares a los de las mujeres.

El polo “**asertivo o firme**” sería considerado como más **masculino** y en este tipo de culturas se valora un trabajo de alta calidad que permita la autorrealización a través de una carrera exitosa; las disputas y conflictos suelen ser más visibles y rudos.

El polo “**suave o cariñoso**” resultaría más **femenino** y en este tipo de culturas se valora más la cooperación para disponer de mejores condiciones de trabajo, los conflictos son menos intensos y la seguridad del hogar y el trabajo resultan fundamentales.

En los países “femeninos”, los hombres tendrían los mismos valores de cuidado y modestia que las mujeres, mientras que en los países “masculinos” existiría un *gap* mayor entre los valores de ambos sexos.

4) *Uncertainty avoidance index (UAI): Índice de incertidumbre*

Se refiere a la tolerancia de una sociedad a la incertidumbre y la ambigüedad – en última instancia, representa la búsqueda del hombre por la verdad. Indica hasta qué punto una cultura programa a sus individuos para sentirse cómodos o incómodos frente a situaciones imprevistas o desconocidas.

De alguna manera, muestra la vulnerabilidad que puede aparecer al gestionar grupos heterogéneos. Las **culturas con aversión a la incertidumbre** tratan de minimizar la posibilidad de que se produzcan este tipo de situaciones me-

diante leyes y reglas estrictas y medidas de seguridad, y suelen adoptar principios filosóficos y religiosos más o menos intransigentes y fundamentados en la verdad absoluta.

El tipo opuesto, el de las **culturas que aceptan la incertidumbre**, suele ser más tolerante con las opiniones diferentes –aunque resulten, en cierta forma, contrarias a las suyas–, dispone de menos reglas estrictas y se aceptan, con cierto relativismo, diferentes filosofías y religiones; la gente dentro de este tipo de cultura suele ser más pragmática y “flemática”, y expresa, normalmente, menor reacción emocional frente al entorno.

5) *Long Term Orientation (LTO): Orientación a largo plazo*

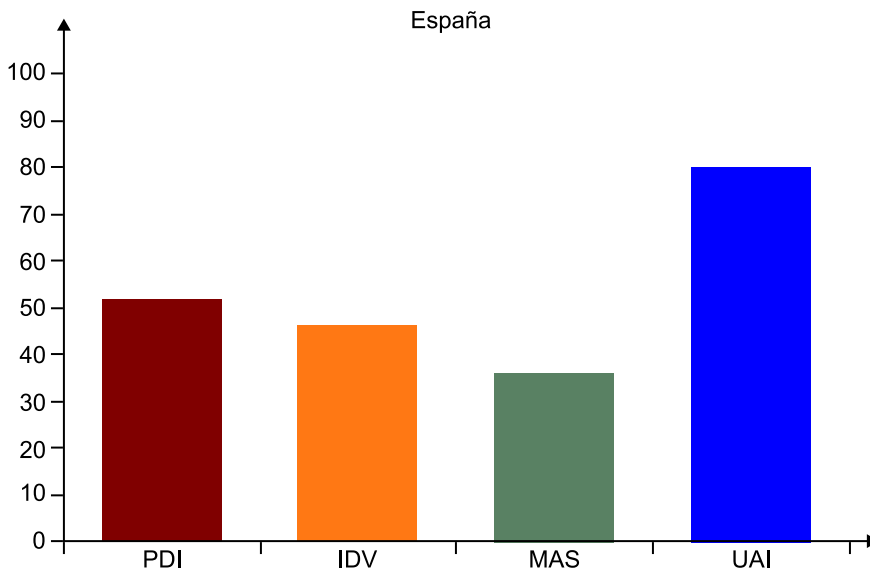
Esta quinta dimensión –que se estableció a partir del estudio entre estudiantes de 23 países de todo el mundo utilizando un cuestionario elaborado por académicos chinos– tiene en cuenta la virtud, independientemente de la verdad aceptada por cada sociedad o cultura.

Se podría considerar como una visión acerca de las diferencias éticas presentes en las sociedades. Así, el **ahorro** y la **perseverancia** serían los valores asociados a la **orientación a largo plazo**, mientras que los valores asociados a la **orientación a corto plazo** serían el **respeto a la tradición**, el **cumplimiento de las obligaciones sociales** y la **protección del honor personal**.

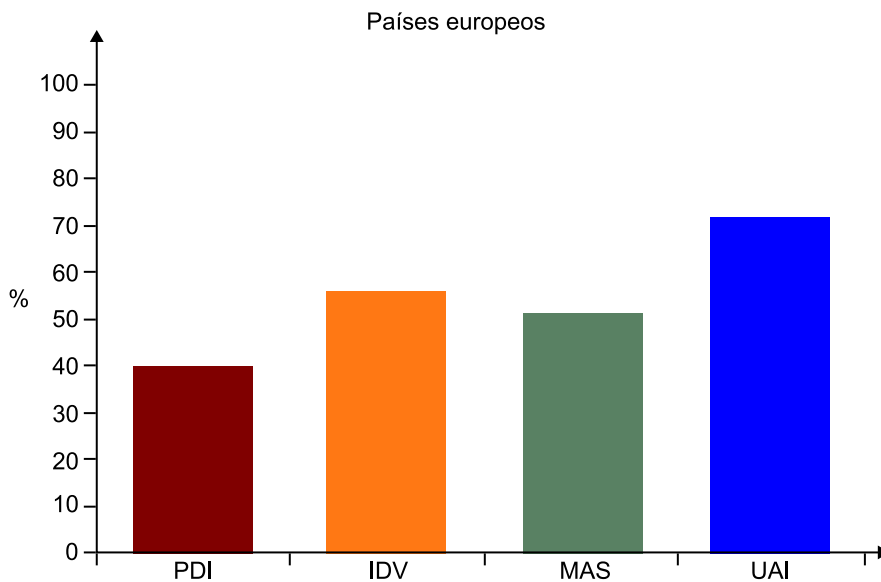
Tanto los valores considerados positivos como los negativos de esta dimensión pueden encontrarse en las enseñanzas de Confucio, el filósofo chino más influyente que vivió alrededor del año 500 a. C.; sin embargo, la dimensión también se aplica a países que no tienen una herencia confuciana. Por tanto, las mayores diferencias en esta dimensión suelen aparecer entre culturas orientales y occidentales.

A partir de estas cinco dimensiones que acabamos de describir, Hofstede clasifica los países según los resultados obtenidos de su investigación.

Como ejemplo de la aplicación del método, se adjuntan los resultados obtenidos para las dimensiones culturales de Hofstede en España para el año 2003 (faltaría la quinta dimensión, es decir, el análisis de la orientación a largo plazo) y su comparación con los de los países europeos en su conjunto:



Fuente: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_spain.shtml.



Fuente: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_spain.shtml.

Página web

En la página web http://www.geert-hofstede.com/hofstede_spain.shtml se pueden encontrar los resultados de los análisis realizados para multitud de países.

Como todo modelo –el propuesto por Hofstede no iba a ser una excepción–, presenta una serie de inconvenientes. En primer lugar, los promedios de un país no se relacionan con personas de ese país. A pesar de que este modelo ha demostrado ser bastante correcto cuando se aplica a la población en general, se debe tener en cuenta que no todos los individuos o regiones –incluso teniendo en cuenta las subculturas– encajan en el modelo. Así, es importante tener en cuenta que el modelo debe ser usado como una guía para entender ciertas diferencias culturales existentes entre los países, no como un axioma inalterable.

En segundo lugar, la exactitud de los datos es cuestionable, ya que fueron recogidos a través de cuestionarios que presentan sus propias limitaciones.

Además, hay que tener en cuenta que, en algunas culturas, el contexto de la pregunta es tan importante como su contenido; especialmente, en el grupo de preguntas orientadas hacia la cultura, las personas pueden tender a responder como si estuvieran dirigidas al grupo al que el entrevistado pertenece, mientras que, por ejemplo, en EE. UU. –que es una cultura individualista– lo más probable es que se responda desde una perspectiva individual. Este hecho introduciría un sesgo significativo en la estadística desarrollada y en los resultados finales obtenidos.

Cabe decir también que los datos obtenidos son puntuales hasta una cierta fecha; la cultura de un país no es algo estático, sino que se va modificando con el tiempo y está expuesta a influencias, tanto internas como externas, por lo que el mapa cultural obtenido para una determinada nación en un momento concreto puede resultar bastante diferente al de un momento posterior. Por tanto, habría que monitorizar esa evolución realizando periódicamente nuevas evaluaciones, de forma que los distintos gráficos o mapas que se obtengan permitan disponer de una visión actualizada de la cultura de las naciones, así como de una perspectiva dinámica de la evolución de la cultura en las mismas.

Finalmente, es importante comentar que dentro de un mismo país pueden existir distintas culturas pero que están recogidas en el estudio como una única cultura por país.

2. Categorías culturales y países

Hofstede y Trompenaars siguieron trabajando en las distintas diferencias para intentar realizar una agrupación de países en función de las dimensiones citadas y otras variables desarrolladas.

1) PDI: Índice de distancia al poder: Alta vs Baja

a) Alta distancia

Se caracteriza por:

- Jerarquías marcadas, con alta centralización y donde se respetan rangos y títulos. Existe una gran dependencia de los superiores.
- El estatus está basado y es una consecuencia del nacimiento.
- Son importantes los símbolos del poder: la amplitud de los despachos según el puesto, la tarjeta de visita, la corbata, el coche, etc.
- En la contratación de empleados se pone mucho énfasis en los contactos entre amigos y familiares.
- La clase social y la familia pueden desempeñar un papel importante en las decisiones.
- Existe un gran respeto a la antigüedad y a la edad en las empresas.

Entre otros países, se encontrarían en este grupo Filipinas, India, las naciones árabes, los países sudamericanos e incluso España.

b) Baja distancia

Se caracteriza por:

- Unas estructuras de gobierno y de empresa muy planas, en donde existe un gran igualitarismo. Hay una baja dependencia de los superiores.
- El estatus se consigue en función de los logros (“se gana”).
- Existen múltiples métodos de contratación en las empresas.

- Los títulos no impresionan. Existe un gran respeto basado en *skills & knowledge* (habilidades y conocimientos).

Los países que podrían encontrarse en este grupo son Australia, Suiza y Suecia.

2) IDV: Individualismo vs Colectivismo

a) Individualismo

Se caracteriza por:

- Se valora especialmente el logro personal y hay promoción según el rendimiento de cada trabajador. Existe un reconocimiento individual hacia el “líder” o “héroe”; es frecuente encontrar un “empleado del mes”.
- Negociaciones: las decisiones las toma una persona, “un representante” (decisiones rápidas) y se entiende perfectamente la frase “es mi responsabilidad”.
- En las empresas y en el mercado laboral existe más rotación, es decir, menos compromiso con la empresa.

Los países que podrían encontrarse en este grupo son Estados Unidos, Gran Bretaña, Canadá, Nueva Zelanda, Francia y Alemania.

b) Colectivismo

Se caracteriza por:

- Se valora mucho el resultado del equipo, el logro de todos, el espíritu de equipo y frases como “es nuestra responsabilidad”.
- Negociaciones: en general, varios delegados toman y representan la decisión de la organización (decisiones más lentas).
- Existe un alto compromiso con la empresa y se valora mucho la antigüedad.

Los países que podrían encontrarse en este grupo son Singapur, Corea del Sur, Indonesia y las naciones africanas.

3) MAS: Masculinidad vs Feminidad

a) Masculinidad

Se caracteriza por:

- Los papeles de ambos sexos son claramente distintos en la sociedad. Falta de equidad salarial y la mayoría de altos cargos los ocupan hombres.
- Las posesiones materiales son importantes.
- Se valora la agresividad como característica masculina.
- Prestaciones paternalistas para las mujeres (baja por maternidad remunerada, etc.).

En este grupo encontramos, entre otros, países como Japón, México, Austria, Italia, Alemania y Estados Unidos.

b) Feminidad

Se caracteriza por:

- Los papeles de ambos sexos se solapan en la vida privada y profesional. Generalmente existen las mismas condiciones para ambos sexos.
- Las mujeres cursan carreras tradicionalmente ocupadas por hombres y existen pocos estigmas para los hombres que están supervisados por mujeres.
- La calidad de vida se valora más que las ganancias materiales.

Principalmente son países del norte de Europa: Noruega, Suecia, Finlandia y Dinamarca.

4) UAI: Índice de incertidumbre. Alta vs Baja

a) Alta incertidumbre

Se caracteriza por:

- Miedo a lo desconocido, a los cambios y a las situaciones ambiguas.
- Se da mucho valor a la estabilidad, la seguridad y la rutina.
- Existen muchos procedimientos y normas; burocracia.

Podríamos englobar aquí países como Japón, Rusia, Argentina, Perú, Grecia, Portugal, Italia y Francia.

b) Baja incertidumbre

Se caracteriza por:

- Lo inesperado se ve como un reto, algo excitante ya que la rutina aburre.

- La ambigüedad como fuente de oportunidades.
- No preocupan las decisiones arriesgadas.
- En general existen menos procedimientos.

Países como Singapur, Hong Kong, Dinamarca y Suecia estarían en este grupo.

A estas cuatro dimensiones se añadieron otra serie de variables encontradas en función de la forma de trabajar de cada país. Entre estas características, encontramos los factores siguientes:

1) Universalismo vs Particularismo

a) Universalismo

Se caracteriza por:

- Las reglas son muy importantes y se cumplen a rajatabla en todos los casos.
- Se establecen contratos que se respetan rigurosamente.
- Procedimientos uniformes para todos: “para todos lo mismo”.
- En caso de desconocimiento, se busca “¿qué dice el manual?”.

Países como Estados Unidos y los del norte de Europa estarían en este grupo.

b) Particularismo

Se caracteriza por:

- Las relaciones son más importantes que las reglas; reglas y normas se ajustan.
- Los contratos se modifican continuamente.
- El *networking* y las relaciones personales facilitan el trabajo y los acuerdos.
- En caso de desconocimiento se pregunta: “¿para quién es?”.

Básicamente son las culturas latinas (europeas y sudamericanas) las que tendrían esta característica.

Otro factor determinante es la manera de enfocar la forma de hacer el trabajo:

2) Monotarea vs Multitarea

a) Monotarea

Se caracteriza por:

- La gente hace una única cosa a la vez y termina una actividad antes de iniciar otra nueva, independientemente de las circunstancias.
- La agenda de las reuniones se analiza punto por punto. Los horarios son sagrados y hacer esperar es una grave falta de educación.
- Los planes son fijos una vez que se llega a un acuerdo; se respetan las fechas de entrega o *deadlines*.
- El tiempo es dinero.

Son países como Alemania, Estados Unidos, Suecia y Japón.

b) Multitarea

Se caracteriza por:

- La gente, a menudo, hace varias cosas simultáneamente, de acuerdo con las circunstancias; no es necesario terminar una cosa para iniciar otra.
- Las agendas son flexibles y los planes cambian habitualmente.
- Los horarios no son fijos y son normales los retrasos en citas y encuentros.
- Las interrupciones en la vida son inevitables.

Países como España, Italia, Chile, México, los países árabes y los africanos estarían en este grupo.

Finalmente, podríamos definir otros factores importantes en las relaciones entre ciudadanos de un mismo país, tanto a nivel personal como profesional:

3) Relaciones neutras vs Relaciones afectivas

a) Relaciones neutras

Se caracterizan por:

- Generalmente, no se muestran emociones, pero no significa que la persona no esté interesada o que no las tenga. Simplemente no salen a relucir.

- Existe poco contacto físico, pocos gestos y en general pueden parecer fríos o incluso distantes.
- Los argumentos están basados en objetivos y en hechos concretos

En este grupo se encontrarían países como Japón o los de la Europa del norte.

b) Relaciones afectivas

Se caracterizan por:

- Las reacciones entre distintas personas se muestran inmediatamente, tanto a nivel verbal como a nivel no verbal.
- Existe mucho contacto desde un inicio (abrazos, besos...) y los gestos son muy habituales en las conversaciones.
- Que se muestre entusiasmo no significa que realmente se va a llegar a un acuerdo. Es una forma de hacer frente a la situación.
- Mayoritariamente, los argumentos expuestos son de carácter emocional.

Todas las culturas latinas o árabes estarían incluidas en este grupo.

3. Mentalidades

Como complemento a los factores que acabamos de ver y que pueden determinar distintos tipos de dimensiones culturales, añadiremos que, como de todos es sabido, las mentalidades de los ciudadanos pueden ser diferentes. La cultura y la educación influyen en la toma de decisiones y en la percepción de la realidad de cada persona. Así, un occidental y un asiático no ven el mundo de la misma manera, como tampoco lo ven igual los latinos que los anglosajones.

Es importante entender en todo momento el origen de las decisiones, las respuestas, las actuaciones o la forma de relacionarse de culturas distintas a las nuestras que pueden “chocarnos” en un inicio si no sabemos bien las razones de esas actuaciones.

En el cuadro siguiente, se detallan las distintas mentalidades más cercanas a nuestra cultura, en concreto, las de los anglosajones, los latinos, los germánicos y los asiáticos:



Mentalidad anglosajona	<ul style="list-style-type: none"> - Interesa lo de fuera - Priman datos y hechos - La estrategia, las grandes operaciones, competitividad y orientación a resultados - Buenos organizadores, ambiciosos, cortantes - Atracción por el poder: Les gusta mandar y conseguir resultados
Mentalidad latina	<ul style="list-style-type: none"> - Interesa lo de fuera, pero es menos organizado, más pasional, intuitivo y creativo - Nuevas tendencias, mercados, pasión por su marca - Comunicativos, abiertos al cambio, desorganizados - Personalidad autónoma, olfato comercial, seductor y mucha empatía
Mentalidad germánica	<ul style="list-style-type: none"> - Interesa lo de dentro - Lo importante es el orden, lo que se puede cuantificar, el proceso, la calidad - Estructurados, analistas, centrados y ordenados - Conservadores, algo maniáticos, su meta es la estabilidad - Muy jerárquicos
Mentalidad asiática	<ul style="list-style-type: none"> - Interesan las cosas cercanas, cotidianas, las ideas y las personas - Les gustan las relaciones personales, son intimistas, redes de confianza y un fuerte sentimiento de familia. Jerarquía - Les cuesta enfrentarse a situaciones complicadas. El honor resuelve muchas veces de manera equivocada

4. Estilos de dirección: cómo son y cómo nos ven

¿Tienes previsto trabajar, negociar, desplazarte o estar en contacto con extranjeros por motivos laborales?

En el presente apartado se encuentran una serie de tópicos, ideas preconcebidas y conocimientos sobre la manera de trabajar, negociar y entender las reuniones de distintas nacionalidades. Conocerlos es una manera de entender mejor los valores culturales y la forma de actuar de cada una de las nacionalidades.

Evidentemente, en cualquier país uno puede toparse con un interlocutor que no corresponda con las características que aquí se describen. Lo que aquí se expresa es un promedio, no una verdad absoluta.

Igualmente, añadimos unos comentarios de cómo son vistos los españoles por parte de los extranjeros.

Los italianos

- En el ámbito de los negocios, existen dos Italias: la Italia del Norte, con ejecutivos que forman parte de la elite del mundo europeo de los negocios, muy profesionales, eficaces, con los cuales las relaciones son más profesionales, y la Italia del Sur, con ejecutivos más latinos que se toman más su tiempo y donde todo se basa más en la relación personal.
- Es de gran relevancia para ellos desarrollar contactos personales y momentos de convivencia.
- Hay que tener un cuidado particular con la apariencia exterior. Ropa, gafas de sol y zapatos son signos de estatus e identidad.
- Los hombres de negocio italianos son competentes y hábiles. Conocen perfectamente las realidades internacionales y cada detalle tendrá que ser muy bien preparado antes de una negociación.
- En Italia se tomará más tiempo que en otro país europeo para concluir un negocio, por lo que se necesitará flexibilidad y paciencia.
- Hay muy poca delegación del poder en Italia. Es muy importante para el ejecutivo extranjero entrar en contacto directamente con la dirección de la empresa italiana, visto que los ejecutivos del nivel medio no tienen mucho peso en las decisiones finales.

Nota

Importante: Los datos que se dan a continuación no son científicos ni verdades absolutas, sino simples comentarios.

- La gran mayoría de las empresas italianas son pequeñas y familiares, sus estructuras están poco formalizadas, son fluidas, a veces hasta caóticas, con una gran capacidad para adaptarse a las obligaciones y las evoluciones de los mercados.
- Las características del *management* a la italiana son la flexibilidad y la improvisación. No quieren planificar y tener una organización demasiado estructurada para privilegiar el pragmatismo y la velocidad de reacción.
- Las tres cualidades fundamentales de los ejecutivos italianos son el dinamismo, la habilidad y la ductilidad. Las reuniones son poco estructuradas y no son formales, la función de una reunión no es decidir, sino evaluar a la contraparte, preparar el terreno.
- El *management* a la italiana es a veces criticado en Europa por su falta de profesionalidad en la organización, su dificultad para manejar grandes estructuras y planificar a largo plazo. No es completamente falso, pero eso les ha permitido desarrollar cualidades como la audacia, la intuición, la creatividad, etc.
- Los italianos tienen el sentido de la puesta en escena, insisten sobre la venta y el cliente, la importancia de la implicación personal en el trabajo, la confianza en el instinto, la voluntad de relaciones informales y amigables...
- El italiano es demostrativo y emocional. Mostrar el placer de ver a una persona es importante y los títulos son muy utilizados: *doctore, professore, commendatore, ingegnere, maestro*, etc.

Los alemanes

- La cultura alemana de los negocios trata de eliminar al máximo el factor riesgo. Todo nuevo proveedor o innovación es asimilado a un riesgo, por eso cualquier novedad provocará un lento procedimiento de evaluación y de canalización de ese riesgo.
- En Alemania no se mezcla lo privado con lo profesional, no se habla o pregunta sobre la familia.
- Los alemanes suelen concentrarse en hacer una única cosa a la vez (monocronismo) y se dedican exclusivamente a la tarea del momento, siendo casi imposible que pasen de una tarea a otra.
- Consideran la puntualidad como una regla esencial y respetan los horarios de manera muy rígida.

- Respetan los plazos y los vencimientos (su credibilidad está en juego).
- Con los alemanes, se habla enseguida del objetivo de la reunión, no hay asuntos preliminares.
- Buscan siempre la unanimidad por el consenso, incluso si hay que dedicar mucho tiempo a obtenerlo. Cuanto más importante sea el asunto, más tiempo se tomará para decidir, porque todos los departamentos de la empresa serán consultados.
- La documentación tiene que ser de calidad.
- Hay que evitar decir a los alemanes que son como los austriacos, los suizos o los holandeses. Y viceversa.
- El nivel de preparación de las reuniones con alemanes debe ser muy elevado, porque no soportan la improvisación. Hay que respetar el orden del día. Si se pretende modificarlo, hay que prevenir antes de la fecha de la reunión.
- Un contrato alemán se respeta al pie de la letra. Hay que negociar cada palabra antes de firmarlo, después no se podrá cambiar nada.
- Los alemanes tienen un gran respeto por el trabajo y cada uno es juzgado por el trabajo que haya hecho.
- En general, se tiene que ser muy preciso dando las instrucciones a un colaborador alemán; ellos no están acostumbrados ni quieren que se les deje autonomía.

Los ingleses

- El respeto de las citas, de los horarios, de las agendas, de los reglamentos, del derecho y de los contratos es muy importante.
- También es muy importante respetar la vida privada y no mezclarla con la vida profesional. Y también lo es no mostrar las emociones y ser discreto sobre la propia vida personal y privada.
- Deben tenerse en cuenta las diferencias regionales (ingleses, escoceses, galeses e irlandeses).
- Una fuerte jerarquía puede ser percibida como burocracia por un británico.

- La personalidad, la toma de iniciativa, la intuición, la capacidad de adaptación a las situaciones son preferidas a los conocimientos y a las capacidades intelectuales.
- Valoran el pragmatismo, no les gustan las grandes teorías y la intelectualización sistemática.
- Su razonamiento es inductivo (de lo particular a lo general) y no deductivo (de lo general a lo particular).
- Durante una negociación, insisten sobre las implicaciones prácticas y sobre los aspectos de largo plazo del proyecto.
- Los títulos honorarios o de herencia y la posición social son muy importantes en la sociedad británica.
- Las redes de relaciones son muy utilizadas en Gran Bretaña (clubes, universidades, *public schools*). Ponerse una corbata "club" sin ser miembro del club es un error social, ya que esa corbata es un signo de reconocimiento y un símbolo social.
- Los británicos no hablan o hablan poco otros idiomas, es importante tener un buen nivel de inglés. Debe ser un inglés británico y que evite los americanismos.
- Los británicos son la antítesis de los latinos, nunca hablan de familia, respetan mucho el *safe space*, es casi imposible intimar con ellos.
- Pagan muy bien, su humor es brillante e inteligente y suele estar centrado en reírse de los demás (básicamente de los franceses), pero nunca de sí mismos, no suelen criticar su propio país aunque haya razones para ello. Son nacionalistas: su reina, su libra y sus normas.

Los franceses

- Los franceses guardan desde siempre un importante respeto a las formas y a las jerarquías. No es correcto hablar de tú en las reuniones (siempre *vous/usted*).
- En las reuniones no se deciden los asuntos. Básicamente se intercambia información y se pone en evidencia el denominado "debate intelectual" donde las ideas y conceptos priman sobre la toma de decisiones.
- Un elemento básico en toda reunión es el denominado *tableau de bord*, en el que se detallan gran número de datos y cifras muy bien preparados sobre el

asunto que se desarrollará en la reunión. La improvisación y la creatividad no existen.

- La gestión de la incertidumbre, el cambio de normas, sistemas o leyes establecidas y la galopante globalización son elementos que afectan a la hora de tomar decisiones. Mejor lo conocido que lo nuevo y desconocido. La seguridad en la toma de decisiones debe ser al 100% y basada en métodos cartesianos.
- Si en otras culturas el error es un aprendizaje, para la cultura francesa la equivocación es un síntoma de fracaso e inutilidad para la gestión asignada.
- Los franceses prefieren expresarse en su propio idioma, a pesar de tener un interlocutor que hable muy mal, antes que mostrar su debilidad a la hora de hablar una lengua extranjera y en especial en inglés.
- Si decimos que los alemanes son germánicos, los británicos son anglosajones, los españoles son latinos, ¿qué son los franceses? La situación geográfica de Francia en el corazón de Europa ha hecho que, en el transcurso de la historia, haya sufrido múltiples invasiones. Estas invasiones han creado la riqueza cultural actual, en donde los del este son un poco germánicos, los del oeste algo anglosajones y los del sur un poco latinos. Si a esto se añade la importante población de origen africano, caribeño y magrebí, Francia es el prototipo de país multicultural.
- Francia es un país que asimila pero que tiene dificultades para integrar completamente a los extranjeros. El extranjero es aceptado en Francia si en su apariencia, en el idioma, en su forma de vivir, de pensar, de comer, de actuar..., es o hace como un verdadero francés. Es la adaptación vs la integración.
- A pesar de esta multiculturalidad, los franceses tienen en general cierta dificultad para adaptarse a los países en donde trabajan o residen. Varias son las causas: arrogancia y superioridad hacia el resto de países, falta de empatía con el país que se visita (siempre se compara con su país de origen y se hace de las diferencias deficiencias) y querer afrancesar el país y las empresas donde se instalan.

Los españoles

- Es importante tener en cuenta los particularismos regionales (Cataluña, País Vasco, Andalucía...) y la sana rivalidad entre las formas de ser de sus habitantes.

- En España el tuteo se utiliza muy rápidamente pero existen algunas reglas que se deben conocer: personas de edad, jerarquía y autoridad son respetadas con el usted.
- Las reuniones son sitios donde hay discusiones y debates. Los españoles se toman su tiempo para establecer un contacto y una relación duradera.
- El modo de organización es tradicional, burocrático y centralizado.
- Las redes esenciales son los lazos de familia y personales, es decir, redes informales que coexisten con estructuras jerárquicas formales.
- La relación personal y la confianza son las bases de las relaciones interpersonales.
- El problema no es tomar una decisión sino ejecutarla, con un plan detallado de tiempos y costes.
- La falta de planificación explica que el oportunismo sea más importante que la previsión. No se utilizan manuales y la improvisación es constante.
- Las empresas españolas son muy jerárquicas y las estructuras son familiares. En general, las empresas españolas son pequeñas y familiares.
- Los españoles son orgullosos, nacionalistas y susceptibles. La imagen y el prestigio son muy importantes para el ejecutivo español.
- Para negociar en España hay que regatear. La presencia durante 700 años de la cultura islámica y su forma de hacer negocios se refleja en muchas regiones.
- Hay que tener presente el importante peso de las instituciones y de los circuitos administrativos en los negocios.
- El tiempo para la toma de decisiones puede ser muy dilatado. Las comidas o las cenas son momentos en que se toman decisiones.
- El respeto de los plazos y de las citas son variables. La puntualidad no es algo que caracterice a los ejecutivos españoles.

Los portugueses

- Los portugueses son humildes, modestos y reservados. A veces no les gusta la expresividad de los españoles.
- Hay que tener paciencia porque no son rápidos en tomar decisiones. Su actitud en las negociaciones es más bien pasiva, por lo que hay que darles

"un empujón" para que tomen una decisión. Sucede incluso que hay que perseguir a los proveedores para conseguir el producto.

- La parte social, esto es por lo latino, es importante: la comida, el clima y la familia son temas de conversación usuales en las reuniones de negocios. Para mantener contactos, es más importante la visita en persona que el correo electrónico o el teléfono.
- Son muy orgullosos y nacionalistas y aunque reconocen lo bueno de España, no les gusta nada que les comparen o confundan con españoles. Hay que evitar comparaciones.
- Son buenos con los idiomas y se esfuerzan en hablarlos, quizás por la cantidad de influencias de otros países que existen en Portugal. Además, hay muchas empresas extranjeras en Portugal.
- La riqueza está todavía concentrada en grandes familias, por lo que es importante saber quiénes son.
- El estatus social y profesional es muy importante y diferenciado. Son comunes las expresiones como *doutor* o *engenheiro* antes del apellido.
- No se utiliza el tuteo, se habla en tercera persona.
- Es muy formal, tanto a nivel escrito como verbal. A veces cuesta entender sus escritos por la excesiva formalidad.
- Hay que tener en cuenta que, a pesar de ser vecinos con España, existen muchísimas diferencias entre ambos países.

Los holandeses

- Los holandeses son bastante pragmáticos, tanto social como empresarialmente hablando. Son trabajadores y, por regla general, hablan varios idiomas.
- No son muy dados a la etiqueta tradicional, ni en cuanto a modales ni en cuanto a vestuario, lo que no quiere decir que no sean educados, sino que no son demasiado formalistas.
- No suelen ser ostentosos ni hacer demostraciones de lo que tienen, tampoco son amigos de los títulos y tratamientos especiales. Son muy llanos en el trato.
- La formalidad en los negocios es fundamental para tener una relación estrecha y duradera con ellos. Cualquier tipo de incumplimiento de lo pactado puede dar al traste con todo el negocio e incluso poner fin a cualquier

tipo de relación comercial posterior. No solo lo firmado es importante, sino lo hablado. La palabra dada es muy importante, porque garantiza la integridad de las personas que se comprometen.

- A la hora de negociar, aunque revisan todos los puntos con mucha cautela, se suelen fijar mucho en los costes de los productos o servicios. Suelen ser bastante mirados con los precios de adquisición. Hay que tener en cuenta que los holandeses están entre los mayores exportadores del mundo, con lo que su condición de buenos comerciantes y empresarios está más que avalada.
- En cuanto al horario de trabajo, es parecido al de otros países europeos, con jornadas que empiezan sobre las ocho, u ocho y media de la mañana, y que van hasta las cinco o cinco y media de la tarde. Hay un espacio de tiempo para comer en el medio de este horario, de aproximadamente una hora. Su comida puede ser simplemente una bebida y un bocadillo, no es habitual comer en restaurantes ni hacer reuniones-comida maratónicas tal y como se suele hacer en España.

Los chinos

- El chino es un trabajador obstinado. Trabaja sin descanso en jornadas interminables si es necesario.
- Es astuto para los negocios y excepcional con los números. El regateo es el deporte nacional.
- Tiene un apetito voraz por enriquecerse. La nueva religión en China es el dinero. Y es que, como dijo Deng Xiaoping, "es glorioso ser rico".
- Es obediente a la jerarquía. Sabe que pertenece a un colectivo, cuyo interés prevalece sobre el individuo.
- China es un país de relaciones: no se hace negocios solo con el *guanxi*, si bien el *guanxi* ayuda a hacer negocios.
- Toda relación comercial requerirá de un historial de compromisos, intercambio de favores, flexibilidad y éxitos compartidos. Se buscan marcos de cooperación en el largo plazo.
- Los chinos son orgullosos y desconfiados, toda negociación llevará su tiempo.
- Cerrar un contrato requiere paciencia, una importante virtud, muy confucianos ellos. Desconfían del carácter impulsivo.

- Se debatirán los múltiples aspectos del acuerdo una y otra vez, y se volverá sobre los mismos tantas veces como sea necesario. Finalmente, el contrato escrito tendrá una validez relativa frente a ajustes posteriores requeridos por el desarrollo del proyecto –la flexibilidad es otra virtud.
- Por muy bien que se hable inglés, en asuntos sensibles, como puede ser la firma de un contrato o una negociación crucial, será aconsejable llevar un intérprete chino.
- El apoyo institucional ayuda y mucho. Las visitas oficiales de los Gobiernos, con su respectiva legión de empresarios acompañándoles, confieren un aval institucional a las empresas que aspiran a operar en el mercado chino.
- Son muy abiertos y expresivos, ¡tanto o más que los españoles!, y directos en el trato.
- Son poco pudorosos. Hay que estar preparado para sus modales, algo distintos a los occidentales.
- La paciencia, la constancia y la orientación al largo plazo son virtudes esenciales para tener éxito en China. Las negociaciones pueden durar años debido al número de personas implicadas y a la complejidad de la Administración. Generalmente, estudian las operaciones con mucha mayor profundidad que los negociadores occidentales, analizando todas las alternativas posibles. Saben distinguir muy bien entre lo fundamental y lo accesorio.
- Acceder directamente a las compañías chinas y salvar las trabas administrativas es una tarea inabordable si no se cuenta con ayuda local. Las negociaciones se realizan siempre en grupo. Por tanto, no se debe acudir solo a China, sino con un equipo negociador.

El mundo árabe – Túnez

- Al tratar con musulmanes hay que tener siempre muy presente su religión. Son llamados cinco veces al día y durante media hora a plegaria, en este tiempo todo queda paralizado, oficinas, tiendas, etc. Puesto que los horarios de estas plegarias varía, es aconsejable que nos informemos una vez estemos en el país, para no interrumpir ni acudir en mal momento.
- Una festividad que hay que conocer es el Ramadán, que consiste en no comer, ni beber, ni fumar desde que sale el sol hasta que se pone. Esta fiesta se lleva a cabo durante el noveno mes musulmán.

- Para los musulmanes el viernes es el día santo y, por lo tanto, no se llevan a cabo negociaciones ese día.
- Saber entender el factor religión, sobrellevar y tener paciencia ante su marcada desconfianza hacia el extranjero y adaptarse a su constante tendencia al regateo son cruciales para hacer negocios con ellos.
- Recordemos que el Corán establece el tipo de alimentos que pueden y no pueden tomar. No se les permite comer carne de animales que hayan muerto de forma natural, sin ser sacrificados para proporcionarles alimento. Asimismo, no pueden tomar alcohol, ni licores fermentados, ni sangre, ni cerdo, ni ningún derivado de los alimentos que hemos mencionado. Por tanto es aconsejable no degustar ninguno de los alimentos prohibidos para ellos, incluido el alcohol, en su presencia ya que se considera una falta de respeto.
- Son hospitalarios y amistosos y lo demuestran a través de un contacto físico más intenso del que estamos acostumbrados en Occidente. Suelen tocar más al hombre de lo que lo hacemos nosotros, pero hay que recordar que nunca se ha de tocar a una mujer musulmana.
- A la hora de hacer negocios son impuntuales, pero hay que esperar sin mostrarse enfadado. Las reuniones tienden a ser relajadas y amistosas.

Los estadounidenses

- Un detalle muy importante a recordar en Estados Unidos es que se trata de un lugar con un gran número de estados y de habitantes con diferentes culturas, religiones y procedencias.
- Son personas que asisten muy preparadas a una reunión de trabajo.
- En Estados Unidos es muy fácil ponerse al día con todo tipo de información, ya que está al alcance de todos. Para ellos el tiempo es dinero y, por lo tanto, no lo perderán. Preparemos bien todas aquellas ideas que queramos exponer, las preguntas a realizar y procuremos estar informados sobre la empresa con la que vamos a tratar y sobre el producto que nos interesa.
- Asisten a las reuniones con sus asesores legales y estos intervienen siempre en las decisiones; por tanto, también nosotros podemos ir acompañados de nuestros abogados. Esto es debido a que a la hora de realizar el contrato, este deberá especificar hasta el más mínimo detalle. Aunque lleguemos a un acuerdo verbal con ellos, debemos confirmárselo por escrito, ya sea a través de correo o fax.

Los japoneses

- El pueblo japonés es tradicional y reservado. Es importante intentar comprender su cultura para acercarse a ellos sin cometer excesos. Para conseguir unas buenas relaciones profesionales con un japonés, hay que empezar por entablar una buena relación personal, ya que ellos no diferencian entre las buenas maneras en los negocios y en la sociedad.
- Para un japonés es muy importante la amistad, valoran mucho a aquellos amigos que hacen durante su vida profesional. Esto es debido a que para ellos los negocios se hacen entre amigos y no entre enemigos.
- Toman sus decisiones de forma colectiva y es por ello por lo que, si se ha de mantener una reunión con japoneses, es aconsejable consultar a la mayoría de los interlocutores con el fin de conocer la opinión del colectivo.
- Para un japonés nunca podrá llevarse una negociación a buen término durante un almuerzo y menos si se toma alcohol. Por tanto, en un almuerzo con japoneses limitaremos el alcohol a un brindis.