



Facultad
de Ciencias
de la Empresa

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

Facultad de Ciencias de la Empresa

Cros-culturalidad en la gestión empresarial

TRABAJO FIN DE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS



Universidad
Politécnica
de Cartagena

Autor: Alejandro Benoit Pujol Lockhart
Director: Andrés Artal Tur

Cartagena, 2022

Contenido

| | |
|---|----|
| CONCEPTO DE INTERCULTURALIDAD | 3 |
| GEERT HOFSTEDE Y SU TEORIA CULTURAL | 4 |
| ALEMANIA VS BRASIL. COMO UNA EMPRESA ALEMANA ENTRO EN EL MERCADO BRASILEÑO. ... | 8 |
| COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN EL BUSINESS | 13 |
| LA CULTURA COMO AMENAZA PARA EL ÉXITO DE LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES..... | 16 |
| ¿CONOCEMOS REALMENTE DE LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN EL MUNDO EMPRESARIAL? | 18 |
| ¿LA SOLUCION A NUESTROS PROBLEMAS? | 22 |
| CONCLUSION | 25 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 26 |

CONCEPTO DE INTERCULTURALIDAD

En el mundo de los negocios, la interculturalidad se refiere a los esfuerzos de una empresa por garantizar que su personal interactúe eficazmente con profesionales de otros orígenes. Al igual que el adjetivo transcultural, implica el reconocimiento de las diferencias nacionales, regionales y étnicas en cuanto a modales y métodos y el deseo de superarlas.

El concepto de interculturalidad está adquiriendo una importancia crítica con la globalización de las empresas. Muchas empresas que pretenden ampliar los mercados de sus productos dedican importantes recursos a formar a sus empleados sobre cómo comunicarse e interactuar eficazmente con los de otras culturas.

Por ejemplo, cuando los empleados de una empresa internacional se trasladan a otro país, necesitan dominar la cultura cruzada. No sólo deben aprender el idioma, sino adaptarse a sus normas sociales.

Hoy en día, la educación intercultural se considera imprescindible para los empleados que actúan en funciones directivas en el extranjero. Si no se comunican eficazmente con sus subordinados o no comprenden sus acciones, pueden surgir problemas en cascada dentro de la empresa.

Cada cultura determina cómo se interpretan los comportamientos sociales, sociales y profesionales más mínimos, y eso se traslada inevitablemente a la empresa. Algunas culturas ven la asociación entre un directivo y un subordinado como una relación simbiótica. En otras, se espera que el directivo gobierne como un burócrata.

El cruce de culturas se extiende al lenguaje corporal, el contacto físico y la percepción del espacio personal. En las culturas que se adhieren a normas religiosas estrictas, las interacciones entre miembros del sexo opuesto, incluso en el ámbito empresarial, pueden ser complicadas.

El lenguaje corporal, como los gestos con las manos, puede estar mal visto o, peor aún, puede tener un significado totalmente involuntario. En algunas culturas, los tocamientos casuales son habituales, mientras que en otras se consideran groseros, irrespetuosos o algo peor.

No respetar alguna de las costumbres que se enumeran a continuación sería un grave error intercultural.

-Aceptar una tarjeta de visita de un empresario japonés no es un acto casual. La persona que presenta la tarjeta se inclina y la entrega con ambas manos. El receptor la coge con las dos manos, indicando respeto.

-En China, dar una respuesta directa de "sí" o "no", o exigir una a otra persona, se considera muy grosero. Las reuniones son para hablar de cosas, no para anunciar decisiones.

-En México, los negocios se hacen principalmente entre amigos y familiares. Los empresarios visitantes suelen buscar una presentación a través de un intermediario con conexiones locales.

GEERT HOFSTEDE Y SU TEORIA CULTURAL

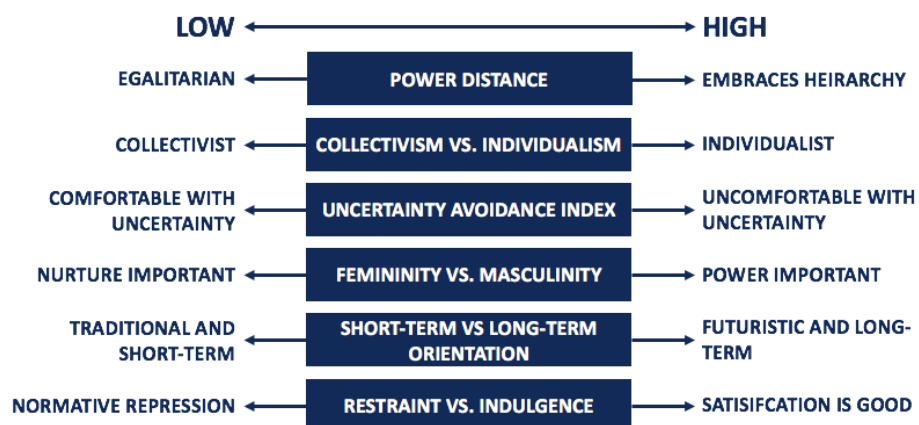
Geert Hofstede fue un investigador en los campos de los estudios organizativos y, más concretamente, de la cultura organizativa, así como de la economía y la gestión cultural. Fue un conocido pionero en sus investigaciones sobre grupos y organizaciones transculturales y desempeñó un importante papel en el desarrollo de un marco sistemático para evaluar y diferenciar las culturas nacionales y las culturas organizativas. Sus estudios demostraron que existen grupos culturales nacionales y regionales que influyen en el comportamiento de las sociedades y organizaciones

La Teoría de las Dimensiones Culturales de Hofstede es un marco utilizado para comprender las diferencias culturales entre países y discernir las formas de hacer negocios en las distintas culturas.

Su objetivo era determinar las dimensiones en las que varían las culturas.

Hofstede identificó seis categorías que definen la cultura:

- Índice de distancia de poder
- Colectivismo vs. Individualismo
- Índice de evitación de la incertidumbre
- Femenidad vs. Masculinidad
- Orientación a corto plazo frente a orientación a largo plazo
- Restricción vs. Indulgencia

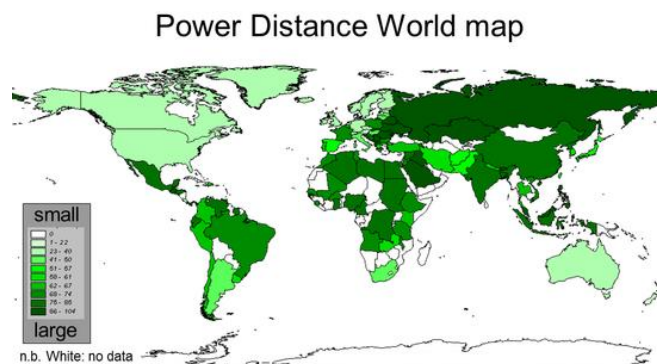


Índice de distancia de poder

El índice de distancia de poder considera el grado de tolerancia de la desigualdad y el poder. En esta dimensión, la desigualdad y el poder se ven desde el punto de vista de los seguidores, el nivel inferior.

Un índice de distancia de poder alto indica que una cultura acepta la desigualdad y las diferencias de poder, fomenta la burocracia y muestra un gran respeto por el rango y la autoridad.

Un índice de distancia de poder bajo indica que una cultura fomenta las estructuras organizativas planas y con una responsabilidad descentralizada en la toma de decisiones, un estilo de gestión participativo y un énfasis en la distribución del poder.

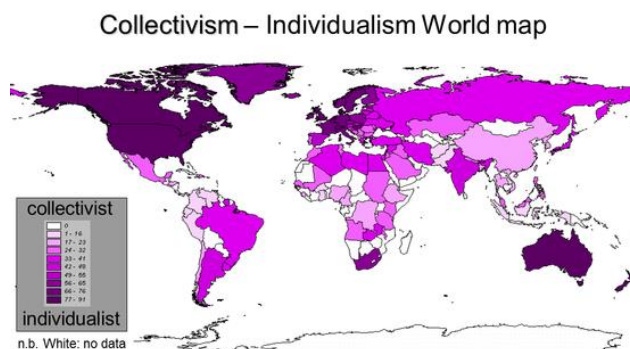


Individualismo vs. Colectivismo

La dimensión individualismo vs. colectivismo tiene en cuenta el grado de integración de las sociedades en grupos y la percepción de sus obligaciones y dependencia de los mismos.

El individualismo indica que se da más importancia a la consecución de objetivos personales. La imagen de sí mismo de una persona en esta categoría se define como "yo".

El colectivismo indica que se da más importancia a los objetivos y al bienestar del grupo. La autoimagen de una persona en esta categoría se define como "Nosotros".



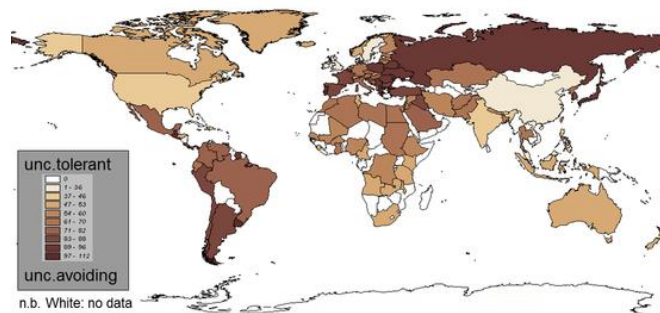
Índice de evitación de la incertidumbre

El índice de evitación de la incertidumbre considera el grado de tolerancia de la incertidumbre y la ambigüedad. Esta dimensión tiene en cuenta cómo se afrontan las situaciones desconocidas y los acontecimientos inesperados.

Un índice de evitación de la incertidumbre alto indica una baja tolerancia a la incertidumbre, la ambigüedad y la asunción de riesgos. Lo desconocido se minimiza mediante normas estrictas, reglamentos, etc.

Un índice de evitación de la incertidumbre bajo indica una alta tolerancia a la incertidumbre, la ambigüedad y la asunción de riesgos. Lo desconocido se acepta más abiertamente, y hay normas y reglamentos laxos, etc.

Uncertainty Avoidance World map



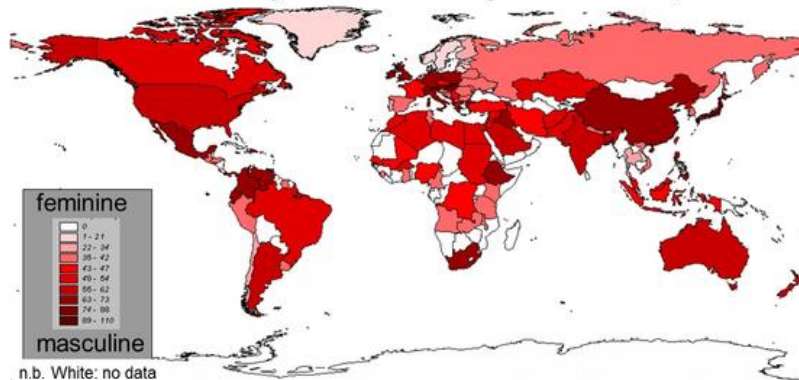
Masculinidad frente a feminidad

La dimensión masculinidad vs. feminidad también se conoce como "duro vs. tierno", y considera la preferencia de la sociedad por el logro, la actitud hacia la igualdad sexual, el comportamiento, etc.

La masculinidad tiene las siguientes características: roles de género definidos, asertividad y concentración en los logros materiales y la creación de riqueza.

La feminidad tiene las siguientes características: roles de género fluidos, modestia, cuidado y preocupación por la calidad de vida.

Femininity - Masculinity World map

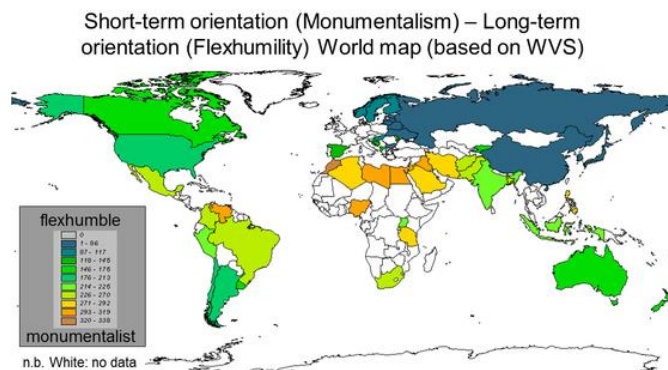


Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo

La dimensión de la orientación a largo plazo frente a la orientación a corto plazo tiene en cuenta hasta qué punto la sociedad considera su horizonte temporal.

La orientación a largo plazo se centra en el futuro e implica retrasar el éxito o la gratificación a corto plazo para lograr el éxito a largo plazo. La orientación a largo plazo hace hincapié en la persistencia, la perseverancia y el crecimiento a largo plazo.

La orientación a corto plazo se centra en el futuro próximo, implica la obtención de éxitos o gratificaciones a corto plazo y hace más hincapié en el presente que en el futuro. La orientación a corto plazo hace hincapié en los resultados rápidos y en el respeto a la tradición.

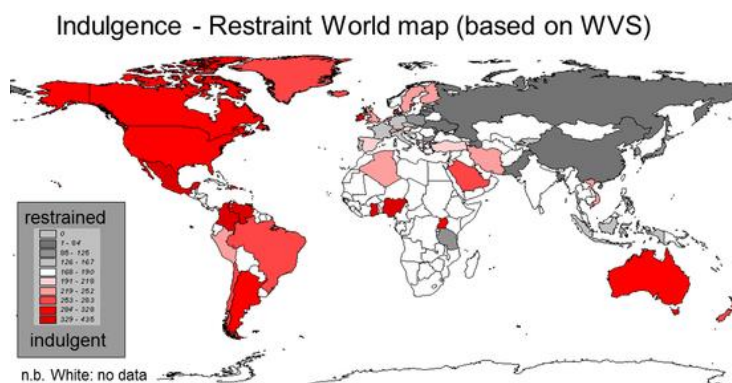


Indulgencia frente a moderación

La dimensión indulgencia vs. restricción considera el grado y la tendencia de una sociedad a satisfacer sus deseos. En otras palabras, esta dimensión gira en torno a cómo las sociedades pueden controlar sus impulsos y deseos.

La indulgencia indica que una sociedad permite una gratificación relativamente libre relacionada con el disfrute de la vida y la diversión.

La restricción indica que una sociedad suprime la gratificación de las necesidades y la regula mediante normas sociales.



ALEMANIA VS BRASIL. COMO UNA EMPRESA ALEMANA ENTRO EN EL MERCADO BRASILEÑO.

Gracias al estudio llevado a cabo por Bausch, M; Barmayer, C y Mayrhofer, U del caso de una multinacional alemana en Brasil podemos ver como satisfacen la responsabilidad que tienen con el personal local gracias a las transferencias de las prácticas de gestión de calidad. Consiguieron dividir este proceso en tres etapas ideales dentro de los cuales identificaron nueve factores facilitadores.

Es importante resaltar que cuando una empresa lleva a cabo este proceso de transferencia en un país extranjero, a menudo se va a enfrentar a retos culturales e institucionales y este caso no es diferente. La cultura alemana se caracteriza por la orientación a la tarea, comunicación directa y la racionalidad. Sin embargo, la cultura brasileña se caracteriza por la orientación personal, comunicación indirecta, la emocionalidad y la distancia de poder.

Algo muy interesante que llevo a cabo la empresa fue que, debido a la escasez de estudios realizados en este contexto, la empresa implemento un sistema de gestión de calidad en Brasil la cual abarcaba cinco pilares (figura 1):

La calidad del cliente se refería a la calidad percibida por los clientes y contiene la interfaz con el servicio al cliente, que se esfuerza por mejorar continuamente mediante la recopilación, la estructuración y el análisis de la información obtenida sobre el terreno.

La calidad del proveedor garantiza que la calidad del producto de las piezas suministradas se corresponde con lo que la empresa espera, mediante auditorías internas y externas.

La calidad del producto se refiere a todos los procesos que la empresa aplica para garantizar una alta calidad del producto, como la planificación y ejecución de pruebas, la definición y organización del trabajo y el establecimiento de indicadores clave de rendimiento.

La calidad de los procesos se refiere a los requisitos generales del sistema de gestión de calidad que contiene los mapas de procesos, el manual de calidad y las reuniones en el taller.

Y por último, la empresa añadió la calidad de desarrollo como un nuevo pilar que se refiere al seguimiento de los proyectos de desarrollo, la integración de las lecciones aprendidas de otras plantas, el AMFE (análisis de modos de fallo y efectos) y la educación. A este último pilar se suman la educación y la formación, la práctica de la autorresponsabilidad, la cultura del error abierto y la retroalimentación, porque son mecanismos de apoyo a la calidad de desarrollo.

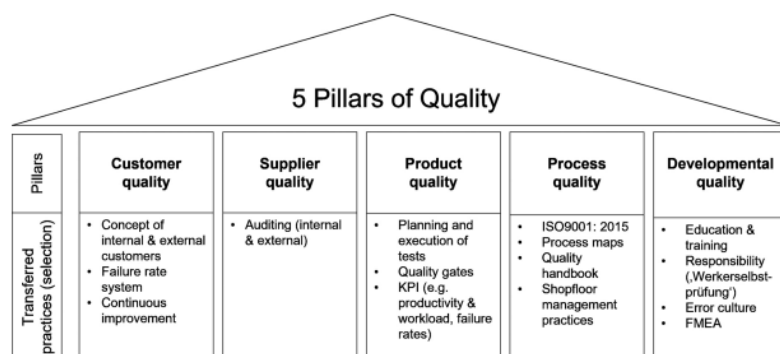


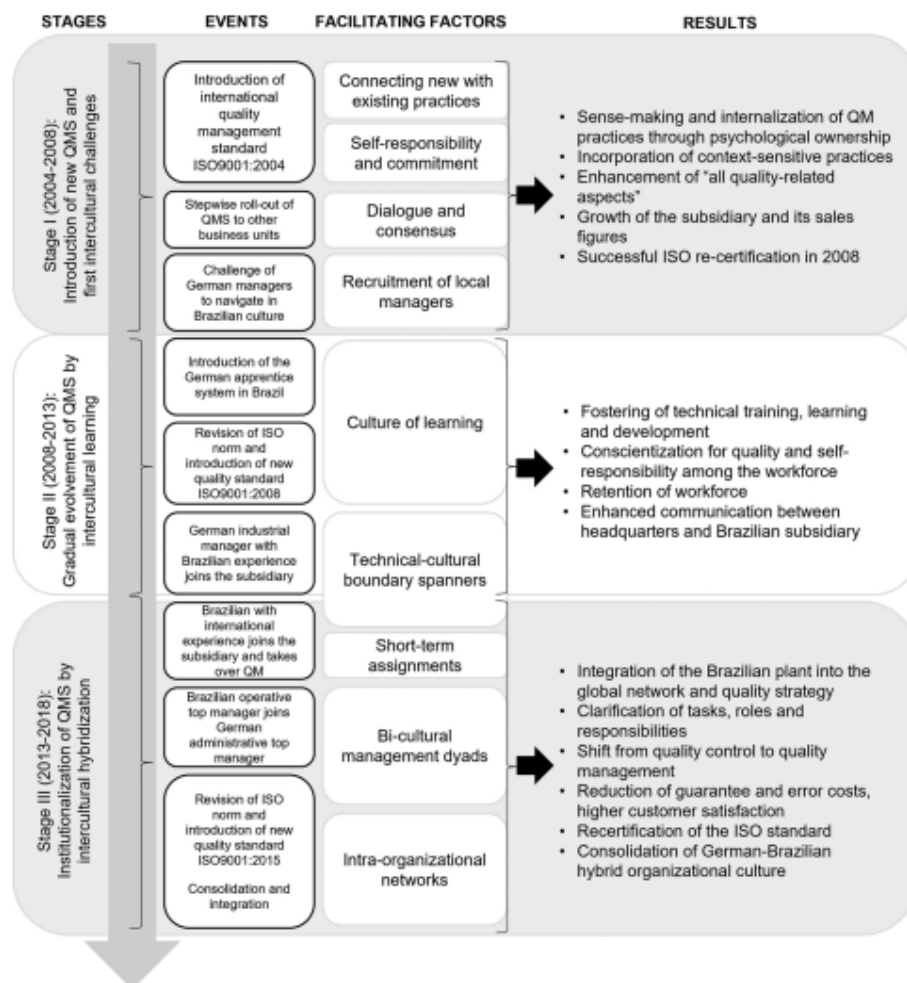
Fig. 1. Quality management system and transferred practices (selection) of the MNC.

Las tres etapas ideales y los nueve factores facilitadores que se identifican en el estudio son (figura 2):

1. La introducción del nuevo SGC y los primeros desafíos interculturales.
 - Conexión de las practicas nuevas con las existentes.
 - Autorresponsabilidad y compromiso.
 - Dialogo y consenso.
 - Contratación de directivos locales.

2. La evolución gradual del SGC mediante el aprendizaje intercultural.
 - Cultura de aprendizaje
 - Separadores de fronteras técnico- culturales.

3. La institucionalización del SGC mediante la hibridación intercultural.
 - Díadas biculturales de gestión.
 - Asignaciones a corto plazo.
 - Redes interorganizacionales



En la primera fase la empresa alemana introduce un nuevo SGC cuando decide implementar la norma internacional de gestión de calidad ISO9001 en uno de sus filiales, en este caso en Brasil. Ahora bien, a pesar de que el producto viniese de Brasil, su naturaleza alemana creaba altas expectativas en cuanto a su calidad. Incluso el mismo director general administrativo, Jorg, lo pone de la siguiente forma *“made by germany significa hecho con calidad”*

Como hemos visto anteriormente uno de los factores fue la conexión entre las nuevas prácticas con las existentes y esto ayudó no solo a que el personal local entendiera y aceptara esta nueva practica sino también a los directivos brasileños ya que ganaron legitimidad a la hora de implementar esta nueva norma y prácticas al resto de directivos y empleados.

Los valores culturales de la empresa también tuvieron gran importancia a la hora de facilitar la entrada de la nueva norma y la introducción del SGC en la filial. El dialogo, el consenso y la flexibilidad, entre otras cosas, permitieron a los directivos brasileños incorporar prácticas sensibles como la gestión emocional, algo que da buenos resultados en un contexto brasileño. Una de las prácticas de gestión emocional llevada a cabo fue la del sistema de semáforo, por el que los empleados utilizan imanes verdes, amarillos o rojos para indicar como se sienten. De esta práctica se sacó un resultado muy positivo ya que la gente se sentía cómoda y tenían la sensación de estar en un ambiente familiar lo que favorece a la calidad del producto.

Pero como era de esperar la introducción del SGC no transcurrió sin problemas. El mayor problema fue la falta de habilidades sociales por parte de los directivos alemanes en Brasil debido al choque cultural. Solo uno de los directivos alemanes fue capaz de diferenciarse del resto y de adaptarse al cambio cultural. Consiguió trabajar en Brasil de manera eficaz gracias a su capacidad para respetar a las personas, entender las necesidades y crear soluciones.

La solución a la que llego la empresa alemana fue la contratación gerentes brasileños mejorando así la comunicación con la mano de obra y las relaciones entre directivos y empleados locales. Estos gerentes tenían la función de interactuar con Alemania y transferir el know-how en la filial brasileña. En esencia fueron capaces de traducir las prácticas de calidad extranjeras al idioma brasileño y cerrar el “gap” cultural.

Uno de los ejemplos fue sustituir las “reuniones de taller” alemanas en “bom día de qualidade”, en las que los empleados se reúnen, toman café y pueden hablar de temas privados o personales antes de hablar de temas profesionales.

En la segunda etapa, la implementación del SGC se vio reforzada gracias al sistema de aprendizaje alemán que se implantó en la filial brasileña. Gracias a la cultura de la empresa se pudo introducir fácilmente un modelo educativo alemán y dual en Brasil. La sede alemana manifestó la necesidad de desarrollar los conocimientos técnicos de la mano de obra local, por lo que la filial estableció un centro de formación para la captación de personal y la impartición de cursos de aprendizaje para diferentes sectores de la empresa. Dichos cursos estaban constituidos por una formación teórica y una formación práctica en un total de 12 semanas.

Los propios directivos alemanes manifestaron que los resultados eran más que evidentes, llegando a decir incluso “tenemos un alto nivel técnico en cuanto a las personas, una alta calidad en cuanto a la ejecución del trabajo, y los cursos pretenden retener a los empleados en la empresa”

Otros acontecimientos en esta etapa fueron la contratación de un director industrial alemán con experiencia brasileña, Peter, y de un brasileño con experiencia alemana, Leandro, para hacerse cargo de la gestión de calidad. Sus conocimientos técnicos, experiencia, habilidades interculturales y lingüísticas tuvieron una influencia positiva en el desarrollo ulterior del SGV en Brasil convirtiendo a estas dos personas en separadores de fronteras técnico-culturales.

En el caso de Peter, el hecho de conocer la cultura además del idioma le generó una ventaja respecto a sus colegas europeos. Fue capaz de solucionar los problemas de comunicación y las tensiones entre los directivos alemanes y la mano de obra local. Esto se tradujo en una mejor comunicación e intercambio entre la sede alemana y la filial brasileña.

Leandro supuso la encarnación de una llave de paso técnico-cultural por excelencia gracias a su experiencia en empresas internacionales, su actitud abierta y a su positividad. Consiguió transferir las prácticas de gestión de calidad, establecer relaciones con colegas alemanes y participar en redes de calidad dentro de la empresa. Leandro entabló una muy buena relación con uno de los responsables de calidad de la sede central y gracias a esa conexión, Leandro pudo introducir nuevos métodos y buenas prácticas de gestión de calidad desde Alemania a Brasil.

La intensificación de los contactos transfronterizos, junto con la cultura de aprendizaje, allana el camino para la hibridación de las culturas, estructuras y prácticas organizativas. Sus efectos positivos se hacen evidentes en la tercera y última etapa.

En esta última etapa, la cooperación intercultural entre sede y filial se reforzó gracias a la contratación de un director operativo brasileño. Este director operativo se unió al director administrativo alemán para crear una diada de alta dirección bicultural y sobre todo facilitar y mejorar la comunicación de entre sede y filial puesto que muchos de los empleados de la filial brasileña, a pesar de haber sido presentados a la cultura alemana, preferían un liderazgo más paternalista y comunicarse en su lengua materna.

También fue importante en el establecimiento del SGC en Brasil, la revisión de la norma ISO:9001 y los cambios que originaron de esta revisión: una revisión del mapa de procesos, la introducción de una nueva política de calidad, la creación de nuevos objetivos estratégicos con indicadores clave de rendimiento y su alineación mutua. Estos cambios se realizaron en gran parte gracias a la red de calidad interorganizacional y a la diada bicultural entre Leandro y el director de calidad en Alemania.

La red interorganizacional resultó ser una herramienta esencial para conocer los enfoques de otras filiales e integrar la filial brasileña en la red global y en el enfoque estratégico de la empresa alemana.

La relación de amistad que establecieron Leandro y el director de calidad en Alemania ayudó a Leandro a recibir la información esencial para revisar el mapa de procesos brasileño, introducir la nueva política de calidad y crear nuevos objetivos estratégicos. Por ejemplo, antes de su revisión en 2017, el mapa de procesos brasileño se caracterizaba por la opacidad de las estructuras y los empleados desconocían los "clientes internos" a los que debían rendir cuentas. La ausencia de procesos y su falta de transparencia llevaban a los empleados a "confundir el proceso con el departamento" (Entrevista de grupo focal Gestión de la calidad, Brasil). Leandro resolvió este problema solicitando los mapas de procesos de la sede central y comparándolos con las prácticas brasileñas. A continuación, su equipo de 14 empleados rediseñó el mapa de procesos brasileño de acuerdo con los "prototipos" y consiguió aclarar la asignación de tareas, funciones y responsabilidades, así como difundir el conocimiento de los "clientes internos"

Como resultado, el equipo de gestión de calidad alineó el mapa de procesos con los prototipos de la sede central, adaptándolo a la realidad brasileña. Tanto los directivos brasileños como los alemanes coinciden en que la mejora de la colaboración inició el paso del control de calidad a la gestión de calidad, lo que desencadenó el cambio gradual hacia una mayor responsabilidad individual, jerarquías más planas y cooperación, todo lo cual condujo a una reducción lenta pero constante de los casos de garantía, de los errores de producción y, por tanto, de los costes de garantía asociados y de los costes de reelaboración.

Al analizar la interacción de los acontecimientos observados y los factores facilitadores asociados, se descubrió que la colaboración e integración intercultural se intensificó con el tiempo, formando una cultura organizativa híbrida alemana-brasileña, que influyó fundamentalmente en el éxito, el funcionamiento y el desarrollo de la gestión de la calidad en la filial brasileña.

COMUNICACIÓN INTERCULTURAL EN EL BUSINESS

La comunicación intercultural consiste en comprender las similitudes y diferencias de las personas de diferentes orígenes y grupos culturales para comunicarse mejor y relacionarse con ellas. Este tipo de comunicación es esencial cuando las empresas se centran en aumentar la diversidad en el lugar de trabajo. La comunicación intercultural no es sólo para los directivos. Todos los trabajadores de una organización deberían aprender las habilidades básicas necesarias para mejorar sus capacidades de comunicación, sobre todo cuando trabajan con personas que pueden no compartir los mismos puntos de vista o antecedentes.

Para mejorar la comunicación intercultural en el lugar de trabajo, los líderes deben saber primero qué es la "cultura". La cultura no sólo significa el lugar de procedencia de alguien. Después de todo, dos personas del mismo país pueden identificarse con culturas muy diferentes. En su lugar, piense en la cultura como los valores, las creencias, los comportamientos y las actitudes que una persona aprende de los miembros de su grupo cultural. La cultura puede afectar a una gran cantidad de cosas, desde los procesos de toma de decisiones hasta la mejor manera de resolver los conflictos. La cultura de una persona también puede estar influida por factores como la geografía, la religión, la raza o la etnia.

Aunque la comunicación intercultural es importante, no siempre es fácil. Numerosas barreras de comunicación pueden amenazar la integridad de una organización, como:

- Asumir similitudes: Es habitual asumir similitudes culturales entre los individuos, lo que a menudo no es el caso en los lugares de trabajo interculturales.
- Barreras lingüísticas: La incapacidad de superar las barreras lingüísticas puede ser una de las barreras de comunicación más intimidantes de todas.
- Lucha contra la ansiedad: La incomodidad de no relacionarse con alguien a menudo puede añadir tensión a los esfuerzos comunicativos.
- Etnocentrismo: La tendencia a asumir la superioridad de la propia cultura puede obstaculizar a menudo las comunicaciones interculturales.

Son muchos los factores que pueden amenazar una comunicación sana cuando hay varias culturas implicadas.

Gracias al estudio realizado por Murata, K nos podemos dar cuenta como se lleva a cabo el "humor en el trabajo" en empresas de diferentes culturales mostrándonos como el no conocer dichas culturas puede afectar el business a la hora de comunicarnos.

Parece haber consenso en que el humor sirve para divertir o entretener a un nivel. En el discurso empresarial, sin embargo, vemos la naturaleza multifuncional del humor y su contribución a las relaciones positivas en el lugar de trabajo.

Los datos analizados en este estudio consisten en grabaciones de vídeo y/o audio de 16 reuniones empresariales que se producen de forma natural, nueve de una empresa neozelandesa, cuyo seudónimo es "N", y siete de una empresa japonesa, cuyo seudónimo es "J".

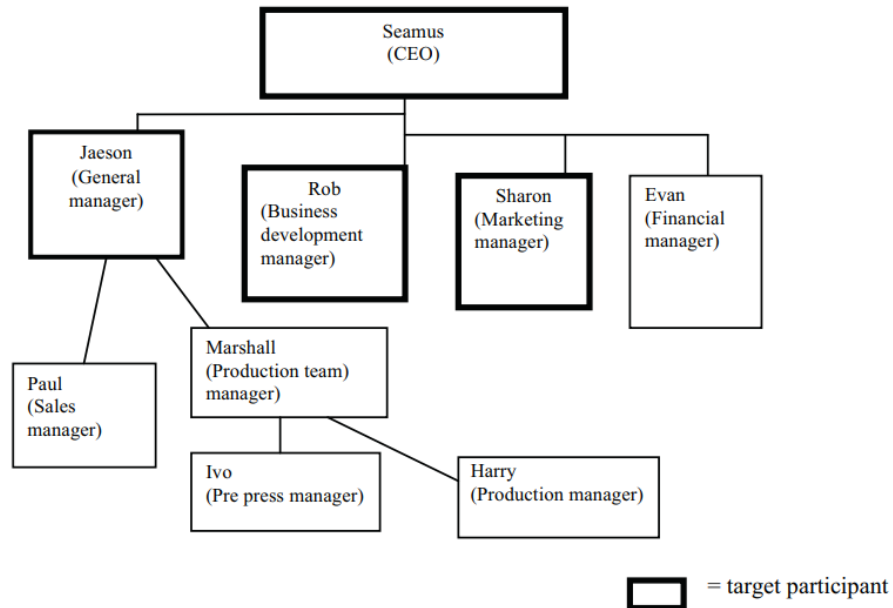


Fig. 1. Organisational chart: company N.

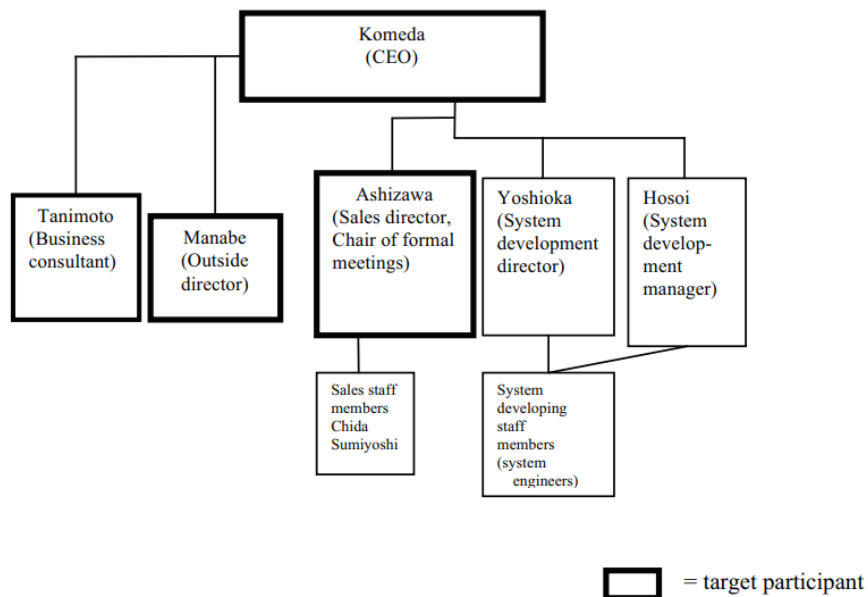


Fig. 2. Organisational chart: company J.

Comparando el humor en las reuniones de la empresa N y en las de la empresa J, las siguientes características de sus manifestaciones se desprenden del análisis. La diferencia más destacada es quién contribuye al humor. En las reuniones de la empresa N, parece que cualquier participante es libre de contribuir, mientras que en las de la empresa J no todos son libres de contribuir. Esta diferencia en cuanto a quién instiga el humor se refleja en los tipos de humor.

En la empresa N, aunque hay casos en los que el presidente inicia el humor relacionado con el tema de la reunión en curso, los miembros de la reunión construyen el humor por igual y de forma conjunta, por lo que destacan las secuencias de humor construidas de forma cooperativa.

En la empresa J, en cambio, sólo algunos individuos inician el humor y otros responden a él. Por lo general, las personas que están en autoridad y/o que están a cargo de la interacción, como el presidente, contribuyen activamente al humor. Por lo tanto, la mayor parte del humor adopta la forma de una única contribución.

Es razonable suponer que las expectativas subyacentes, o las normas comunicativas, compartidas entre los miembros de la empresa N en Nueva Zelanda y entre los de la empresa J en Japón, afectan a sus comportamientos lingüísticos.

Los comportamientos lingüísticos característicos de los miembros de la empresa N con respecto a la práctica relacional podrían explicarse por la expectativa cultural compartida, el "igualitarismo". Investigadores de diversas disciplinas, como la sociología antropología y ciencias políticas señalan que el igualitarismo es un factor clave en los comportamientos de los neozelandeses. El igualitarismo se define como el hecho de que "todos deberían ser iguales y, si no lo son, deberían, al menos, fingir serlo".

Los diferentes comportamientos lingüísticos respecto al humor en los datos japoneses podrían explicarse también por una expectativa cultural en Japón, a saber, la "orientación al grupo". En la cultura japonesa hay una serie de conceptos similares que representan esta orientación colectiva en la cultura japonesa.

Este estudio nos abre los ojos antes las situaciones que pueden surgir en empresas internacionales y muestra lo importante que es educarse previamente. Fácilmente nos podemos encontrar en estas situaciones y no saber cómo actuar o actuar de forma incorrecta. Esta negligencia a la hora de saber comunicarnos con diferentes culturas puede tener un efecto negativo dentro de la empresa o incluso en operaciones con otras empresas extranjeras

LA CULTURA COMO AMENAZA PARA EL ÉXITO DE LAS NEGOCIACIONES INTERNACIONALES.

La cultura es un conjunto de valores y normas propios de un grupo de personas, que es fundamental para su identidad individual y social. Por tanto, cuando los negociadores proceden de tradiciones culturales diferentes, y adoptan valores y normas distintos, la irreconciliabilidad de estas diferencias podría llevar a la ruptura de la negociación. Descubrieron que los negociadores estadounidenses y chinos adoptan valores culturales diferentes y prefieren enfoques de negociación distintos (etiquetados de forma imprecisa como "maximizar la igualdad de ganancias" en China y "maximizar las ganancias conjuntas" en EE.UU.). Por lo tanto, las disparidades interculturales en cuanto a lo que quieren los negociadores y a la forma de conseguirlo introducen tensiones en el proceso de las negociaciones internacionales, lo que podría llevar a la ruptura de la negociación.

Las explicaciones más populares de la ruptura de las negociaciones internacionales son las diferencias en: lo que los negociadores intentan conseguir (el objetivo de la negociación); y cómo intentan conseguirlo (los comportamientos específicos de la negociación).

Diferentes objetivos de los negociadores en las distintas culturas

Los objetivos de la negociación son la orientación general que un negociador tiene hacia la negociación. Un negociador puede intentar: maximizar su propia ganancia, maximizar la ganancia conjunta, maximizar la ganancia de la otra parte, minimizar la diferencia en los resultados de las partes (compromiso) o minimizar el esfuerzo invertido (evitación).

Obsérvese que estos objetivos de negociación difieren de lo que los teóricos del comercio económico llaman preferencias. Un objetivo de negociación refleja una suposición más amplia sobre el propósito de una negociación en general, como maximizar la ganancia conjunta o maximizar la igualdad de ganancias. Estos objetivos suelen requerir un acuerdo para que las negociaciones avancen. Por supuesto, si una parte tiene el objetivo de maximizar su propio resultado y la otra parte tiene el objetivo de maximizar el resultado de la otra parte, hay compatibilidad. Pero, por lo general, los negociadores defienden objetivos como la maximización de la ganancia conjunta o la minimización de las diferencias de ganancia, que, aunque no se excluyen mutuamente en teoría, son bastante incompatibles en la práctica. Si una de las partes trata de llegar a un compromiso mientras la otra intenta aumentar el valor conjunto, es probable que se frustren mutuamente, lo que provocará la ruptura de la negociación. De ahí que las diferencias en los objetivos generales de la negociación sean una amenaza viable para las negociaciones internacionales.

Diferentes comportamientos de los negociadores en las distintas culturas

La otra amenaza viable para las negociaciones internacionales es que los negociadores de diferentes culturas adopten diferentes comportamientos de negociación y/o atribuyan un significado diferente a un comportamiento concreto. Abundan los ejemplos de estas diferencias de comportamiento. En mis investigaciones he descubierto que los japoneses prefieren negociar basándose en la apelación al estatus social; los alemanes prefieren negociar basándose en la interpretación de la normativa; y los estadounidenses prefieren hablar de intereses. Otros han descubierto que los estadounidenses tienden a pasar de la discusión de los detalles a los principios generales o las conclusiones, mientras que los chinos prefieren atender primero al panorama general y luego resolver las cuestiones más pequeñas. Los suecos tienden a las relaciones formales de negociación y no les gusta regatear, mientras que los italianos se expresan con mucha gesticulación y expresión emocional y disfrutan regateando los precios.

Si la negociación es una danza verbal, imaginemos las frustraciones cuando una pareja hace un vals y la otra un tango. Las diferencias de comportamiento implican que las partes en las negociaciones internacionales pueden no ser capaces de compenetrarse, comunicar eficazmente sus preferencias o establecer cualquier relación con la otra parte. Esta creciente frustración sobre la calidad de la comunicación y la calidad de la relación disminuirá la motivación de las partes para coordinarse y negociar, lo que podría llevar a negociaciones no completadas.

Las diferencias de comportamiento entre los negociadores de distintas culturas pueden derivarse de las diferencias culturales en los significados atribuidos a determinados comportamientos. Por ejemplo, en la cultura jerárquica japonesa, la parte con menor estatus puede apartar la mirada durante la negociación, para transmitir respeto por el estatus superior de la otra parte. Sin embargo, en la cultura estadounidense, relativamente igualitaria, apartar la mirada tiende a connotar astucia o engaño. Por lo tanto, el significado de cualquier comportamiento de negociación específico puede cambiar al cruzar la frontera cultural entre una parte y otra en las negociaciones internacionales. Los problemas son evidentes. En primer lugar, como ya se ha mencionado, las partes que adoptan comportamientos de negociación diferentes tienen menos probabilidades de poder coordinar su intercambio. En segundo lugar, los intentos de una parte de ser deferente o de construir la relación pueden ser interpretados de forma muy diferente (y negativa) por la otra parte. Esta mala atribución disminuirá la compenetración, la confianza y podría acabar provocando la ruptura de la negociación. Por lo tanto, las diferencias de comportamiento entre los negociadores en una negociación internacional podrían confundir a la otra parte o ser malinterpretadas por ella, lo que llevaría al fracaso de la negociación.

¿CONOCEMOS REALMENTE DE LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN EL MUNDO EMPRESARIAL?

Tras ver la importancia de la interculturalidad en los casos analizados y sobre todo el impacto que puede tener a la hora de negociar me surgió la idea de hacer una investigación propia.

La investigación consistió en conocer si tanto una empresa que realiza negocios con países extranjeros tanto como el futuro de las empresas, los estudiantes, conocen de la importancia de que puede llegar a tener la correcta comunicación cultural.

Para obtener datos e información emplee dos métodos. Primero realice una entrevista con Pilar, directora de los Negocios Internacionales en la empresa Hispano de Maquinaria. El segundo método empleado, ya dirigido para el alumnado, fue el de una encuesta con recopilación de preguntas las cuales considero son importantes de resaltar y poner en evidencia.

ENTREVISTA CON PILAR

A: ¿Buenos días? ¿Qué tal?

P: Buenos días. Muy bien la verdad, con un poco de calor, pero no nos quejamos

A: Si bueno, se nota ya que es verano.

P: Desde luego (entre risas)

A: ¿Bueno, estás lista para empezar?

P: Cuando quieras.

A: Bueno Pilar como ya sabes estoy haciendo una investigación para mi TFG para saber si empresas como la vuestra conoce de la importancia de conocer la cultura de un país a la hora de negociar con ellos y también saber si poneis en practica alguna medida o estrategia para dicha negociación.

A: ¿Cuál es el nombre de la empresa y a que se dedica?

P: La empresa es Hispano Lusa de Maquinaria y nos dedicamos a la

A: ¿Cuál es tu rol en la empresa?

P: Soy tanto la administrativa como la directora de negocios internacionales

A: ¿Con que países hacéis negocios?

P: Generalmente con todos pero sobre todo con: Portugal, Alemania, Reino Unido además de algún país asiatico

A: ¿Quien se encarga de los negocios con estos países?

P: Esa es una pregunta mas complicada la verdad. Cuando se trata de negocio ya sea por teléfono o mail me ocupo yo. Sin embargo, las negociaciones en persona que requieren desplazamiento a algún país se suele ocupar mi compañero.

A: ¿Seguís algún protocolo a la hora de negociar con países extranjeros?

P: No realizamos nuestros negocios como siempre hemos hecho. Y por ahora nos ha dado resultados.

A: ¿Alguna vez os ha resultado difícil negociar con alguno de estos países? ¿Por qué?

P: Generalmente con los países mediterráneos no solemos tener ninguna dificultad sin embargo los países asiáticos son lo que alguna vez se nos ha trabado. A pesar de ello suelen ser negociaciones muy directas y suelen estar bastante avanzadas una vez mi compañero se desplaza ahí por lo que normalmente son satisfactorias.

A: ¿Os informáis de la cultura, costumbres incluso de protocolo antes de hacer negocios?

P: Hablando claro, la verdad es que no nos solemos informar de los países.

A: Os ha salido mal, alguna vez, ¿alguna negociación con país extranjero? ¿Por qué lo crees?

P: Si por supuesto, es algo normal en el negocio. No siempre vas a contentar a todo el mundo. Pues depende del país y la empresa, pero la mayoría de las veces se debe al idioma. Aunque bien es cierto que de algunas hemos salido de las negociaciones, en las que el idioma no ha sido problema, con buenas sensaciones y nos hemos llevado la decepción de que no han querido seguir adelante.

A: Si te digo que la razón de que hayan salido mal se debe al choque cultural con estos países a la hora de negociar. Sabías que Incluso el más mínimo detalle ya sea de protocolos a seguir al negociar, al comunicarse o incluso presentarse puede afectar las negociaciones

P: Conocía un poco, por ejemplo, el tema de la puntualidad en otros países. Pero no sabía el alcance que podría tener

A: ¿Consideras que es importante conocer la cultura y costumbres para negociar eficazmente con países extranjeros?

P: Ahora que me dices esto, la verdad que si que creo que es importante conocer la cultura y costumbres del país con el que queremos negociar. Como bien dices, las negociaciones nos pueden salir mal por ello. Puede ser que estes incluso ofendiendo a estos empresarios cuando eso es lo último que quieres hacer

A: ¿Si tuvierais a vuestro alcance una herramienta para ayudaros con las negociaciones con países extranjeros, la usaríais?

P: En el caso de que existiera una herramienta así, claro que la utilizaría. No sé cómo podría eso ponerse en practica en la realidad pero que creo que si una empresa no tiene un especialista de negociación cultural a su disposición cualquier herramienta es bienvenida. Te puedo garantizar que nosotros la usaríamos.

A: ¿Y ya para terminar, sabes lo que es la interculturalidad empresarial?

P: Si, tengo una ligera idea de lo que es, pero si que es cierto que es algo haya estudiado o visto en algún lado, mas bien es algo que he ido entendiendo con los años de experiencia

A: Muchas gracias por todo Pilar, esta entrevista me ha sido de gran ayuda. Que tengas un muy buen día. Adiós.

P: Gracias a ti Alejandro, espero que te sea útil. Mucha suerte con el TFG. Adiós.

ENCUESTA ALUMNADO

<https://forms.gle/zFD83LYuj3HSQxRW8>

¿Sabes lo que es la interculturalidad en el mundo empresarial?

¿Dónde has oído hablar de la interculturalidad empresarial?

¿Crees que la negligencia cultural tiene alguna repercusión en el mundo real?

¿Consideras que es importante que las empresas se informen de la cultura, costumbres y protocolos de otros países a la hora de hacer negocios? ¿Por qué?

¿Sabes de la existencia de alguna herramienta que te pueden ayudar para conocer dichas costumbres y protocolos? ¿Cual?

¿Crees que se debería hacer más hincapié en tu universidad? ¿Alguna sugerencia de cómo?

La información recogida en la entrevista nos abre los ojos. No se trata de solamente un problema en las nuevas generaciones, sino que hay empresas que también se enfrentan estos problemas.

Inicialmente Pilar no entendía porque algunas de las negociaciones salían mal si ellos mismos salían de ahí con buenas sensaciones. Pero como le hice saber, el no conocer las culturas, costumbres o protocolos afectan al negocio.

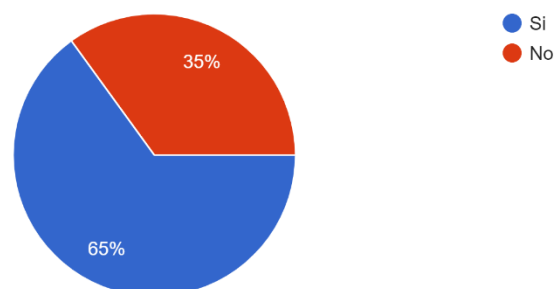
Este ejemplo resalta la importancia de la interculturalidad hoy en día además de la inexistencia de una herramienta exclusiva para conocer más.

Como bien nos dice, “en el caso de que existiera una herramienta la utilizaría”. Mi pregunta es ¿por qué no existe esta herramienta?

En cuanto a la encuesta hemos sacado unos datos bastante relevantes:

Sabes lo que es la interculturalidad en el mundo empresarial?

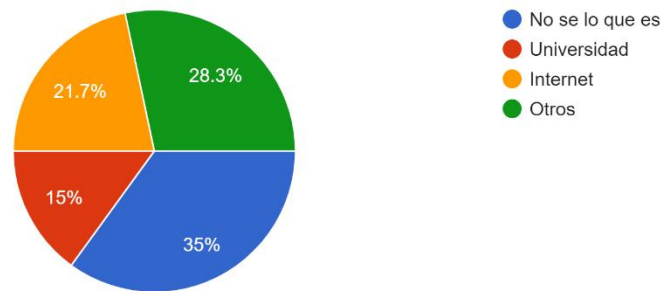
60 responses



Un 65% de los encuestados saben lo que es la interculturalidad. Sinceramente es un buen porcentaje ya que nos muestra que no es un tema totalmente desconocido en el mundo universitario

Donde has oído hablar de la interculturalidad empresarial?

60 responses



Importante era saber dónde habían oído hablar de este tema. En base a lo obtenido, no es tema totalmente presente en las universidades puesto que solo un 23% reconocen haber oído de este tema en sus respectivas universidades. El restante 77% afirman haber escuchado del tema en internet, en libros o en cualquier otro medio.

Los encuestados tenían diferentes opiniones de la existencia de una alguna herramienta intercultural. Las respuestas variaban entre, internet, libros e incluso casos la inexistencia de ella. Es fácil pensar que internet tiene todas las soluciones y si, hay que reconocer que los libros cada vez pierden su repercusión en las nuevas generaciones debido a al impacto que ha tenido, pero, internet no tiene toda la información.

Por último, la totalidad de los encuestados llegan a dos conclusiones:

Primero, que el conocimiento de la cultura de otro país es fundamental y puede tener un impacto en las negociaciones.

Segundo, los encuestados consideran que se les debe de promover más la importancia de este tema en sus respectivas universidades. Algunos llegando a pedir que se den charlas del tema o que incluso se incorpore una asignatura de este tema

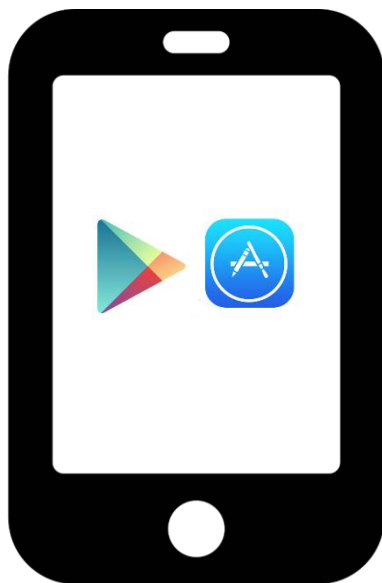
¿LA SOLUCION A NUESTROS PROBLEMAS?

Lo más impactante de mis investigaciones y a su vez del estudio realizado con la empresa y los estudiantes es la ausencia de herramienta de algo que considero esencial sobre todo hoy en día con la globalización de las empresas.

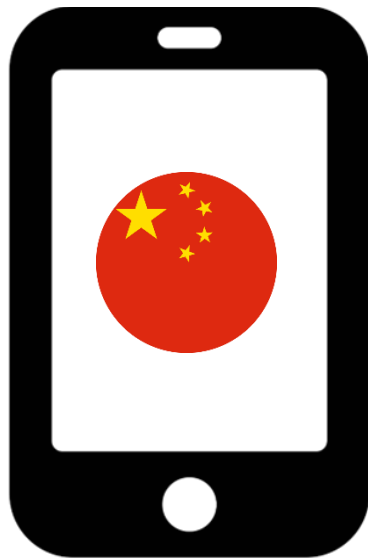
Bien es cierto que hay fuentes de información, ya sea internet o incluso especialistas de negociación internacional. Pero las empresas no quieren medidas que les cuesten dinero como sería la contratación de un especialista o que les ocupe mucho tiempo como podría ser la búsqueda de artículos de internet que puede llegar a tardar semanas.

Las empresas y la gente en general quieren algo rápido y efectivo y ahí es cuando entra mi propuesta de resolución. La de la creación de una App.

El **objetivo** de la App sería facilitar de una manera sencilla y rápida selecta información de distintos países a los usuarios con el fin de culturizarse y a su vez ganar cierta ventaja a la hora de realizar negocios internacionales. Además de ofrecer información a los usuarios también contara con un apartado donde los usuarios podrán compartir sus experiencias y así crear una amplia red de información.



Como funciona: Una vez los usuarios descarguen y accedan a la App, seleccionaran el país deseado. Una vez seleccionada se les ofrecerá la posibilidad de pinchar sobre: Datos Basicos, Estrategias de Negociación y Normas de Protocolo.



DATOS BÁSICOS
ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION
NORMAS DE PROTOCOLO

Dentro de cada apartado aparecería la información suficiente para informar al usuario de cada uno de los aspectos. Siguiendo el ejemplo de China:

Datos básicos:

Divisa: Yuan

Idioma oficial: Chino común

Idioma de negocios: Ingles

religión: Generalmente un país ateo pero las religiones mas extendidas son Taoísmo y Budismo

Capital: Pekín

Fiesta nacional: 1 de octubre

Recuerda que....

La paciencia, la constancia y la orientación al largo plazo son virtudes esenciales para tener éxito en China.

Estrategias de negociación:

-Las negociaciones se realizan siempre en grupo. No se debe acudir solo a China.

-No se debe hablar en primera persona ya que resultaría petulante. No se debe mostrar emociones ni sentimientos de frustración. Una actitud de prisa no es bien valorada.

-Los chinos son muy orgullosos. Hay que evitar comentarios o argumentos que les dejen en mal lugar delante del grupo.

-Los chinos consideran el contrato como el inicio de una relación y no dejaran de renegociar y pedir mejoras en cada negocio que sea realice, aunque sea con la misma empresa, misma persona e incluso mismo producto.

Normas de protocolo:

-La forma más común de saludo es una ligera inclinación de hombros acompañado de la expresión *Ni hao* (¿cómo esta Ud.?). También se utiliza un breve apretón de manos, pero es mejor esperar a que sean ellos quienes extiendan la mano. En la despedida se dice *Zai jian* (Adiós, pronunciado Zae tien)

-El contacto físico debe evitarse en las relaciones de negocios. Tampoco se debe mirar fijamente a los ojos durante un tiempo prolongado de tiempo.

-En la conversación debe evitarse hablar de política, del gobierno y de Taiwán. Los chistes sexuales están mal vistos. Los temas favoritos son: el progreso de la economía china y la excelente cocina del país.

-La forma de agasajo mas habitual son los banquetes e invitaciones para cenar. Una vez que ellos han invitado se debe corresponder lo antes posible.

-Durante las comidas o cenas no se debe hablar de negocios. No existe la costumbre de sobremesa.

-Las comidas se realizan en mesas redondas con fuentes en el centro. Las fuentes no se pasan de unas personas a otras. Es de buena educación probar de cada plato.

Además de la información de cada país la aplicación contaría con un apartado donde los usuarios pueden reflejar sus experiencias reales comentando si les ha sido útil la información encontrada en la aplicación y a su vez compartir sus historias de cuando negocian con países extranjeros.



CONCLUSION

El objetivo de este TFG era poner evidencia como un tema realmente importante y supuestamente conocido por todos no es realmente entendido en toda su dimensión y ofrecer una solución a ello.

Me pareció imposible no mencionar a Geert Hofstede y su Teoría Cultural en este trabajo. Su brillante Teoría nos permite distinguir entre las diferentes culturas nacionales, las dimensiones de la cultura y evaluar su impacto en un entorno empresarial. Cada una de las dimensiones en su teoría nos muestra el real impacto que puede llegar a tener.

El análisis de casos reales ha sido fundamental para comprender como han actuado diversas empresas además de mostrar a las continuas barreras culturales que se enfrentan dichas empresas en otros países. Este choque cultural puede resultar en negociaciones fallidas.

Hemos visto como ante la ausencia de herramientas una empresa alemana inserto un sistema de gestión de calidad con el fin de introducir la empresa en un nuevo mercado extranjero, en Brasil. Pese a resultar satisfactorio este sistema no fue ni fácil ni barato introducirlo. El choque cultural entre Brasil y Alemania fue tan grande la empresa alemana tuvo que contratar a multitud de gerentes brasileños solo para ser “aceptado” en el mercado. De haber conocido sabido de los problemas que podría suponer y de haber existido una herramienta la empresa Alemana podría haber anticipado esto y haber tomado decisiones previas al primer traslado al país americano.

La interculturalidad es un elemento básico hoy en día en las empresas debido al gran volumen de migración entre países y la globalización de multitud de empresas.

También era esencial para mi hacer mi propia investigación para conocer el conocimiento del tema que tienen, tanto de empresas locales como universitarios. Tanto la entrevista como la encuesta nos confirma aún mas lo visto anteriormente en el análisis de la empresa alemana: la ausencia de una herramienta “intercultural”

A pesar de que a día de hoy la empresa ha sido bastante exitosa en sus negociaciones reconoce que en ocasiones algunas negociaciones no han salido conforme ellos esperaban debido al desconocimiento cultural.

Fue bueno saber que, tras la entrevista y la encuesta, la interculturalidad no es tema totalmente desconocido y por tanto si existe esa “conversación”. Pero a pesar de lo ello todos están de acuerdo que es necesario que aparezca una solución eficaz.

En esencia, este trabajo pretende de mostrar la importancia de la interculturalidad:

Conociendo actuaciones **pasadas** de empresas reales.

Analizando la existencia del problema **actualmente** entre profesionales y futuros profesionales.

Aportando una posible solución para el **futuro**.

BIBLIOGRAFÍA

Kopp, C (23 de agosto de 2021) Cross Culture. Investopedia.

Corporate Finance Institute (21 de abril 2022). Hofstede's Cultural Dimensions Theory.

Hofstede G (1980). The 6-D model of national culture.

Bausch, M; Barmayer, C; Mayrhofer, U (24 de septiembre 2021) Facilitating factors in the cross-cultural transfer of management practices: The case of a German multinational in Brazil.

Murata, K (Enero 2014) An empirical cross-cultural study of humour in business meetings in New Zealand and Japan.

Tinsley, Catherine & Taylor, Masako & Adair, Wendi. (2012). Culture and International Negotiation Failure.

Baker, C (3 de junio 2022) Cross-Cultural Communication in the Workplace.

Cox, T. (6 de mayo de 2022) Understanding intercultural communication in business.

Entrevista con Hispano de Maquinaria.

Encuesta Google Forms <https://forms.gle/zFD83LYuj3HSQxRW8>

Asignatura Universidad de Varsovia: Intercultural Communication in Business.

Llamazares Garcia-Lomas, O (10 de junio 2010) Como Negociar con Éxito en 50 países.

Zhang, Z; Liu, L; Ma, L (19 de marzo 2021) Negotiation beliefs: Comparing Americans and the Chinese.

Szkudlarek, B; Osland, J; Zander, L; Nardon, L (24 de julio 2020) Communication and culture in international business – Moving the field forward

Saxena, D; McDonagh, J (9 de diciembre 2021) Communication breakdowns during business process change projects – Insights from a sociotechnical case study

Zaidman, N; Holmes, P (Noviembre 2009) Business communication as cultural text: Exchange and feedback of promotional video clips