

## **Modelización de elementos culturales relevantes en el comercio exterior**

### **Relevant Cultural Factor's Model Related to International Commerce**

Juan Fernández de Navarrete González Valerio (\*)

#### **Resumen**

El objetivo de este estudio es proporcionar al exportador español herramientas efectivas para poder resolver convivir con las dificultades que provocan las diferencias culturales a nivel internacional. La diferencia de este trabajo con otros existentes al respecto es el uso de datos numéricos amparados por una enorme base de encuestas de los grandes estudios internacionales al respecto. En función de las conclusiones obtenidas del estudio de los resultados de la cultura española, se darán unas claves para generar mayor efectividad en la forma de proceder de los exportadores.

**Palabras clave:** comercio exterior, exportación, cultura, España, comportamiento, modelo.

#### **Abstract**

The aim of this article is to contribute to a better diffusion and understanding of differences in international cultures to increase wellbeing among Spanish exporters dealing with other cultures. We will use data collected in the main studies of International Culture Theory as a tool to improve the understanding of cultural values of Spanish culture, and then we will understand the communication skills needed to master multicultural communication.

**Key words:** international commerce, export, culture, Spain, behavior, model.

**JEL:** F13

(\*) Departamento de Economía Aplicada  
Universidad de Alcalá de Henares  
Plaza de la Victoria s/n  
juanferden@hotmail.com Tel: +34 918854201

**Área Temática:** Comercio e inversión

**Comunicación**

**V Premio José Luis Sampedro**

## 1. INTRODUCCIÓN

Si la internacionalización empresarial constituye en la actualidad una preocupación, esta se ha incrementado en nuestro país, puesto que la crisis internacional ha tocado a España de forma más intensa que a otros países del mundo. La caída de la demanda interna resultante hace que sea más importante, si cabe, ahora, que la empresa española se internacionalice, y que busque salida a su producción en otros mercados.

Un freno para la exportación de productos es la diferencia de comportamiento de las diferentes nacionalidades, y los equívocos, problemas de entendimiento y percepción, y pérdida de confianza que pueden generar. Es difícil cuantificar los la incidencia de los factores culturales con datos concretos, pero en culturas muy diferentes, como las asiáticas, las empresas españolas indican que puede ser el mayor freno para su desarrollo.

La disponibilidad de estudios muy importantes nos permite cuantificar las diferencias culturales, y anticipar las dificultades de los españoles en el extranjero, inducidas por la forma de comportarnos y de entender la realidad a la que nos induce nuestro código cultural. Hemos utilizado al respecto los estudios internacionales de Teoría Internacional de las Culturas para indicar primero lo que tiende a hacer un exportador español en el extranjero (lo que tendería a hacer según la teoría), en qué favorece o penaliza esta forma de obrar, y utilizaremos esos mismos estudios para proponer la manera de comportarse con otras culturas que más garantías ofrezca al exportador (siempre siguiendo estos estudios).

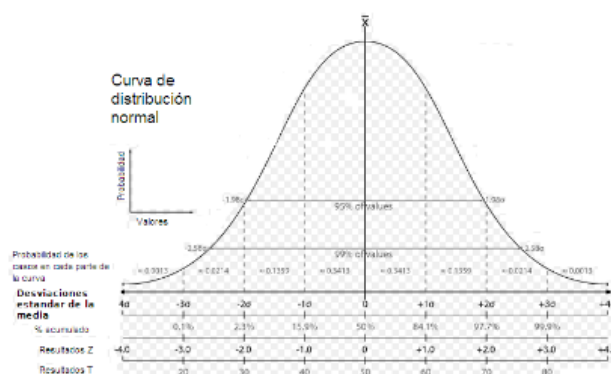
La cultura, en el sentido en el que la tratamos en este estudio, se ha analizado como todo el aprendizaje que nos transmiten nuestros padres, y la sociedad en su conjunto. Operativamente es un aspecto compartido por la sociedad, ligado intrínsecamente a nuestra personalidad, y que determina una buena parte de nuestro comportamiento. Existen infinidad de definiciones de "Cultura"<sup>1</sup>. Expondré a continuación una de las definiciones más operativas de cultura, sacada del estudio sobre internacionalización empresarial, especialmente en el dominio de los llamados Negocios Internacionales, utilizada por Geert Hofstede<sup>2</sup>. Este autor indica que hay tres niveles de programas en el Ser Humano, el primero es el programa biológico, el segundo sería el programa mental colectivo, y el tercero es el programa mental individual. La cultura correspondería al programa mental colectivo.

---

<sup>1</sup> Otra definición de cultura: Kluckhohn: Consiste en modos establecidos de pensar, sentir, y reaccionar.

<sup>2</sup> Libro: "Culture's Consequences" Geert Hofstede

Gráfico 1. Curva normal



La curva de la normalidad refleja que en el campo cultural y en el del comportamiento no hay dos personas iguales. Sí podemos pronosticar unas probabilidades de comportamientos, opiniones, juicios que tenderán a producirse más que otros, pero siempre habrá individuos que, dentro de su cultura, tienen pautas de comportamiento distintas a las que tiende a desarrollar la mayor parte de la población.

¿Qué implica enfrentarse a una cultura muy diferente en la práctica? El enfrentamiento de dos “programas mentales colectivos diferentes” (en palabras de Hofstede) significa que, salvo que exista un gran conocimiento de la cultura propia y de la cultura a la que uno se enfrenta, los interlocutores no entenderán la cultura ajena, y, en ocasiones se sentirán perdidos o incluso enfadados al confundir el significado de los gestos, palabras o actos del otro. Se puede decir que dos programas mentales diferentes pueden ser incompatibles. Este factor es uno de los que explica la compleja realidad de los expatriados en culturas muy dispares, y que genera una altísima tasa de repatriación antes de los dos años de estancia, con un coste económico muy relevante. En casos menos extremos el desconocimiento cultural genera malestar, incomodidad y una pérdida de confianza derivada de ello.

En un mundo cada vez más internacionalizado, por el motivo expuesto, el conocimiento y entendimiento de las culturas del mundo cobra una especial relevancia.

## 2. DESCRIPCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE TEORÍA INTERNACIONAL DE LAS CULTURAS Y RESULTADOS OBTENIDOS POR LA CULTURA ESPAÑOLA

La Teoría Internacional de las Culturas consiste en identificar las principales magnitudes culturales que afectan a las personas que se ven confrontadas a interlocutores con culturas diferentes. Los estudios identifican con diferentes métodos los principales vectores de las culturas, y los más interesantes son aquellos que realizan cuestionarios en los diferentes países con el fin de calcular de forma precisa las diferencias de cultura, y por lo tanto de comportamientos esperados en los diferentes países.

Para realizar este trabajo se han seleccionado los libros de Hofstede<sup>3</sup>, Trompenaars<sup>4</sup>, Inglehart-Welzel<sup>5</sup> y Lewis<sup>6</sup> reconocidos ampliamente como manuales de referencia de Teoría Internacional del las Culturas<sup>7</sup>. En tres de los cuatro libros utilizados se han conseguido extraer además datos numéricos por países.

Cuadro 1. Comparativo de estudios sobre Cultura Internacional

	<i>H. D. Lewis</i>	<i>Fons Trompenaars</i>	<i>Inglehart Wenzel</i>	<i>Geert Hofstede</i>
<i>Base del estudio</i>	<i>Intuición y experiencia personal</i>	<i>Encuestas a alumnos (clase social alta)</i>	<i>Encuestas durante 20 años con una periodicidad quinquenal</i>	<i>Encuestas a todos los empleados de IBM. 116000 encuestas</i>
<i>Nº preguntas encuesta</i>		<i>15 preguntas</i>	<i>257 preguntas</i>	<i>60 preguntas obligatorias y 60 opcionales.</i>
<i>Año del estudio</i>	<i>1996</i>	<i>1998</i>	<i>1985-2005</i>	<i>1973</i>
<i>VARIABLES clasificatorias</i>	<i>Tres</i>	<i>Siete variables</i>	<i>2 variables (estudio sencillo) Muchas clasificaciones más</i>	<i>En el estudio inicial cuatro variables, en el más reciente cinco variables.</i>
<i>Países contemplados</i>	<i>Estudio genérico, sin concretar países.</i>	<i>64 países en total.</i>	<i>89 países</i>	<i>39 países en total.</i>
<i>Datos obtenidos</i>	<i>Datos genéricos. Ofrecen una idea</i>	<i>El libro no ofrece variables de todos los países. Se obtienen los datos por extrapolación.</i>	<i>Disponemos de todos los datos (256.000 cuestionarios históricos en formato SPSS)</i>	<i>Disponemos de datos de cuatro de las cinco variables para todos los países. El Tiempo, no figura</i>

Fuente: Elaboración Propia

<sup>3</sup> HOFSTEDE, G (1980) "Culture's Consequences: international differences at Work delated Value", Sage Publications HOFSTEDE, G (1999) "Organization Culture" en Hand-book of international Business, Thomson International.

<sup>4</sup> TROMPENAARS, F y TURNER, H (1997) "Riding the Waves of Culture (Understanding Cultural Diversity in Business)" Ed. Nicholas Brealey Publishing

<sup>5</sup> Estudio World Value Survey

<sup>6</sup> Lewis (R.D.) 1996 "When cultures Collide". Nicholas Brealey Publishing

<sup>7</sup> Existen multitud de estudios y de manuales relevantes al respecto de la Teoría Internacional de las Culturas. Existen otras iniciativas muy relevantes, como la de Schwartz, con 57 preguntas pasadas a una muestra de 43.135 personas, hablaremos de las principales conclusiones de este estudio y de otros más adelante.

Es relevante disponer de datos numéricos. El inconveniente de los estudios señalados es que los datos de Hofstede tienen 40 años de antigüedad. Como la cultura es un elemento que varía lentamente, siguen siendo válidos en parte..

El ejercicio que vamos a realizar en este apartado es en primer lugar explicar de forma sintética los estudios referidos. En segundo lugar vamos a realizar un promedio de los valores mundiales con los datos numéricos existentes, y vamos a identificar aquellos elementos que más difieren entre la cultura española y el promedio mundial. En tercer lugar extraeremos conclusiones de las repercusiones que pueden tener las diferencias en la consideración del exportador.

## **2.1 Principales tipos de cultura según Richard D. Lewis<sup>8</sup>**

R. D. Lewis propone en su libro una categorización de las culturas internacionales en tres grupos diferentes de culturas con las que hay que relacionarse. Esta categorización es un estudio más específico de la vertiente comportamental de los individuos que componen las diferentes culturas<sup>9</sup>, que se clasificarían en Lineal Activa, Multi Activa y Reactiva. El autor es un reputado consultor y negociador internacional, que plasma su experiencia indicando claves relevantes en su análisis.

En la tabla que figura a continuación podemos ver los resultados que arroja para los españoles esta clasificación. Nuestra cultura, según su clasificación, es multi-activa, aparece señalada en la tabla en amarillo.

---

<sup>8</sup> Libro: "When Cultures Collide" Richard D. Lewis Nicholas Brealey Publishing 1996.

<sup>9</sup> La aproximación propuesta es un estudio más restringido que los otros dos ejemplos escogidos.

Cuadro 2. Tipos de cultura según H.D.Lewis

Lineal Activa	Multi Activa	Reactiva
Introverso Paciente Callado Se preocupa de sus asuntos Ama la privacidad Planifica metódicamente  Hace una cosa al tiempo  Trabaja horas fijas Puntual Dominado por la agenda Considera los proyectos independientes Se ajusta a los planes Toma información de estadísticas, Orientado hacia el trabajo Poco emocional Trabaja en consonancia con sus compañeros de departamento Sigue procedimientos correctos Delega en colegas competentes Prefiere las agendas fijas En la confrontación usa la lógica Lenguaje corporal moderado  Interrumpe raramente Separa lo social de lo profesional Ej: Germanos	Extroverso Impaciente Hablador Inquisitivo Sociable Planifica orientaciones generales únicamente Hace varias cosas al mismo tiempo Trabaja a cualquier hora Impuntual Horario impredecible Relaciona los diferentes proyectos Cambia los planes Preferencia por información oral de primera mano Orientado hacia la gente Muy emocional Se relaciona con varios departamentos diferentes. Se salta frecuentemente los procedimientos. Delega en personas de su confianza Usa poco las agendas En la confrontación se guía por sus emociones Lenguaje corporal pronunciado Interrumpe frecuentemente.  Relaciona lo social y lo profesional Ej: Latinos	Introverso Paciente Silencioso Respetuoso Buen escuchador Se fija objetivos generales  Reacciona a lo que se le plantea Horas flexibles Puntual Se ajusta a la agenda del otro Tiene una visión global de los asuntos Hace cambios moderados Emplea ambos tipos de información Orientado hacia la gente Inescrutable, tranquilo Se relaciona con todos los departamentos posibles Proyectos realizados frente a los otros Delega en personas de su confianza Se ajusta a la del otro Nunca pierde la compostura, pase lo que pase Lenguaje corporal muy sutil. Nunca interrumpe, el silencio representa una parte del discurso Conecta lo social con lo profesional Ej: Japoneses

Fuente: Elaboración propia con datos de H.D. Lewis

Se trata de una serie de características que se le atribuyen a la cultura española, y con las que estaremos más o menos de acuerdo, y que tomaremos por adecuados, ya que provienen de un americano con conocimiento amplio de culturas internacionales.

## 2.2 Las siete variables que más varían en la cultura internacional según Fons Trompenaars<sup>10</sup>

Según el autor, hay cuatro problemas básicos a los que responde la cultura: las formas de relacionarse del individuo, la relación con la actividad desempeñada, la consideración del tiempo y la relación del hombre con la naturaleza.

<sup>10</sup> Libro: Riding the Waves of Culture, Fons Trompenaars & Charles Hampden-Turner

Se trata de una extensa y rica observación acerca de lo que puede diferenciar a una cultura de otra. El autor se basa en encuestas pasadas a sus alumnos, y proporciona una gran cantidad de ideas coherentes que ayudan mucho al relacionarse internacionalmente. Dada la gran cantidad de correlaciones entre un estudio basado en la observación (el de Fons Trompenaars) y uno basado en un estudio basado en miles de cuestionarios (el de Geert Hofstede), lo que sí se puede indicar es que ambos análisis coinciden en muchas de sus observaciones. De forma muy resumida figuran las siete dimensiones del estudio de Fons Trompenaars en la tabla a continuación.

Cuadro 3: Principales tipos de cultura según Trompenaars

TITULO	APARTADOS	TIPOS DE CULTURAS	
Formas de relacionarse del individuo	Relaciones y reglas	<b>Universalistas</b> Reglas > Relaciones Contratos legales fijos La persona honorable respeta el contrato Solo hay una verdad (la que ha sido sellada) Un contrato es un contrato	<b>Particularistas</b> Relaciones > Reglas Contratos legales modificables La persona honorable es la que modifica el contrato Hay varias perspectivas de la realidad. La realidad evoluciona
	El grupo y los individuos	<b>Individualismo</b> Uso frecuente del "Yo" Decisiones tomadas en el momento por representantes La gente se mueve idealmente por su cuenta y asume responsabilidades Las vacaciones se toman en pareja o solo SE DESEA UN ACUERDO RÁPIDO	<b>Comunitarianismo</b> Uso frecuente del "nosotros" Los representantes comunican las propuestas a la empresa para que se decidan allí. La gente toma decisiones en grupo que asumen colectivamente la responsabilidad Vacaciones organizadas en grupo SE DESEA UN ACUERDO DURADERO
	Sentimientos y relaciones	<b>Culturas neutrales</b> No exteriorizan sus pensamientos ni sentimientos No revelan tensión salvo por accidente Las emociones son escondidas con muy ocasionales explosiones La conducta controlada se admira Contacto físico, gestualizaciones son tabú Las frases se pronuncian sin cambio de tono	<b>Culturas afectivas</b> Revelan sus pensamientos y sentimientos verbal y gestualmente. Transparencia y expresividad relajan la tensión Las emociones fluyen fácilmente Expresiones vitales Expresiones faciales fuertes corrientes así como el contacto frecuente. Frases expresadas frecuentemente de forma exagerada y dramática
Relación con la actividad desempeñada	¿Hasta qué punto estamos involucrados?	<b>Específica</b> Directo hacia el punto a tratar, efectúa proposiciones Preciso, transparente y definitivo Principios y moral independientes de la persona a la que uno se dirige	<b>Difusa</b> Indirecto, aparenta separación con el tema a tratar Evasivo, ambiguo e incluso opaco Muy dependiente moralmente de la persona y contexto encontrado

TITULO	APARTADOS	TIPOS DE CULTURAS	
	¿Cómo se asigna estatus?	<b>Orientadas al éxito</b> El uso de títulos se efectúa únicamente cuando es relevante para el puesto en cuestión. El respeto hacia el superior jerárquico basado en su efectividad en su trabajo. Los dirigentes son de edad variable.	<b>Orientadas a la situación social</b> Uso extensivo de títulos, especialmente cuando clarifican el estatus en la organización Respeto hacia el superior jerárquico visto como una señal del respeto hacia la organización. La mayor parte de los dirigentes son de edad madura y cualificados por su itinerario profesional.
Consideración del tiempo	¿Hacia dónde se mira?	<b>Pasado y presente</b> Estudio de la historia Énfasis en la gloria de la empresa pasado y presente	<b>Orientados hacia el futuro</b> Énfasis en la libertad de oportunidades Prospección en el potencial y en los aspectos técnicos que van a guiar el futuro
	¿Como se emplea el tiempo?	<b>Secuencial</b> Se hace sólo una actividad al mismo tiempo El tiempo es medible y divisible Se respetan los acuerdos de forma estricta Las relaciones se subordinan a la agenda Preferencia por basarse en los planes iniciales	<b>Sincrónico</b> Hacen más de una cosa a la vez El tiempo no es medible, se asigna en función de la importancia de las personas Las agendas se subordinan a las relaciones Preferencia por basarse en las relaciones existentes
	¿Que ámbito temporal predomina?	<b>Pasado</b> Hablan acerca de la historia y origen de la familia Motivados para reproducir una edad de oro Respeto por los ancestros y ancianos Se tiende a ver todo en el contexto de las tradiciones y la historia	<b>Presente</b> Las actividades y las diversiones del momento predominan Las planificaciones raramente se realizan Predominio del "hoy y ahora" Se tiende a ver todo en términos de impacto actual
Relación del Hombre con la Naturaleza	¿Autonomía o dependencia del entorno?	<b>Control Interno</b> Agresividad frecuente hacia el entorno La resistencia y el conflicto significan que se tienen convicciones Se interesan por uno mismo Desasosiego cuando el entorno cambia GANA ALGO, PIERDE ALGO	<b>Control Externo</b> Actitud flexible Armonía y responsabilidad hacia el entorno Se interesan por "los otros", colegas, clientes etc... Se sienten a gusto con los cambios sufridos, se consideran naturales SE GANA EN COMUNIDAD, SE PIERDE SOLO.

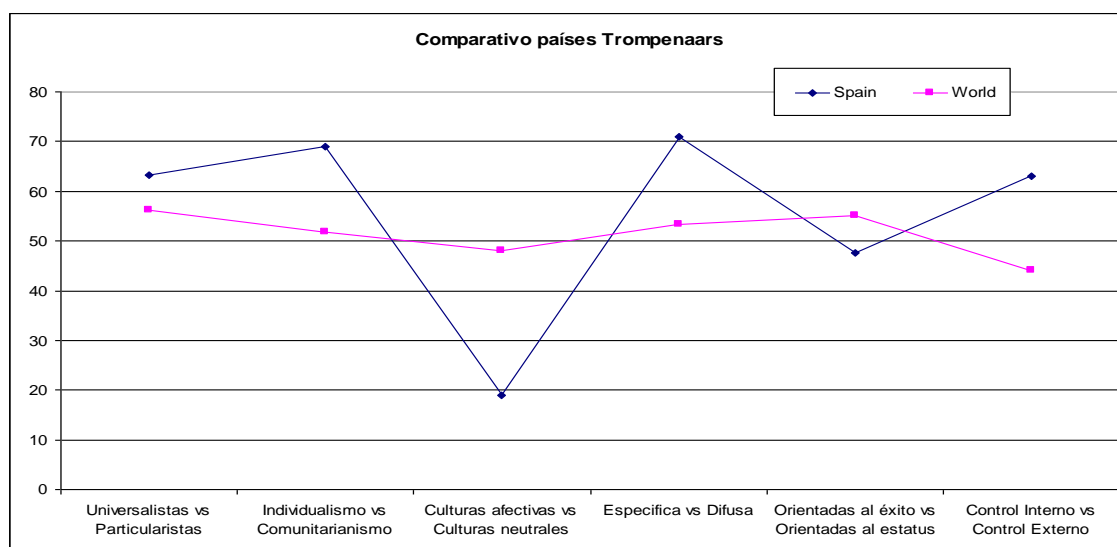
Fuente: Elaboración propia con datos de F.Trompenaars



El disponer de datos numéricos, añade un interés a lo que vamos a decir de España, proporciona elementos de juicio más precisos.

A continuación vamos a poner como ejemplo un promedio de las diferencias de puntuación entre España y el resto del mundo. El resultado del mundo es un promedio ajustado a la población. En él podemos apreciar aquellas características de nuestra cultura que más nos diferencian de los otros<sup>11</sup>.

Gráfico 1: Comparativo gráfico España-Media mundial F.Trompenaars



Fuente: Elaboración propia con datos de F. Trompenaars

<sup>11</sup> La mecánica para realizar el estudio cuando se dispone de datos numéricos es la siguiente:

- Seleccionar dos países de interés del exportador.
- Poner las seis variables en forma gráfica, y hacer un “Gráfico comparativo de países” que el que figura en la página siguiente.
- En función del gráfico obtenido, saltarán a la vista aquellas variables culturales en las que la diferencia es mayor. (En este caso la dimensión que salta a la vista visualmente es “Culturas Afectivas vs Neutrales”).
- Se comienza por extraer datos de lo que representan los datos obtenidos en aquellas variables en la que la diferencia es más significativa. Es más interesante centrarse en las diferencias que en las similitudes, con vista a ser consciente de aquellos comportamientos que es más importante que cambie.
- La segunda herramienta que desarrollada, con el fin de que el análisis sea más sencillo todavía, es la “Tabla comparativa de países” que figura a continuación. En esta tabla se calcula la diferencia entre variables, y lo que representa cada una de ellas. También me indica en clave de colores rojo, azul, en qué aspectos va a ser previsiblemente diferente el interlocutor del exportador.

Se aconseja, por último, extraer la principales conclusiones, y ponerlas por escrito. La recomendación es resumirlas a diez puntos como mucho que indiquen lo que tiene que cambiar en el comportamiento del exportador. De esta manera, la labor realizada no queda en un mero ejercicio teórico, sino que se extraen conclusiones muy prácticas y directamente aplicables.

## Gráfico comparativo de países

La mayor diferencia reside en la Afectividad de nuestra cultura. Somos mucho más emotivos, mostramos mucho más nuestros sentimientos que la mayor parte de la población mundial. Somos también más individualistas y más específicos en promedio.

Con la presentación siguiente, podemos hacernos más a la idea de lo que implica esta característica de nuestra cultura.

Cuadro 4: Comparación cultura España – Media mundial

	Universalistas vs Particularistas	Individualismo vs Comunitarianismo	Culturas afectivas vs Culturas neutrales	Específica vs Difusa	Orientadas al éxito vs Orientadas al estatus	Control Interno vs Control Externo
	Reglas > Relaciones Contratos legales fijos La persona honorable respeta el contrato Solo hay una verdad (la que ha sido sellada) Un contrato es un contrato	Uso frecuente del "Yo" Decisiones tomadas en el momento por representantes La gente se mueve idealmente por su cuenta y asume responsabilidades Las vacaciones se toman en pareja o solo SE DESEA UN ACUERDO RÁPIDO	No exteriorizan sus pensamientos ni sentimientos No revelan tensión salvo por accidente Las emociones son escondidas con muy ocasionales explosiones La conducta controlada se admira Contacto físico, gestualizaciones son tabú Las frases se pronuncian sin cambio de tono	Directo hacia el punto a tratar, efectúa proposiciones Preciso, transparente y definitivo Principios y moral independientes de la persona a la que uno se dirige	El uso de títulos se efectúa únicamente cuando es relevante para el puesto en cuestión. El respeto hacia el superior jerárquico basado en su efectividad en su trabajo. Los dirigentes son de edad variable.	Agresividad frecuente hacia el entorno La resistencia y el conflicto significan que se tienen convicciones Se interesan por uno mismo Desasosiego cuando el entorno cambia GANA ALGO, PIERDE ALGO
<b>Puntuación 100</b>	<b>Universalistas</b>	<b>Individualismo</b>	<b>Culturas neutrales</b>	<b>Específica</b>	<b>Orientadas al éxito</b>	<b>Control Interno</b>
Spain	63	69	19	71	48	63
World	56	52	48	53	55	44
<b>Diferencia</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>-29</b>	<b>18</b>	<b>-8</b>	<b>19</b>
	Particularistas	Comunitarianismo	Culturas afectivas	Difusa	Orientadas al estatus	Control Externo
	Relaciones > Reglas Contratos legales modificables La persona honorable es la que modifica el contrato Hay varias perspectivas de la realidad. La realidad evoluciona	Uso frecuente del "nosotros" Los representantes comunican las propuestas a la empresa para que se decidan allí. La gente toma decisiones en grupo que asumen colectivamente la responsabilidad Vacaciones organizadas en grupo SE DESEA UN ACUERDO DURADERO	Revelan sus pensamientos y sentimientos verbal y gestualmente. Transparencia y expresividad relajan la tensión Las emociones fluyen fácilmente Expresiones vitales Expresiones faciales fuertes corrientes así como el contacto frecuente. Frases expresadas frecuentemente de forma exagerada y dramática	Indirecto, aparenta separación con el tema a tratar Evasivo, ambiguo e incluso opaco Muy dependiente moralmente de la persona y contexto encontrado	Uso extensivo de títulos, especialmente cuando clarifican el estatus en la organización. Respeto hacia el superior jerárquico visto como una señal del respeto hacia la organización. La mayor parte de los dirigentes son de edad madura y cualificados por su itinerario profesional.	Actitud flexible Armonía y responsabilidad hacia el entorno Se interesan por "los otros", colegas, clientes etc... Se sienten a gusto con los cambios sufridos, se consideran naturales SE GANA EN COMUNIDAD, SE PIERDE SOLO.

Fuente: elaboración propia con datos de F. Trompenaars

En este cuadro podemos apreciar cómo con esta herramienta podemos sacar más conclusiones todavía que con la herramienta de Lewis.

### 2.3 Geert Hofstede: el estudio del considerado pionero de la disciplina<sup>12</sup>.

A diferencia de trabajos de los autores anteriores Geert Hofstede cuenta con una base de datos muy grande, la llamada base de datos Hermes, que consiste en un cuestionario con 122 preguntas que pasó IBM a todos sus empleados en 65 países diferentes<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Libro: "Culture's Consequences" Geert Hofstede

<sup>13</sup> Características del cuestionario: 65 países, se pasan cuestionarios a personas desarrollando 50 actividades diferentes dentro de la empresa Hermes, hay 60 preguntas obligatorias y 66 recomendadas (las demás pueden variar según el país). Los estudios se han efectuado durante

El tratamiento de las variables es riguroso, y el estudio es tan amplio y detallado que se puede considerar abrumador. Por añadidura el número de cuestionarios de la base de datos (117.000 cuestionarios) hace que se trate sin duda del primer gran estudio de referencia en la materia.

Los apartados que figuran a continuación se han obtenido haciendo estudios de correlación de las respuestas con respecto a los países. En teoría, se trataría de “lo que realmente diferencia a los países entre sí”, digo en teoría, ya que siempre hay que mantener un punto de vista crítico. Se puede dudar de estos datos, porque en las preguntas formuladas faltan temas por tratar, como por ejemplo la vertiente temporal, lo que Lewis denomina “consideración del tiempo”.

Los cinco apartados que tienen mayor correlación con la variable país figuran expresados en la tabla siguiente:

Cuadro 5: Explicación de las principales variables culturales Hofstede

La Relación frente al poder (ICP)	Las Formas de evitar la incertidumbre (UAI)	El Individualismo (II)	La Masculinidad (MI)
<p>Hay una gran variedad de desigualdades en la sociedad: física y mental, social, de estatus y prestigio, de riqueza, de poder y relacionadas con las leyes, los derechos y las reglas. Dentro de esta desigualdad juegan dos fuerzas dentro de las sociedades, una tendente a eliminar los estatus y llegar a un mayor nivel de igualdad, y otra que tiende a acrecentar el estatus.</p> <p>La gestión el poder va intrínsecamente unida con el hecho social, toda sociedad que pretenda perdurar tiene que solucionar esta dimensión. Hay dos formas genéricas de gestionar el poder, la primera, por la que abogan los países con bajo ICP, consiste en repartir el poder entre más personas, la jerarquía pasa entonces a indicar una distribución de roles, y por añadidura se</p>	<p>La reacción frente a la incertidumbre es uno de los conceptos clave de la vida humana. En las organizaciones toma diferentes formas, tales como reglas, rituales y reacción frente a la tecnología.</p> <p>Se utilizan tres indicadores para medirla, la orientación hacia las reglas, la estabilidad del trabajo, y el estrés.</p> <p>El incremento de la incertidumbre produce un incremento de la ansiedad, y las sociedades han</p>	<p>El término describe la relación entre el individuo y la colectividad que prevalece en una sociedad dada. Al ser un tema capital, no sólo regula la relación del hombre con la colectividad, pero también induce toda una serie de normas societales.</p> <p>El concepto de individualismo occidental no existe en muchas sociedades, como por ejemplo en la tradición china,</p>	<p>La “masculinidad” es un hecho fundamental para vertebrar al individuo con la familia y con la sociedad. Por regla general, se le supone al hombre un papel más agresivo, ambicioso y competitivo, y a la mujer un papel más afectivo, compasivo y comprensivo.</p> <p>El estudio Hermes, en lo que concierne a las tendencias de los diferentes sexos dentro de la organización, indica que los hombre prefieren la promoción, las ganancias, la formación y estar al día de su trabajo, para las mujeres prevalece una atmósfera amigable, la seguridad en el puesto, las condiciones de trabajo, el jefe y la cooperación. Otra de las conclusiones es que hay países, tales como Suecia y Noruega, en los que los resultados de las</p>

muchos años seguidos. Se mide sencillamente la correlación entre las variables, y se determinan los criterios que están más correlacionados con la variable “país”

La Relación frente al poder (ICP)	Las Formas de evitar la incertidumbre (UAI)	El Individualismo (II)	La Masculinidad (MI)
pretende que todos tengan los mismos derechos, la segunda forma es la que eligen los países con alto ICP, consiste en justificar el poder como algo necesario, por lo tanto la jerarquía representa esta desigualdad existencial.	adoptado maneras diferentes de reaccionar frente a la incertidumbre.	en dónde existe un sentimiento colectivo mucho más pronunciado	mujeres son más "masculinos" que los de los hombres. Por otra parte, se sugiere que también hay interacciones a la hora de elegir causadas por los siguientes items: sexo y educación, ocupación y objetivos

Fuente: Elaboración propia con datos de G.Hofstede

Después de haber definido los apartados que más correlacionan con la variable país, y que, por lo tanto, es más relevante conocer cuando se está en contacto con otras culturas, indicaremos los comportamientos y valores que los países tienden a tener en función de las diferencias de valores en estos puntos. El arsenal de encuestas realizadas, y el mastodóntico trabajo de Hofstede se traduce en pautas generales de comportamiento, de organización social, de instituciones que nos vamos a encontrar previsiblemente expresado de forma sencilla.

Cuadro 6. Significado de las diferencias en las variables principales G. Hofstede

TITULO	- (TENDIENDO A 0)	+ (TENDIENDO AL 100)
Indice de Concentración de Poder (ICP)	Los padres valoran menos la obediencia de los hijos.	Los padres valoran mucho la obediencia de los hijos.
	Los estudiantes valoran mucho la independencia .	Los estudiantes valoran poco la independencia
	Las actitudes autoritarias en estudiantes dependen de su personalidad.	Las actitudes autoritarias de los estudiantes son una norma social.
	El papel del directivo es percibido como una decisión realizada después de consultar con sus subordinados.	El papel del directivo se percibe como toma de decisiones autocrática y paternalista.
	La supervisión exhaustiva de su labor es percibida negativamente por los subordinados.	La supervisión exhaustiva de su labor es percibida positivamente por los subordinados.
	Se percibe una dimensión ética del trabajo.	A un mayor porcentaje de trabajadores les disgusta trabajar.
	Los trabajadores tienen poco miedo a mostrar desacuerdo con su jefe.	Los trabajadores tienen miedo de mostrar desacuerdo con su jefe
	Los trabajadores muestran más voluntad de colaboración.	Tienden a mostrar menos nivel de colaboración
	Los jefes muestran más consideración	Los jefes muestran menos consideración

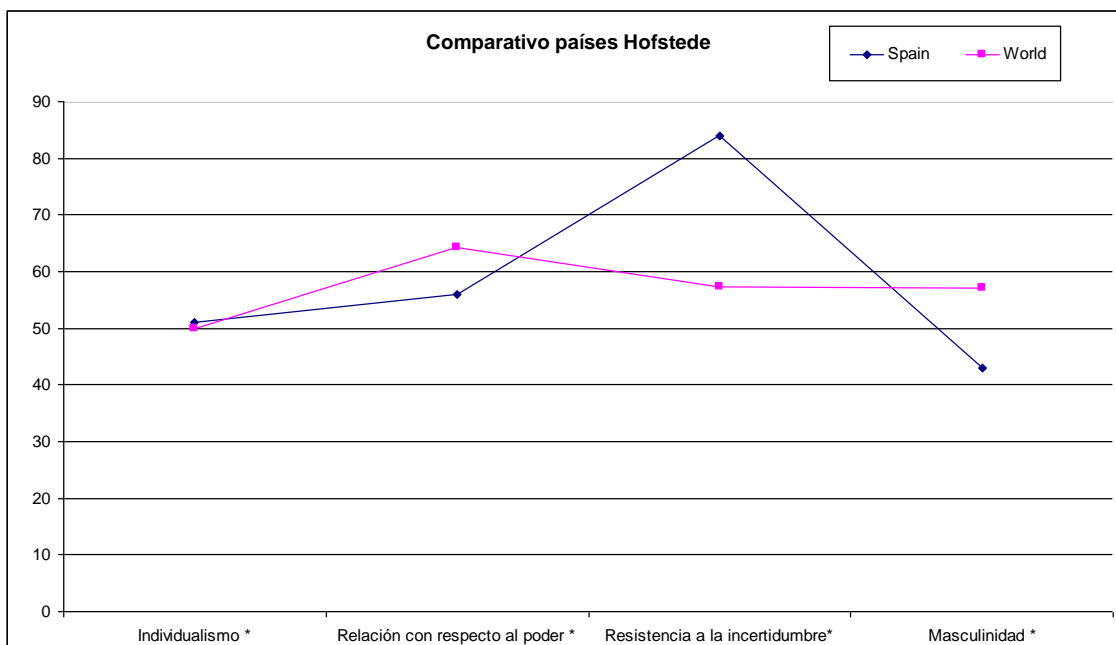
TITULO	- (TENDIENDO A 0)	+ (TENDIENDO AL 100)
	con sus empleados.	hacia sus empleados.
	Se prescinde más a menudo de cauces formales para consultar a los empleados	Se utilizan mucho más los cauces formales para consultar a los empleados.
	Los empleados con más nivel cultural tienen menos valores autoritarios que los de menos nivel.	Tanto unos como otros comparten los mismos valores acerca de la autoridad.
Formas de reacción frente a la incertidumbre	Menor ansiedad en la población	Mucha ansiedad en la población
	Mayor predisposición para "vivir al día"	Mucho miedo hacia el futuro
	Menor estrés en el trabajo	Mayor estrés en el trabajo.
	Menor resistencia emocional al cambio de trabajo	Mayor resistencia emocional al cambio de trabajo
	La lealtad de los empleados no se percibe como una virtud	La lealtad de los empleados es percibida como una virtud
	Se prefieren las organizaciones pequeñas	Se prefieren las organizaciones grandes.
	La jerarquía puede no respetarse	La jerarquía es clara y se respeta
	Deseo de éxito, mayor ambición	
	Menor aversión al riesgo	La iniciativa de los subordinados está bajo control
	Competencia entre empleados.	Se desaprueba la competencia entre empleados.
	Se aceptan extranjeros como jefes	Se sospecha de los extranjeros.
	En definitiva, optimismo hacia la iniciativa de la gente, su ambición y habilidades de liderazgo.	En definitiva, existe un pesimismo hacia la iniciativa de la gente, su ambición y habilidades para el liderazgo.
Individualismo	Las personas nacen en familias extendidas, o clanes que también protegen al individuo.	Se supone que todo el mundo es capaz de cuidarse a sí mismo
	Existe una conciencia de "nosotros"	Existe una conciencia de "yo"
	Hay una orientación hacia la colectividad	La orientación es individual
	La vida privada es invadida por las organizaciones.	Todo el mundo tiene derecho a una vida privada.
Masculinidad	Interés puesto en la relación con el jefe.	Interés prioritario en las ganancias y en el reconocimiento.
	Existe un menor interés por el liderazgo	Los jefes tienen independencia de liderazgo.
	Se cree en las decisiones tomadas en grupo	Se cree en la toma de decisión individual.
	Se está menos interesado en el reconocimiento de la labor.	Se está interesado en el reconocimiento de la labor
	Trabajo considerado menos importante.	El trabajo es un tema más central.
	Se prefieren pequeñas compañías.	Se prefieren compañías de gran tamaño.

TITULO	- (TENDIENDO A 0)	+ (TENDIENDO AL 100)
	Menor estrés en el trabajo.	Hay más estrés en el trabajo.
	Teoría X (a los empleados no les gusta trabajar) fuertemente rechazada.	Se cree en la teoría X.
	Menores diferencias entre hombre y mujer en el trabajo.	Existen grandes diferencias entre hombre y mujer en el trabajo.

Fuente: elaboración propia con datos de G. Hofstede

La existencia de puntuaciones, al igual que en el caso anterior de Trompenaars, nos permite hacer un análisis a priori de los comportamientos que tenderemos a encontrarnos cuando entremos en relación con los miembros de otros países. Si realizamos el mismo ejercicio que en el punto anterior, podemos comparar la media mundial con la situación de España. El problema es que la media mundial en población es menos representativa que en el caso de Trompenaars, al no estar incluidos en el estudio países tan importantes como China o Rusia.

Gráfico 2. Comparativo España – Media mundial Hofstede



Fuente: elaboración propia con datos de G. Hofstede

Vemos que el aspecto en la “resistencia a la incertidumbre”, es el aspecto en el que España se separa más del promedio mundial. Siguiendo la metodología esbozada en la página 19 de este estudio, procedemos a poner también el resultado en forma de cuadro.

## Cuadro 7: Comparación España – Media Mundial Hofstede

### CONCLUSIONES OBTENIDAS EN FUNCIÓN DEL ESTUDIO DE GEERT HOFSTEDE

	Individualismo *	Relación con respecto al poder *	Resistencia a la incertidumbre*	Masculinidad *
<b>+</b>	Se supone que todo el mundo es capaz de cuidarse a sí mismo Existe una conciencia de "yo" La orientación es individual Todo el mundo tiene derecho a una vida privada.	Los padres valoran mucho la obediencia de los hijos. Los estudiantes valoran poco la independencia Las actitudes autoritarias de los estudiantes son una norma social. El papel del directivo se percibe como toma de decisiones autocrática y paternalista. La supervisión exhaustiva de su labor es percibida positivamente por los subordinados. A un mayor porcentaje de trabajadores les disgusta trabajar. Los trabajadores tienen miedo de mostrar desacuerdo con su jefe Tienden a mostrar menos nivel de colaboración Los jefes muestran menos consideración hacia sus empleados. Se utilizan mucho más los cauces formales para consultar a los empleados. Tanto unos como otros comparten los mismos valores acerca de la autoridad.	Mucha ansiedad en la población Mucho miedo hacia el futuro Mayor estrés en el trabajo. Mayor resistencia emocional al cambio de trabajo La lealtad de los empleados es percibida como una virtud Se prefieren las organizaciones grandes. La jerarquía es clara y se respeta La iniciativa de los subordinados está bajo control Se desaprueba la competencia entre empleados. Se sospecha de los extranjeros.	Interés prioritario en las ganancias y en el reconocimiento. Los jefes tienen independencia de liderazgo. Se cree en la toma de decisión individual. Se está interesado en el reconocimiento de la labor El trabajo es un tema más central. Se prefieren compañías de gran tamaño. Hay más estrés en el trabajo. Se cree en la teoría X. Existen grandes diferencias entre hombre y mujer en el trabajo.
Puntuación tendente a 100	Individualista	Elevada distancia con respecto al poder	Alta resistencia a la incertidumbre	Cultura masculina
Spain	51	56	84	43
Diferencia	1	-8	27	-14
World	50	64	57	57
Puntuación tendente a 0	Colectivo	Baja distancia respecto al poder	Baja resistencia a la incertidumbre	Cultura femenina
<b>-</b>	Las personas nacen en familias extendidas, o clanes que también protegen al individuo. Existe una conciencia de "nosotros" Hay una orientación hacia la colectividad La vida privada es invadida por las organizaciones.	Los padres valoran menos la obediencia de los hijos. Los estudiantes valoran mucho la independencia Las actitudes autoritarias en estudiantes dependen de su personalidad. El papel del directivo es percibido como una decisión realizada después de consultar con sus subordinados. La supervisión exhaustiva de su labor es percibida negativamente por los subordinados. Se percibe una dimensión ética del trabajo. Los trabajadores tienen poco miedo a mostrar desacuerdo con su jefe. Los trabajadores muestran más voluntad de colaboración. Los jefes muestran más consideración con sus empleados. Se prescinde más a menudo de cauces formales para consultar a los empleados Los empleados con más nivel cultural tienen menos valores autoritarios que los de menos nivel.	Menor ansiedad en la población Mayor predisposición para "vivir al día" Menor estrés en el trabajo Menor resistencia emocional al cambio de trabajo La lealtad de los empleados no se percibe como una virtud Se prefieren las organizaciones pequeñas La jerarquía puede no respetarse Deseo de éxito, mayor ambición Menor aversión al riesgo Competencia entre empleados. Se aceptan extranjeros como jefes	Interés puesto en la relación con el jefe. Existe un menor interés por el liderazgo Se cree en las decisiones tomadas en grupo Se está menos interesado en el reconocimiento de la labor. Trabajo considerado menos importante. Se prefieren pequeñas compañías. Menor estrés en el trabajo. Teoría X (a los empleados no les gusta trabajar) fuertemente rechazada. Menores diferencias entre hombre y mujer en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia con datos de Hofstede

En la tabla podemos apreciar que obtenemos una diferencia significativa en dos apartados, la resistencia a la incertidumbre (27 puntos) y la masculinidad (-14 puntos), a continuación pasamos a extraer conclusiones.

#### 2.4. La cultura española frente al promedio mundial de valores culturales usando los datos de los principales estudios.

Hemos podido comprobar en los epígrafes del capítulo que hay estudios de gran calidad, y que el estudio de las culturas es, cuanto menos, interesante, para:

- Obtener información a priori de comportamientos que se van a producir (siguiendo una curva normal de comportamiento clásico) en el país, cultura de destino.
- Entender la lógica interna del comportamiento de las otras culturas, cómo se articula la visión del mundo de una cultura en particular.
- Teniendo en cuenta que la mejor forma de evaluar la forma de ver el mundo es el comportamiento efectivo que genera, al existir correlaciones importantes podemos comprobar la teoría, y decir que los valores condicionan nuestro desarrollo económico, o por lo menos podemos decir que el desarrollo económico modifica nuestros valores y nuestra visión del mundo.

Las conclusiones a extraer en este apartado en relación a la cultura española y en lo que respecta a los principales apartados identificados por los estudiosos tienen que servir como luz de emergencia para tomarla en consideración:

#### 2.4.1. Repercusiones de la cultura española según los estudios de H.D.Lewis,

La orientación de la cultura española es multiactiva. Por lo tanto, si el exportador no es consciente y actúa de forma no reflexionada, tenderá a hablar demasiado (en extremo peligroso en comercio internacional), a no hacer preguntas (también), y a incorporar en la negociación elementos personales que pueden generar desconfianza en nuestro interlocutor. El resultado es una pérdida de confianza previsible en el interlocutor, salvo que se conozca esta “pega” de la cultura española.

#### 2.4.2. Fons Trompenaars y las conclusiones de los efectos de la cultura española

Los rasgos en los que hay más diferencia son:

*Cultura muy afectiva* (26 puntos de diferencia), La cultura española es mucho más afectiva que el promedio realizado del mundo, y nos previene que la mayor proporción de habitantes del mundo tiende a ocultar sus sentimientos, y que se admira la conducta controlada, así como los gestos controlados. Por lo tanto, si el exportador español no controla su afectividad, “revelar los pensamientos verbal y gestualmente, transparencia y expresividad, expresiones faciales fuertes y contacto frecuente, frases expresadas de forma exagerada...” va previsiblemente a crear una atmósfera de desconfianza en su interlocutor. Tendrán más éxito aquellos exportadores que muestren un comportamiento neutral.

*Control Interno* (19 puntos de diferencia) Según los datos, la cultura española tendrá más control interno, y el extranjero más control externo. Nos encontramos con interlocutores que tienden a ser “armónicos, con responsabilidad hacia el entorno, personas que se interesan por los otros, se sienten a gusto con un entorno cambiante. De esta variable los comportamientos que pueden resultar más perjudiciales son “no interesarse por los otros”, y “tener una agresividad frecuente hacia el entorno”. Tendrán más éxito los exportadores que muestren comportamientos menos agresivos, y aquellos que se interesen personalmente más por sus interlocutores. Los que no procedan de esta manera tenderán a no generar empatía, y por lo tanto confianza, con sus interlocutores.

*Cultura específica* (18 puntos de diferencia) Nuestros interlocutores, en promedio, son más “indirectos, aparentan separación con el tema a tratar” son más “evasivos”, y más “dependientes moralmente de la persona y contexto encontrado”, lo que quiere decir que la persona va antes que el negocio. Parece indicar este criterio que hay que construir antes la relación que pasar al producto y al negocio propiamente dicho. Para generar empatía el español tiene que centrarse en la persona y en sus necesidades, dedicar tiempo a construir la relación, conociendo las necesidades del interlocutor, no desde un punto de vista afectivo, sino centrándose en las necesidades personales del interlocutor, o de los interlocutores en la organización.

*Cultura individualista* (17 puntos de diferencia). Según esta dimensión, nuestros interlocutores tenderán a “usar frecuente del “nosotros” comunicar las propuestas a la empresa para que se decidan allí, tomar decisiones en grupo, asumir colectivamente la responsabilidad y desear un acuerdo duradero”. El



empleo excesivo del yo, y no del nosotros, no es entendido como correcto por parte de los que están delante de nosotros. Tendencia a presentar una posición egoísta e interesada. El no entender el proceso de toma de decisión implica que se puede malinterpretar un “lo tenemos que ver” como un “no nos interesa”, cuando es una necesidad del proceso de toma de decisiones. El presionar al interlocutor genera malestar en el sentido de que él no puede tomar la decisión. Por lo tanto, este factor también induce a pensar que el exportador que use el nosotros, respete los tiempos en la toma de decisión, y muestre interés por la forma de toma de decisiones en la empresa, tenderá a tener más éxito en su tarea “en promedio y a largo plazo”.

#### 2.4.3. Conclusiones según la información proporcionada por Geert Hofstede,

Según Hofstede, hay que prestar atención a las siguientes peculiaridades culturales:

*Resistencia a la incertidumbre* (27 puntos): La diferencia en la resistencia a la incertidumbre indica un tema muy interesante, y es que según el estudio nuestra cultura genera mayor estrés, mayor aversión al riesgo, miedo al futuro, y el promedio de la población contemplada en este estudio justo lo contrario. Es decir, que asistimos a las negociaciones más presionados, tenderemos a generar más pesimismo, tenderemos más a hablar mal de nuestro país (habitualmente tendemos a pensar todo lo contrario. Pensamos que los americanos viven, por ejemplo, más presionados que los españoles).

*Masculinidad* (-14 puntos): Según esta clasificación nuestra cultura no es predominantemente masculina. No se amolda con el prototipo existente de “macho ibérico”. El problema con las conclusiones que se extraen de esta dimensión es que en algunos casos son contradictorias con las del punto anterior, por ejemplo, según los comentarios extraídos, tendría que haber menos estrés en el trabajo, cuando anteriormente se nos indicaba lo contrario, en función de la resistencia a la incertidumbre.

*Relación con respecto al poder* (-8 puntos): Esta es la tercera dimensión en la que se percibe una diferencia a tener en consideración. Según los datos de esta variable, España tendría menor distancia con respecto al poder que la media mundial, y por lo tanto nos encontraremos habitualmente con unos interlocutores en los que la toma de decisiones será más autocrática, y más autoritarios.

#### 2.5. Conclusión de los estudios: ¿Es un problema la cultura española para la internacionalización de su economía?

El estudio en profundidad de la cultura española proporciona datos relevantes acerca de los posibles efectos del programa mental colectivo español si no adapta su comportamiento en el extranjero. El programa mental colectivo español penaliza en aspectos relevantes:

- La extroversión implica menos propensión a realizar preguntas y por lo tanto puede derivar en la obtención de menos información.
- La tendencia a mayor locuacidad puede ser considerada una falta de educación grave en determinadas culturas

- El exceso de gestualidad puede incomodar a un interlocutor menos predominantemente controlado en sus gestos.
  - La afectividad, la necesidad de reafirmación afectiva en el interlocutor pueden presionar al interlocutor.
  - La falta de confort con el silencio inducirá a una incomodidad manifiesta frente a interlocutores predominantemente más reservados.
  - La tendencia cultural a imponer, y no a adaptarse al interlocutor, como preconizan otras culturas denominadas reactivas, tienden a desarrollar negociaciones basadas en posiciones aparentes, y no tanto en necesidades.
- La respuesta a esta pregunta es por lo tanto afirmativa, la cultura española puede ser un problema para la internacionalización de su economía<sup>14</sup>. Por este motivo, aunque el mantra que nos encontramos siempre en comportamiento internacional es “cambio”, en el caso español aparece como una tarea más urgente e importante el conocimiento de la realidad cultural española, y de la existencia de herramientas culturales para entender y adaptar el comportamiento con el fin de poder generar más confianza y credibilidad, y por lo tanto más negocios en culturas distantes.

### **3. FORMAS DE ABORDAR LA MULTICULTURALIDAD**

En este apartado vamos a proporcionar algunas nociones de cómo abordar la multiculturalidad y sus requisitos, y uno de los apartados clave consistirá en las recomendaciones sobre la forma de generar un cambio en el comportamiento

Hay varios tipos de literatura para orientar a las personas que tienen que realizar labores con culturas distantes. La más habitual consiste en manuales descriptivos de todo aquello que cambia cambia en los países de destino, escritos por personas de personas de la cultura de origen, que perciben e ilustran estas diferencias. Esta literatura puede contener en países exóticos centenares de consejos y prohibiciones. Ni que decir tiene que se trata de manuales muy recomendables, y prácticamente de lectura obligatoria. Hay sin embargo otro tipo de literatura que es complementaria que se basa en estudios científicos multidisciplinares que identifican los rasgos comportamentales exitosos de las personas que tienen éxito internacionalmente. La denominación que recibe la virtud de saber comunicarse con otras culturas recibe la denominación de “inteligencia cultural” para los autores más conocidos. Vamos a detallar a continuación esta vertiente, más desconocida, que aplicaremos con posterioridad al modelo.

#### **3.1. Inteligencia cultural: el índice CQ**

Los expertos advierten que el que entienda las culturas tendrá posibilidades incrementales de generar ingresos a nivel global. Esta habilidad es denominada por algunos investigadores ‘Inteligencia Cultural’.

---

<sup>14</sup> Recuerdo que las conclusiones se aplican a un promedio mundial de las puntuaciones obtenidas, ponderadas en función de la población de cada país. Es decir, que disponemos de la posibilidad de hacer este ejercicio con cada cultura en particular.

La investigación propuesta por D. Livermore<sup>15</sup> indica que se conocen los elementos necesarios de los que tiene que disponer el ejecutivo internacional para abordar tarea de la comprensión cultural internacional, y han creado un coeficiente de inteligencia cultural, al que denominan CQ. El CQ es la capacidad efectiva de funcionar efectivamente en una variedad de contextos nacionales, étnicos y organizacionales. Es una forma de inteligencia que ha sido testada por investigadores académicos en más de treinta países durante cerca de una década. El CQ es similar al IQ<sup>16</sup> y al EQ<sup>17</sup> en el sentido de que cuantifica un conjunto de capacidades que se considera como importantes para un éxito tanto profesional como personal en la esfera internacional.

Cada persona dispone de unas capacidades a priori, que dependerán de su cultura, de su personalidad y de la situación social que desempeñe. La aportación del CQ<sup>18</sup> es que presuponen los autores que el CQ puede ser dirigido e incrementado. La primera vez que se habló del tema fue en 2003. Desde entonces, la inteligencia cultura ha atraído la atención de varias disciplinas, y aparecido en más de sesenta publicaciones académicas. Buena parte de la investigación examina aquello que proporciona más inteligencia cultural, y testa las estrategias que pueden incrementar el CQ.

La forma de medirlo consiste en evaluar cuatro capacidades. La forma de calcular el CQ es por medio de completar una encuesta<sup>5</sup>, que usa la escala de Inteligencia Cultura<sup>19</sup>. Estas habilidades están bastante relacionadas con las mediciones de la inteligencia social y la inteligencia emocional, pero están aplicadas en el test a los requisitos culturales internacionales. Son las siguientes:

- CQ de Motivación (Motivation). La persona tiene que tener en primer lugar un interés por la labor multicultural. Si la persona no tiene ganas de afrontar los desafíos de la tarea multicultural, lo más probable es que fracasen. La segunda cosa es que la persona tenga una confianza a priori en sus capacidades para abordar la tarea.
- CQ de Conocimiento (cognition). El conocimiento cultural de cómo algunas culturas son semejantes o diferentes. Para esta habilidad no se requiere ser un experto en todas las culturas, pero por lo menos apreciar como difieren las culturas y el efecto que estas diferencias tienen en nuestros negocios.

---

<sup>15</sup> LIVERMORE, David, The cultural intelligence difference,

<sup>16</sup> El IQ es el coeficiente de inteligencia. Se trata de un componente polémico, en el sentido en que durante muchos años se aplicó como las tablas de la ley, poco más o menos, como una medida inexpugnable que garantizaba, a todos aquellos que hubieran tenido calificaciones elevadas, un éxito en el desempeño de su puesto de trabajo.

<sup>17</sup> El EQ es el coeficiente de inteligencia emocional, desarrollado por Daniel Goleman, en su conocidísima obra Inteligencia Emocional, surgida, en parte, para refutar al IQ.

<sup>18</sup> El concepto del CQ fue introducido por primera vez por dos investigadores EARLEY Christopher and ANG, Soon, Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures, 2003. Escribieron el libro para una audiencia académica, pero un año después un reportaje en la Harvard Business Review indicó que la Inteligencia Cultural era una capacidad esencial para el éxito en el S XXI, a partir de entonces saltó a la fama.

<sup>19</sup> La dirección web en la que figuran los cuestionarios es <http://www.cq-portal.com>

- CQ de Estrategia (meta-cognition). Indica cómo la persona confiere significado a las diferentes experiencias culturales. Esta habilidad se requiere cuando ponemos en marcha nuestro juicio, o evaluamos los juicios de los otros. Esta habilidad permite planificar en otros contextos culturales.
- CQ de Acción (Behavior). La capacidad de la persona de adaptar su comportamiento al de otras culturas. Requiere disponer de un repertorio flexible de respuestas para salir airoso de situaciones complejas permaneciendo fiel a sí mismo.

Se puede aplicar el conocimiento aquí indicado acerca del CQ<sup>20</sup> simplemente contemplando el comportamiento de la gente teniendo estas cuatro capacidades en la mente. Mirando e interactuando se puede apreciar cuáles de estas capacidades están más o menos desarrolladas en las personas.

## **3.2. Estudios interdisciplinarios y multiculturalidad**

### **3.2.1. Programación Neurolingüística**

Uno de los axiomas de la PNL es que “nos encontramos más a gusto con la gente que es parecida a nosotros”. Normalmente, si se investiga el entorno de una persona, se relaciona habitualmente con personas que son como él, que visten igual, tienen estudios parecidos, etc.

En la comunicación ocurre lo mismo, toda comunicación es un intercambio de mensajes, los gestos, el tono de voz, todo transmite información. Si a mi me hablan en tono bajo, porque, por ejemplo, lo que me están diciendo es importante, y yo respondo en un tono elevado de voz, la comunicación se interrumpirá inmediatamente. Lo normal es que mi interlocutor deje de hablar conmigo porque opinará que no le estoy entendiendo porque lo que me está diciendo es importante.

### **3.2.2. Claude Rapaille y los códigos culturales**

Claude Rapaille<sup>21</sup> se vale de su formación en psiquiatría para investigar el impacto de la cultura en los negocios y en los mercados. no confía en lo que la gente dice. Sus investigaciones emplean una mezcla única de antropología cultural, teorías de aprendizaje, neurociencia y psiquiatría para tratar de descubrir las fuerzas culturales ocultas que preorganizan la forma en que las personas se comportan con respecto a un producto, servicio o concepto.

---

<sup>20</sup> Los dos investigadores que desarrollaron la escala CQ son Soon Ang en la Escuela de Negocios Nanyang de Singapore, y Linn Van Dyne en la Universidad de Michigan, se apoyaron para desarrollarla en expertos en negocios, psicología, sociología, educación y antropología, cuyas aportaciones ayudaron a refinarlo, ahora se aplica tanto en empresas como en universidades

<sup>21</sup> Su empresa, Archetype Discoveries Worldwide, a diferencia de las que emplean los focus groups para investigación de mercado,

A diferencia de las opiniones que pueden cambiar rápidamente, los arquetipos culturales dejan profundas huellas en las mentes de las personas y están enérgicamente arraigadas en los códigos culturales. La cultura solo se puede entender desde el funcionamiento básico del cerebro. El cerebro emocional puede llegar a bloquear al cognitivo. Es decir, aunque el exportador pueda saber lógicamente que el interlocutor va a ser diferente, el cerebro emocional, que es predominante en el comportamiento, tenderá a bloquear la comunicación con culturas distantes.

### **3.2.3. Inglehart Welzel y los valores**

La Encuesta Mundial sobre Valores<sup>22</sup> es una herramienta muy interesante acerca de la relación entre la variable país, los valores detentados por la sociedad, y el grado de prosperidad inherente. Se trata de una iniciativa de un tamaño gigantesco, y tiene un gran mérito haber conseguido realizar en tantos países encuestas tan extensas y con tanto rigor a la hora de definir la muestra, efectuar los cuestionarios y tratar los datos.

El mapa se construye sobre dos ejes: (1) Tradicional – Secular / Racional<sup>23</sup> y (2) Supervivencia – Auto Expresión<sup>24</sup>

La primera de estas dimensiones refleja, en palabras de Inglehart, el contraste entre sociedades en las que la religión es muy importante frente a aquellas en la que no lo es. El estudio demuestra que una amplia variedad de actitudes u opiniones están estrechamente relacionadas con esta dimensión. Las sociedades más cercanas al polo tradicional enfatizan la importancia de la familia nuclear 'clásica', la deferencia a la autoridad, así como el rechazo al divorcio, el aborto, la eutanasia o el suicidio. Inglehart añade que en estas sociedades se observa un mayor énfasis 'nacionalista', un orgullo de pertenencia a determinado grupo étnico o político.

La segunda de estas dimensiones está directamente relacionada, según los autores, con la transición desde una sociedad industrial a una sociedad post-industrial - o, de acuerdo con Inglehart, a una sociedad del conocimiento. Las prioridades cambian desde un énfasis casi absoluto en la seguridad o el bienestar económico a un interés creciente por el bienestar subjetivo, la calidad de vida, la libertad de expresión y la autorrealización del individuo. Estas sociedades valoran enormemente la Libertad como ideal, apoyan la participación de la sociedad civil en la vida política y expresan confianza en los demás miembros de la sociedad y en las instituciones.

Lo que es absolutamente fantástico de esta encuesta es que los ejes tienen una correlación del 70% con el PIB. Es decir, que los valores seleccionados están íntimamente relacionados con el desarrollo económico. Aquellos que tienen valores positivos y confían en la gente alcanzan un desarrollo económico

---

<sup>22</sup> World Value Survey: se trata de un cuestionario de cerca de 900 preguntas, pasado desde 1985 hasta el 2005, en olas quinquenales. Las principales conclusiones que extraen los autores son la existencia de valores que correlacionan con el Producto Interior Bruto en un grado muy alto. Teniendo en cuenta que se han pasado 255.000 encuestas desde 1985 hasta el 2005, nos encontramos con una iniciativa de un tamaño enorme.

<sup>23</sup> (1) Traditional - Secular/Rational

<sup>24</sup> (2) Survival - Self Expression

mayor que los que desconfían de la gente y tienen valores negativos o de supervivencia. Los resultados que ofrecen los 256.000 cuestionarios son concluyentes, y, por añadidura, concuerdan con otros estudios relacionados con valores realizados en Estados Unidos. La corriente de Psicología Cognitiva, Psicolingüística, Neurocientífica que está tomando cada vez más peso también incide en el desarrollo de valores positivos personales como ingrediente fundamental para un correcto funcionamiento del cerebro.

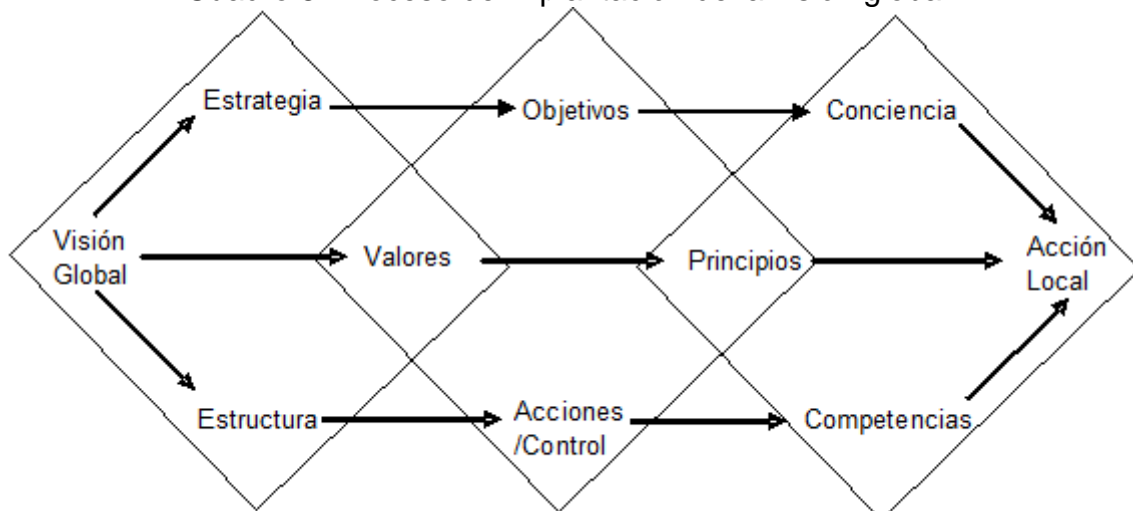
En España la crisis está dejando un poso de pánico al futuro, y es importante revertir los valores negativos que se están instaurando, y proponer ingredientes positivos que vuelvan a incentivar la iniciativa.

#### 4. HERRAMIENTA DE CONSULTORÍA MULTICULTURAL

A continuación vamos a exponer la propuesta sobre la que se ha trabajado en la tesis que da soporte a este trabajo, una herramienta para auditar la capacidad multicultural de la empresa, en primer lugar, y también facilitar cambios en el comportamiento de los exportadores para hacer su actividad más efectiva..

El primer tema en el que hay que ahondar es en que tanto a nivel individual como a nivel empresarial ha quedado claramente establecido que una gran empresa no puede prosperar sin una estrategia adecuada, que se inicia con una visión adecuada. En este caso que nos ocupa la visión es que o la empresa se concibe desde un principio como global, o tendrá pocas posibilidades de conseguir algo grande, y, en la medida que el mundo se va internacionalizando, a medio plazo verá posiblemente disminuidas sus posibilidades de existencia, como se indica en el cuadro que figura a continuación.

Cuadro 8: Proceso de implantación de la visión global



Fuente: HOECKLIN, Lisa Adent, Managing Cultural Differences for Competitive Advantage<sup>25</sup>,

<sup>25</sup> HOECKLIN, Lisa Adent, Managing Cultural Differences for Competitive Advantage, Special Report Nº P 656 (London: The Economist Intelligence Unit, 1993 Pag 46)

WALKER, Danielle, WALKER, Thomas & SCHMITZ Joerg, Doing Business Internationally, Mc Graw Hill, New York 2003

## **4.1. La noción de meta – programa: la mentalidad global frente a la local**

### **4.1.1. *La labor internacional requiere más que relación, más que negociación, más que producto y más que logística***

En una ocasión, preparando una negociación internacional con unos clientes distantes, acuñamos el término de Meta-negociación, por analogía con el Meta – lenguaje, que es el lenguaje que habla del lenguaje. Llegamos a la conclusión *que lo primero que había que negociar era la forma en que íbamos a negociar*. Teníamos que explicitar primero las reglas de la negociación, aceptarlas por las dos partes. Entonces, y sólo entonces, se podría pasar a luego negociar tal y como se entiende habitualmente.

En el tránsito por la actividad internacional, hemos podido comprobar que además de para aplicarlo a la negociación, el término meta se podía aplicar a casi todo, y más en el contexto en el que la actividad era con un país muy diferente o con productos y servicios complejos. Esos son los interrogantes que vamos a intentar sistematizar. Anticipamos aquí alguno de los requisitos del nuevo programa mental que tendríamos que implantar para desarrollar mejor nuestra actividad: un programa mental de principiante..

### **4.1.2. *Mentalidad local versus mentalidad global: la noción de meta-programa mental***

La clave del éxito está en desarrollar una mentalidad global. Teniendo en cuenta que en internacional el punto de partida es el desconocimiento absoluto, el planteamiento tendrá que incorporar un programa de aprendizaje. El programa tiene varios ámbitos de aplicación. Por una parte, está el programa personal individual, que será la primera aplicación que se le sacará a este modelo, y en segundo lugar, intentar generar lo mismo, con las modificaciones obvias de involucrar en él a las personas que componen la organización. Esta visión es la que se encuentra en la tabla expuesta a continuación.

Pero más que un programa diferente, como sostienen la mayor parte de los autores, es un metaprograma mental colectivo el que estamos desarrollando. Consiste, por entendernos, en pasar de ser usuario de ofimática a programador. Requiere:

- Saber de programación. (Cómo funciona la cultura en el proceso mental)
- Conocer los diferentes programas (Principales características de cada uno de ellos, la lógica interna)
- Traducir datos de un programa a otro. (Comprender lo que dicen los diferentes programas)
- Transferir información entre programas (Hacer entendible el programa para una persona que no lo conozca)
- Hacer los programas compatibles. (Hacer adaptaciones en un programa, o en varios, para que puedan trabajar en red)

Esta perspectiva añade mucho valor, ya que la labor internacional deja de consistir en aprenderse n elementos de memoria, y pasa a convertirse en desarrollo de habilidades nuevas. Por poner un símil, la tarea es análoga a la diferencia que existe entre el que vive una existencia normal, y la del filósofo que, de entre todos los modelos de vida existentes, quiere entenderlos, justificarlos, identificar patrones, y opciones de mejora que luego aplicará o no a su vida. Este es el motivo por el que hemos incorporado nociones de psicología cognitiva, de psicolingüística, y seguramente nos quedemos cortos a la hora de dotar de herramientas suficientes para abordar la tarea que nos hemos encomendado. El Metaprograma, según este símil visual, es el paso de un monóculo a unas gafas. Con el monóculo estamos más incómodos, y con un sólo ojo no podemos apreciar la profundidad de campo. La profundidad de campo es la capacidad de entender, comparar, traducir y cambiar partes de cada uno de los programas<sup>26</sup>.

## 4.2. El proceso para generar un cambio

A continuación vamos a incorporar las ideas clave al proceso de consultoría que vamos a proponer en este capítulo.. Hemos realizado un cuestionario<sup>1</sup> para poder posicionar a priori a las personas. Partiremos del cuestionario para calibrar a la persona e ir explicando progresivamente cada uno de los apartados en virtud de las respuestas obtenidas.

En primer lugar evaluamos las metas. A priori es que es imprescindible, según declara la psicología cognitiva, tener en mente una meta, un objetivo claro, cuantificable con lo que se va a ganar una vez alcanzada. La meta suele ser compleja, y, por lo tanto, hay que fragmentarla en submetas.

En segundo lugar evaluamos el coste de las tareas, que van a conllevar un esfuerzo, y unos recursos (tiempo, dinero).

En tercer lugar se requiere generar un compromiso, en el que la persona o la organización se involucren en la consecución de la meta, asumiendo que conllevará un sobre-esfuerzo.

En cuarto lugar es óbice indicar que hay muchos elementos que se sobreentienden a la hora de generar un cambio en una organización, en este caso vamos a detallar lo que se requiere, puesto que, con la experiencia se

---

<sup>26</sup> Otro ejemplo es la riqueza que supone para un niño ser bilingüe. Más que bilingüismo, el niño que transita por dos países se vuelve bicultural, y en su mente tiene implícito este esquema. Ha entendido que puede haber varias formas de abordar un mismo tema, lo que hemos denominado 'alomeme', y para su cerebro añadir más culturas al metaprograma se vuelve una tarea más sencilla.

La Filosofía, la reflexión sobre la sabiduría, aporta también una ventaja competitiva para construir esta nueva mente. Sin embargo, las humanidades han ido menguando en los sistemas educativos mundiales, mientras que las asignaturas técnicas han ido creciendo. Justo lo contrario de lo que necesita el hombre hoy en día para abordar la tarea de convertirse en un ser global, o multicultural.



aprende en ocasiones a no dar por sentado nada. Se requiere ilusión, optimismo, confianza en el equipo y en uno mismo para acometer el reto.

Hasta aquí, estamos en el nivel de cambio normal, pero para abordar tareas multiculturales, y por lo tanto más complejas hay que generar unas aptitudes adicionales. En quinto lugar analizaremos estos requisitos, que se denominan en ocasiones inteligencia cultural, que incluyen dimensiones mentales como disposición al cambio, flexibilidad, apertura de mente, etc.

Por lo tanto, estamos ante un proceso, que será más o menos complejo o largo en función de lo que ya se haya adquirido con anterioridad.

### **4.3. Algunos ejemplos visuales de la herramienta de consultoría**

La herramienta diseñada es un conjunto de cuestionarios integrados en hojas de cálculo y bases de datos, que permiten en un único sitio realizar cuestionarios para evaluar la cultura previa, los conocimientos de comunicación multicultural, y la comparación de la cultura personal o de la organización con la cultura del país o de los países a los que se quiere ir. El volumen de tests, preguntas y demás tiene varias posibilidades, una básica, para evaluar de forma relativamente sencilla si la organización está enfocada correctamente a la actividad internacional, y luego test más densos, llegando a unas 500 preguntas en el caso de desear usar el cuestionario más exhaustivo, el World Value Survey de Inglehart. La herramienta arroja resultados en forma de informes y visualizaciones más gráficas. A continuación ponemos algunos ejemplos.

## **5. CONCLUSIÓN**

Ante la inútil labor de sintetizar en una veintena de páginas una tesis doctoral de casi seiscientas, se ha tratado de incidir, en estas líneas, en los puntos más relevantes que salen a relucir en los análisis multiculturales que tienen como principal actor a la cultura española.

Los voluminosos y concienzudos estudios del tema empleados nos proporcionan una visión ajustada de nuestra cultura, una radiografía siempre interesante que difiere de lo que piensa el exportador español. El exportador suele pensar que “los españoles cameos bien”, y que “somos más simpáticos que los demás”. La conclusión que arrojan los estudios es que es posible que sea justo lo contrario, pero que el exportador no pueda apreciar una realidad diferente dado el carácter más reservado de su interlocutor. En países asiáticos será mucho más patente este desajuste de percepción, y es precisamente en Asia donde la economía española tiene que realizar un esfuerzo exportador, puesto que es donde se concentra más población.

Divulgar este riesgo y proporcionar sistemas rigurosos de dominio del factor cultural, que genera enormes costes económicos es sin duda lo más relevante que puede ofrecer este texto. Han quedado fuera infinidad de explicaciones para comprender mejor el tema, para generar un cambio de comportamiento de forma relativamente sencilla, y la propuesta de inicio de modelo para poder cuantificar la incidencia del fenómeno cultural midiéndolo en términos de bienestar. España es una economía abierta con una industria turística pujante que no se puede permitir vivir de espaldas a la realidad

cultural, por ese motivo resulta urgente proceder a divulgar y ayudar al exportador a enfocar la internacionalización de su negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

ADLER, Nancy International, Dimensions of Organizational Behavior, Thomson, Mason (USA)

AXTELL George Gestures: the do's and Taboos of Body Language Around the World John Willey & Sons, New York 1991,

CASMIR, Fred L. y Asuncion-Lande, Nobleza C. (1989): "Intercultural Communication Revisited: Conceptualization, Paradigm Building and Methodological Approaches" pp. 278-309 en Anderson, James A. (ed.): Communication Yearbook/12. London: Sage.

DIAZ MIER; M. A., Negocios Internacionales, 2002 Ed. Pirámide, Madrid  
Interactions Across Cultures, 2003.

FERNÁNDEZ, J. (2002). Tendencias en la formación de directivos: aprender del pasado. Capital humano, 15(160), 90-91.

FISHER, Roger and URY, William, Getting to yes . Penguin Books, Second Edition

FITZGERALD, Thomas K. (1993): Metaphors of Identity. A Culture-Communication Dialogue. Albany: State University of New York Press.

GOLDBERGER, R y BENNET, V Veroff (Eds.) The Culture and Psychology Reader, (pp. 326-365). New York: New York University Press.

GOLEMAN, D Inteligencia Emocional, Kairos, Barcelona 1996

GUDYKUNST, William B. (1985): "Intercultural communication: Current Status and Proposed Directions", pp.1-46 en Dervin, Brenda y Voigt, Melvin J. (eds): Progress in Communication Sciences. Vol. VI. Norwood, New Jersey: Ablex.

HALL, Edward T. Understanding cultural differences Intercultural Press, Yarmouth 1989. "system for creating, sending, storing, and processing information".

HOECKLIN, Lisa Adent, Managing Cultural Differences for Competitive Advantage, Special Report Nº P 656 (London: The Economist Intelligence Unit, 1993

HOFSTEDE, Geert (1980) "Culture's Consequences: international differences en Work delated Value", Sage Publications

- HOFSTEDE, Geert (1999) "Organization Culture" en Handbook of international Business, Thomson International.
- HOOPEs, David S. (ed.) (1977): Teaching Intercultural Communication: Concepts and Courses. LaGrange Park, Illinois: Intercultural Network.
- INGLEHART, R, BASANEZ, M., DIEZ-MEDRANO, J., HALMAN L, y LUJIKX, R. (2004) Human Beliefs and Values : A cross-cultural sourcebook based on the 1999–2002 values surveys .
- LEWIS, R.D. 1996 "When cultures Collide". Nicholas Brealey Publishing.
- LI. y BOND (2010). "Does Individual Secularism Promote Life Satisfaction? The Moderating Role of Societal Development." World Values Research
- LIVERMORE, Cultural Intelligence, cuestionarios, disponibles, en <http://www.cq-portal.com>
- MOSTERÍN, Jesús, La Cultura Humana, Espasa Calpe, Madrid, 2009
- RAPAILLE, Clotaire, The Cultural Code, Broadway books, New York