



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en COMERCIO INTERNACIONAL

Curso 2017 / 2018

**EL PAPEL DE LA CULTURA Y LAS DIMENSIONES CULTURALES EN LOS
NEGOCIOS INTERNACIONALES. UNA APROXIMACIÓN AL CASO
LENOVO - THINKPAD**

**THE ROLE OF CULTURE AND CULTURAL DIMENSIONS IN
INTERNATIONAL BUSINESS. AN APPROACH TO THE CASE OF
LENOVO - THINKPAD**

Realizado por la alumna Doña Lucía Rojo Santos

Tutelado por el profesor Don José Luis De Godos Díez

León, 5 de Julio de 2018

INDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	6
ABSTRACT	6
1. INTRODUCCIÓN	7
2. OBJETIVOS	8
3. METODOLOGÍA UTILIZADA	9
4. LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN LA GLOBALIZACIÓN	11
5. CULTURA. CONCEPTO Y MODELOS DE MEDICIÓN	13
5.1 LA CULTURA DESDE LA PERSPECTIVA DE GEERT HOFSTEDE	13
5.1.1 Las dimensiones de la cultura	15
5.1.1.1 <i>Distancia al Poder</i>	16
5.1.1.2 <i>Aversión a la Incertidumbre</i>	18
5.1.1.3 <i>Individualismo</i>	20
5.1.1.4 <i>Masculinidad</i>	24
5.1.1.5 <i>Orientación de Largo Plazo</i>	25
5.1.1.6 <i>Indulgencia</i>	26
5.2 EL ENFOQUE DE EDWARD T. HALL.....	27
5.3 LAS DIMENSIONES CULTURALES DE FONS TROMPENAARS Y HAMPDEN-TURNER	31
5.3.1 Universalismo vs Particularismo.....	31
5.3.2 Individualismo vs Colectivismo.....	32
5.3.3 Neutral vs emocional.....	32
5.3.4 Específica vs difusa.....	33
5.3.5 Ejecución vs atribución	34
5.3.6 Actitud frente al tiempo.....	34
5.3.7 Actitud frente al contexto.....	35
5.4 EL CONCEPTO DE CULTURA ABORDADO POR OTROS AUTORES.....	36
6. RELACIÓN ENTRE LA CULTURA Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS .	39
6.1 LA GESTIÓN DE LA DISTANCIA CULTURAL	39
6.2 LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN LAS ADQUISICIONES	41

6.2.1 Marco conceptual: Concepto, justificación, tipos y proceso general de una adquisición.....	41
6.2.2 El papel de la cultura en la gestión de una adquisición.....	43
6.3 LA CULTURA DE NEGOCIOS EN EL MUNDO.....	45
6.3.1 La cultura de negocios en China	45
6.3.2 La cultura de negocios en Estados Unidos.....	46
7. CASO PRÁCTICO. ANÁLISIS CULTURAL DE GEERT HOFSTEDE, EDWARD T. HALL Y TROMPENAARS APLICADOS	48
7.1 INTRODUCCIÓN DEL CASO: LA ADQUISICIÓN DE LENOVO Y THINKPAD.....	48
7.2 ANTECEDENTES DE AMBAS EMPRESAS.....	49
7.3 ANÁLISIS DEL CASO	51
7.3.1 Estudio desde el enfoque de Geert Hofstede.....	52
7.3.2 Estudio desde el enfoque de Edward Hall.....	59
7.3.3 Estudio desde el enfoque de Fons Trompenaars y Hampden-Turner	62
7.4 DESENLACE Y CONCLUSIONES	65
7.5 SITUACIÓN ACTUAL.....	68
8. CONCLUSIONES	70
9. REFERENCIAS.....	74
ANEXOS.....	85
ANEXO 1. ÍNDICES DE DISTANCIA AL PODER POR PAÍSES.....	85
ANEXO 2. ÍNDICES DE AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE POR PAÍSES	86
ANEXO 3. ÍNDICES DE INDIVIDUALISMO POR PAÍSES	88
ANEXO 4. ÍNDICES DE MASCULINIDAD POR PAÍSES	89
ANEXO 5. ÍNDICE DE ORIENTACIÓN EN EL LARGO PLAZO POR PAÍSES ...	90

INDICE DE CUADROS

CUADRO 5.1 Diferencias clave entre ratios altos y bajos de Distancia al Poder en las organizaciones.....	17
CUADRO 5.2 Diferencias clave entre ratios altos y bajos de aversión a la incertidumbre en el lugar de trabajo	20
CUADRO 5.3 Diferencias clave entre ratios altos y bajos de Individualismo en el lugar de trabajo	22
CUADRO 5.4 Diferencias clave entre ratios altos y bajos de Masculinidad en el lugar de trabajo	24
CUADRO 5.5 Cuadro resumen concepción del tiempo según el modelo de Hall	29
CUADRO 7.1 Datos generales de Lenovo	49
CUADRO 7.2 Datos generales de IBM	50
CUADRO 7.3 Resumen diferencias culturales entre China y Estados Unidos	58
CUADRO 7.4 Modelo cultural de Edward T Hall para China y Estados Unidos	59
CUADRO 7.5 Resumen diferencias culturales modelo de Hall China y Estados Unidos	61
CUADRO 7.6 Modelo de Trompenaars y Hampden-Turner para China y Estados Unidos	62
CUADRO 7.7 Resumen diferencias culturales modelo de Trompenaars y Hampden-T China y Estados Unidos	64

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 5.1 Programación mental humana desarrollada por Hofstede	14
FIGURA 5.2 Dimensiones Culturales de Geert Hofstede	16
FIGURA 5.3 Conceptos culturales propuestos por Edward Hall	30
FIGURA 5.4 Dimensiones culturales de Fons Trompenaars y Hampden-Turner	36
FIGURA 6.1 Justificación de las fusiones y adquisiciones	42

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 7.1 Volumen de negocios por zona geográfica – Lenovo	50
GRÁFICO 7.2 Volumen de negocios por zona geográfica – IBM	51
GRÁFICO 7.3 Comparación ratios dados por Geert Hofstede	53

RESUMEN

El trabajo que se expone a continuación tiene como objeto analizar el impacto de la cultura en las negociaciones internacionales. Primeramente se hace una reflexión, en líneas generales, sobre el papel que juega la cultura en el mundo cada vez más globalizado en el que vivimos. Posteriormente, se estudia el concepto de cultura desarrollado por algunos de los autores más influyentes en la materia, centrandose el estudio en el modelo de las dimensiones culturales de Hofstede, el modelo de Hall y el modelo de las siete dimensiones de Trompenaars. Una vez estudiado el enfoque cultural de cada autor, se describe y desarrolla un caso práctico real: un proceso de adquisición, entre dos empresas de diferentes partes del mundo, en el que la cultura de los países implicados jugó un papel importante y supuso significativos obstáculos que ambos equipos debieron estudiar y solventar.

Palabras clave: Globalización, Cultura, Dimensiones Culturales, Capacidad Multicultural, Negociación Internacional, Estados Unidos, China.

ABSTRACT

The aim of the study that exposes here is the analysis of the culture's impact on the international negotiations. Firstly, we have made a general reflection about the role that the culture plays in the current globalised world. Secondly, the concept of culture developed by the most influential authors is studied and synthesized. We have focused our study in the cultural dimensions model by Hofstede, Hall's model and Trompenaars cultural dimensions. Once this concept is studied, we have described a real case: an acquisition process between two international companies based in different parts of the world, in which the culture played an important role and brought about significant obstacles that both teams had to solve.

Keywords: Globalization, Culture, Cultural Dimensions, Multicultural capacity, International Negotiation, United States, China.

1. INTRODUCCIÓN

La globalización intensifica las relaciones internacionales entre países. Favorece la comunicación entre ellos y permite que cada vez la tecnología y la innovación sean más accesibles para todos. La globalización acerca países, permitiendo la creación de mercados más amplios y facilitando la cooperación entre empresas de diferentes partes del mundo. En definitiva, mediante la interrelación de las economías del mundo, permite la creación de mercados más competitivos y favorece la apertura de fronteras, permitiendo así un mayor flujo de bienes, servicios, capitales y también personas.

Es muy importante tener en cuenta el factor cultural cuando hablamos de operaciones transfronterizas. Muchas compañías caen en la equivocación de considerar que la globalización les permitirá acceder a más mercados y a más consumidores aplicando su estrategia local, sin embargo, eso es un error. No existen soluciones globales, la adaptación al país donde queremos operar es casi siempre imprescindible. Además, cuando hablamos de cooperación entre empresas, procesos de adquisición –ejemplo real de nuestro trabajo- o fusión entre empresas de diferentes entornos culturales, considerar la cultura se hace aún más necesario.

Han sido mucho los autores que han tratado de analizar el impacto de la cultura nacional en las empresas utilizando varios métodos. Han proporcionado diferentes teorías culturales y conclusiones más o menos objetivas, pero todos coinciden en la premisa de que la cultura nacional juega un papel determinante en las empresas y en las negociaciones entre ellas.

La gestión de la diversidad cultural es un tema que siempre ha despertado mi interés y, dada su relativa actualidad, consecuencia en parte de la globalización anteriormente comentada, se ha elegido como centro de este trabajo. No sólo se ha tenido acceso a información de muchos autores acerca de la importancia de la cultura nacional en los negocios y en el comercio internacional, si no que ha sido posible aplicar dichas teorías al mundo real y a situaciones reales de empresas que enfrentan o han enfrentado en algún momento de su historia el problema de la diferencia cultural.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este trabajo es conocer el impacto que ejerce la cultura en el mundo de la empresa a partir de la globalización y la importancia de una adecuada gestión de la diversidad cultural.

Para ello, se plantea un objetivo intermedio: conocer y desarrollar las teorías culturales formuladas por los antropólogos más influyentes en la materia. A partir de este estudio, se tiene por objeto conocer cómo afecta la cultura del país de origen y qué consecuencias tiene en el mundo de la empresa. En concreto, cómo las personas se comunican y trabajan de forma diferente según el origen cultural al que pertenecen.

A parte del aprendizaje teórico, el objetivo práctico de este trabajo es aplicar, verificar y comparar las principales teorías previamente estudiadas: el modelo de dimensiones culturales de Hofstede, el modelo de Hall y el modelo de las siete dimensiones culturales de Trompenaars. Para ello se propone una situación real: un proceso de adquisición por parte de una empresa china a una estadounidense donde la cultura jugó un papel determinante. El motivo de la elección de este caso se debe a que se trata de dos empresas de gran envergadura y con culturas muy diferentes la una de la otra, lo que permitiría remarcar e identificar mejor aún la brecha cultural en dicha adquisición.

3. METODOLOGÍA UTILIZADA

Este trabajo está compuesto, en primer lugar, por un marco teórico, en el que se estudian y sintetizan las teorías culturales de varios autores y se trata de establecer una relación entre la cultura y la empresa. Este marco teórico se centra, principalmente, en el estudio de las teorías propuestas por Geert Hofstede, Edward Hall y Fons Trompenaars, así como en conocer en qué consiste un proceso de adquisición y la gestión cultural durante el mismo.

La segunda parte de este trabajo corresponde a una parte práctica, en la que a partir de una situación real, se aplican y comparan las teorías culturales de dichos autores, se enumeran las diferencias surgidas y se describe el desenlace final.

Para la elaboración del análisis teórico del trabajo, donde se explican los modelos culturales y la relación con la empresa, se han utilizado fuentes de información secundaria. Se realizó una amplia lectura de diferentes trabajos que recopilan la importancia de considerar la cultura en las empresas. Además de las publicaciones de los propios autores de estas teorías, también se ha tenido acceso a otros trabajos e informes de escritores que han investigado, aunque en menor medida, sobre esta temática.

Se han utilizado, como manuales base, los publicados por los propios antropólogos: *Culture's Consequences* de Geert Hofstede, *The Hidden Dimension* de Edward Hall y *Riding the Waves of Culture* de Fons Trompenaars y Charles Hampden-Turner.

Para establecer una comparativa entre la empresa y la cultura, y definir el proceso de adquisición, se utilizaron principalmente los siguientes manuales: *La Dirección Estratégica de la Empresa* de Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López, *Dirección de Empresas Internacionales* de José Pla Barber y Fidel León Darder y por último, *The Cultural Dimension of International Business* de Gary Ferraro.

La elección del caso práctico, protagonizado por la adquisición de ThinkPad por parte de Lenovo, se debe a la clara distinción entre dos culturas y a las consecuencias que dicho choque cultural ocasionó. A pesar de que este proceso de adquisición tuviera un alcance global y que ambas empresas sean conocidas a nivel mundial, el hecho de que los problemas y diferencias que originaron el choque ya hayan sido corregidos ha provocado que apenas hubiera información actual. Al tratarse de un problema prácticamente resuelto, sólo se tuvo acceso a artículos de aquel momento. A pesar de ello, se han consultado artículos procedentes de periódicos como *The New York Times*, *The Financial Times* y la revista *Forbes*, lo que garantizaba que dichas noticias e informaciones fueran verídicas.

De este modo, tanto a partir de manuales de los propios autores de las teorías culturales, como otros de autores que han seguido a dichos analistas, así como artículos, trabajos y entrevistas que abordaban esta temática, ha sido posible realizar una explicación exhaustiva y relativamente amplia de los modelos culturales más importantes. Además de la aplicación de dichos modelos a una situación real, definiendo las causas que motivaron los primeros choques entre ambos equipos así como las políticas y medidas llevadas a cabo para solventarlo.

4. LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN LA GLOBALIZACIÓN

“La globalización económica es un fenómeno económico y social que implica que avanzamos hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de distintos países” (Pla y otros, 2004: 5). La globalización ofrece grandes oportunidades de alcanzar un desarrollo mundial a partir de una creciente comunicación, homogeneización e interdependencia entre los países.

“La globalización económica es un proceso histórico, resultado de la investigación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio internacional y los flujos financieros” (FMI, 2000). El resultado de la globalización es, entre otros, la creación y desarrollo de mercados cada vez más amplios y competitivos en todo el mundo. Dichos mercados ofrecen un mejor acceso a los flujos de capital y a la tecnología que ofrecen los países. Para el FMI (2000), *Fondo Monetario Internacional*, la globalización no es un proceso reciente, si bien, nunca antes el comercio ni los servicios financieros habían estado tan integrados e interrelacionados.

Otro de los resultados de la globalización es la homogeneización en gustos y cambios en el estilo de vida del ser humano, así como avances en diferentes ámbitos como el social y económico, que implican que “casi obligatoriamente, tengamos que afrontar problemas de adaptación y que adquiramos cierto grado de conocimiento de las culturas ajenas” (Pötsch Gimeno, 2016: 5).

Para Ferraro (2001), la globalización además de facilitar la interrelación de las economías, permite también que cada día sean más las empresas que participen en el mundo de los negocios internacionales, bien mediante fusiones, adquisiciones, *joint ventures* o cualquier otro método de desarrollo. Por lo tanto, la globalización no sólo favorece la integración de los países, si no que también facilita las relaciones entre países y empresas.

Ferraro (2001), Fanjul (2010) y Pöst Gimeno (2016) consideran que las organizaciones que desarrollan su actividad en diferentes países se ven obligadas a ajustar sus políticas y su manera de hacer negocios al contexto del país en el que se encuentran. En este sentido, cobra especial importancia la dimensión cultural.

Para Fanjul (2010) es vital conocer los factores culturales del país para comprender como funcionan los negocios en él. Existen múltiples variables y factores de índole cultural que condicionan el desarrollo de los negocios y las relaciones entre compañías y países. A menudo, estos factores no se perciben fácilmente, dando lugar a conflictos o fracasos cuando las empresas buscan nuevas oportunidades de negocio en nuevos países. “La empresa que opere en varios países debe entender cómo las diferencias culturales entre ellos pueden influir sobre el negocio” (Pla y otros, 2004: 230).

A pesar de que la globalización acerque cada vez más a los diferentes países gracias al desarrollo de las tecnologías, a la creación de mercados comunes y a la homogeneización en gustos, necesidades y demanda, los factores culturales siguen siendo un elemento clave en el adecuado funcionamiento de los negocios y, para Ferraro (2001), es uno de los principales desafíos que han de enfrentar las organizaciones que operan internacionalmente.

5. CULTURA. CONCEPTO Y MODELOS DE MEDICIÓN

La Real Academia Española define el término cultura como el conjunto de conocimientos, modos de vida y costumbres que permiten a alguien desarrollar su juicio crítico en una época, grupo social, etc. (RAE, 2018).

“La cultura es la suma de normas y valores implícitos a un colectivo humano, al cuál dotan de identidad y sentido a los comportamientos y conductas de sus integrantes” (Pla y otros, 2004: 231).

La cultura se manifiesta, por ejemplo, mediante la interacción comunicativa, dando lugar a la comunicación intercultural. Para Pöst Gimeno (2016), el creciente proceso de globalización hace necesario estudiar esta comunicación intercultural para averiguar la forma más adecuada de comunicación y entendimiento entre individuos procedentes de orígenes culturales distintos. Como ya mencionamos en la introducción de este trabajo, la globalización además de permitir un mayor acceso a los flujos de bienes, servicios y capital, también permite una mayor comunicación entre personas.

Han sido numerosos autores los que han estudiado y definido el concepto de cultura. Además, se han establecido una serie de parámetros desde diferentes perspectivas que permiten distinguir las culturas de los países. Sin que ninguna definición o idea prevalezca sobre las demás, procedemos a analizar algunos de los más influyentes.

5.1 LA CULTURA DESDE LA PERSPECTIVA DE GEERT HOFSTEDE

Geert Hofstede, nacido en Haarlem en 1928, fue un psicólogo social holandés pionero en el estudio de la cultura en las organizaciones. Éste define la cultura como “parte de la programación colectiva de la mente, que se manifiesta no sólo en valores, sino de manera más superficial a través de símbolos o rituales” (Hofstede, 1991: 4).

Establece tres niveles en la programación mental humana tal y como refleja la Figura 5.1. En dicha programación, la cultura ocupa un puesto determinante, distinguiéndose de la personalidad y naturaleza del individuo.

Figura 5.1: Programación mental humana desarrollada por Hofstede



Fuente: *Cultures and Organizations* (1991)

Para Hofstede (1991), la cultura no es heredada, pues no deriva de los propios genes. Cada individuo posee sus propios patrones de pensamiento que ha ido aprendiendo y adquiriendo a lo largo de su vida. “Siendo la mayor parte adquirida durante la infancia y juventud, ya que es la etapa donde somos más susceptibles de aprender y asimilar” (Hofstede, 1991: 4).

Hofstede (1991) diferencia además la naturaleza humana y la personalidad. La naturaleza humana es, a diferencia de la cultura, universal. Forma parte de todos los seres humanos y es heredada. La habilidad humana de sentir miedo, enfado, alegría o tristeza, la necesidad de asociarte con otros o la facilidad de observar el entorno y hablar sobre él con los demás son, para Hofstede (1991), algunas de las funciones que forman parte de nuestra naturaleza, la cuál determina nuestro funcionamiento físico y psicológico.

Por último, Hofstede (1991) entiende la personalidad de cada individuo como el resultado de sus planteamientos mentales propios, que no comparte con nadie más y son específicos de cada uno de nosotros.

La personalidad es consecuencia de algunos aspectos heredados y otros aprendidos. Podría decirse que la cultura juega un papel determinante en el desarrollo de la personalidad de cada individuo.

“Las diferencias culturales se manifiestan a partir de símbolos, héroes, rituales o valores” (Hofstede, 1991: 7). A partir del estudio de estos elementos, analiza la influencia que la cultura nacional de un país ejerce sobre el comportamiento de los individuos en los negocios.

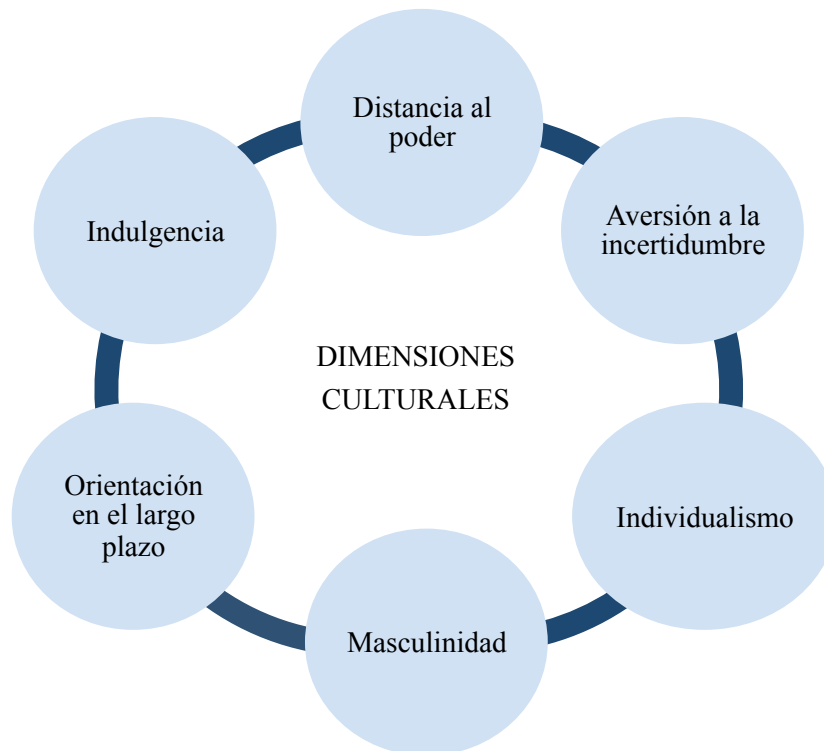
5.1.1 Las dimensiones de la cultura

Hofstede identificó una serie de dimensiones de la cultura nacional, es decir, la cultura que cada país o región posee. “Las dimensiones de la cultura son aquellos aspectos característicos de una cultura que pueden medirse en relación a otras culturas” (Hofstede, 1991: 14). Estas dimensiones permiten explicar cómo las distintas culturas condicionan a las personas que forman parte de ella, determinan su forma de actuar y por tanto, como se desenvuelven en los negocios internacionales.

Su modelo cultural se elaboró a partir del estudio de más de 150.000 entrevistas que realizó a empleados de la multinacional IBM en todo el mundo, lo que hizo posible separar lo relativo a la cultura del país del empleado con la cultura de la empresa. A partir de esas entrevistas, fue extrayendo datos que le permitieron establecer una serie de diferencias culturales en 50 países. A raíz de este primer estudio, identificó cuatro de sus seis dimensiones actuales.

Estas dimensiones de cultura nacional marcarían las diferencias culturales entre países, y por lo tanto, las relaciones entre trabajadores y organizaciones. Inicialmente fueron cuatro: Distancia de Poder (*Power Distance*; PDI), Aversión a la Incertidumbre (*Uncertainty Avoidance*; UAI), Individualismo (*Individualism*; IDV) y Masculinidad (*Masculinity*; MAS). Posteriormente, Hofstede y Bond añadieron en 1988 una quinta dimensión: Orientación de Largo Plazo (*Long-Term Orientation*; LTO). Finalmente se incorpora una sexta dimensión, la Indulgencia. Así, el modelo final de dimensiones culturales propuesto por Geert Hofstede quedaría como se refleja en la Figura 5.2.

Figura 5.2: Dimensiones Culturales de Geert Hofstede



Fuente: Elaboración propia a partir del estudio de Geert Hofstede

En 2010, Hofstede publicó la tercera edición de su libro *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, donde abarca ya sus seis dimensiones culturales en una lista ampliada a 76 países, a partir de los resultados previamente obtenidos en sus entrevistas iniciales a los trabajadores de IBM y otras entrevistas que realizó posteriormente con la colaboración de otras organizaciones¹.

5.1.1.1 Distancia al Poder

Esta dimensión hace alusión al grado en el que una sociedad reconoce y acepta que la distribución de poder es desigual en instituciones y organizaciones. Para Hofstede (1980) las instituciones son la familia, la escuela y la comunidad, constituyendo los elementos más básicos dentro de la sociedad. Mientras que, las organizaciones, son los lugares donde las personas trabajan.

¹ Al final de este trabajo se incluyen como anexos las puntuaciones otorgadas por Hofstede durante sus primeros estudios a los diferentes países encuestados en relación a las dimensiones culturales anteriormente señaladas

“Las desigualdades en una sociedad pueden observarse en las características físicas y mentales de cada uno, el estatus social y el prestigio, el bienestar, el poder, las leyes, derechos, normas, etc.” (Hofstede, 1991: 27). “En todas las organizaciones existen inevitablemente desigualdades entre sus miembros, en algunas sociedades son más latentes que en otras.” (Hofstede, 1991: 34-35).

En culturas con un índice alto de Distancia al Poder, sus miembros no cuestionan a aquellos que están en los niveles más altos. Aceptan la inequidad de poder y esperan que los miembros más poderosos les sirvan de guía mientras obedecen sus órdenes. Por el contrario, para Hofstede (1980), un índice de Distancia al Poder bajo muestra que el poder es equitativo dentro de la sociedad y que avanzar a un estatus superior (por medio de educación, posición laboral, ingresos u otros medios) es posible y aceptado.

Hofstede (1980) analiza sus dimensiones culturales en instituciones (familia, escuela y comunidad) así como en organizaciones. Sin embargo, este trabajo se centrará exclusivamente en recopilar el impacto que tienen estas dimensiones en las organizaciones, entendiendo estas como los lugares en los que las personas trabajan.

A continuación, se procede a sintetizar algunas de las diferencias claves en términos de Distancia al Poder para hacer más completa la teoría cultural desarrollada por Geert Hofstede.

Cuadro 5.1: Diferencias clave entre ratios altos y bajos de Distancia al Poder en las organizaciones

PDI bajo	PDI alto
Estructuras de decisión descentralizadas, menos concentración de autoridad	Estructuras de decisión centralizadas, más concentración de autoridad
Pirámides de organización planas	Organizaciones piramidales altas
La jerarquía dentro de la organización no implica inequidad	La jerarquía dentro de la organización refleja inequidad entre altos cargos y subordinados
La supervisión y vigilancia de personal es baja	La supervisión y vigilancia de personal juega un papel importante en la empresa

Los directivos confían en experiencias personales y en sus subordinados en la toma de decisiones	Los directivos son autócratas. Confían en reglas y normas formales en la toma de decisiones
Los subordinados esperan ser consultados en cuestiones importantes	Los subordinados esperan recibir las órdenes y no ser consultados
La consulta es el estilo de liderazgo que logra satisfacción, máximo rendimiento y productividad	El estilo autoritario en la dirección y la supervisión favorece los buenos resultados
Existen vías legales contra el abuso de poder	No hay defensa contra los abusos de poder
Los privilegios y ventajas hacia los altos cargos están mal vistos	Los privilegios para los altos cargos son frecuentes
La diferencia salarial dentro de la organización es pequeña	Existe una brecha salarial importante entre los altos directivos y los subordinados
La organización está abierta a la información y participación grupal	La información y consulta está muy limitada a la jerarquía de la organización
Los trabajos manuales y obreros (<i>blue collar</i>) tienen el mismo status que los trabajos de oficina, administración, ventas, etc. (<i>white collar</i>)	Los empleos que ocupan los puestos más bajos de la jerarquía de las empresas son menos valorados que los que ocupan puestos más altos

Fuente: Elaboración propia a partir de *Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*

5.1.1.2 Aversión a la Incertidumbre

Vivimos en un mundo donde la incertidumbre y el desconocimiento a lo futuro es un hecho. Para Hofstede (1980), esta ambigüedad puede llegar a generar ansiedad, inseguridad y miedo entre los individuos. Por ello, considera que las sociedades han creado mecanismos y formas de hacer frente a esa incertidumbre para aprender a convivir con ella. Las diferentes culturas trabajan para combatir el miedo al futuro y lo desconocido mediante códigos y creencias estrictas, así mismo, desconfían de nuevas ideas u otras diferentes a las conocidas, de acuerdo con Pérez Moya (1997).

La Aversión a la Incertidumbre, definida por Hofstede “mide el grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre o desconocimiento de las situaciones futuras” (Hofstede, 1991: 113). Hofstede (1980) define tres conceptos para entender mejor esta segunda dimensión cultural: tecnología, leyes y religión. Mediante estos, las culturas hacen frente a las inseguridades y miedos que provoca el desconocimiento al futuro.

Para Hofstede (1980), la tecnología, entendida como un conjunto de útiles humanos, permite a los miembros de una sociedad defenderse frente a las incertidumbres que provoca la naturaleza. Con el término “leyes”, Hofstede (1980), engloba al conjunto de reglas formales e informales que guían y rigen el comportamiento social en general y que permiten defenderse del comportamiento incierto de otros. Por último, utiliza el término “religión” para referirse al conocimiento ya revelado de lo desconocido que nos permite aceptar y comprender aquellas incertidumbres frente a las cuales no podemos defendernos ni actuar.

Las sociedades se adaptan de forma diferente a las ambigüedades del futuro según la cultura a la que pertenecen. “Estas diferencias no solo se aprecian si comparamos sociedades tradicionales y sociedades modernas. También entre sociedades modernas se aprecian diferencias significativas en cuanto a la forma de hacer frente a la ambigüedad” (Hofstede, 1991: 110-111).

Para Hofstede (1991) un ratio alto de Aversión a la Incertidumbre refleja que la sociedad tiene miedo al futuro. Si aplicamos esta dimensión cultural al mundo de la empresa, una aversión al riesgo elevada determinará, por ejemplo, más tiempo para introducir un producto en un mercado o condicionará los tipos de inversión y por lo tanto, una menor tendencia a la creación de nuevas empresas.

Montt y otros (2012) y Tarapuez Chamorro (2016) comparten la idea de que, cuanto más fuerte es la tendencia de una cultura a evitar la incertidumbre, mayor es su necesidad de reglas. Son sociedades preocupadas por el futuro y lo desconocido, que necesitan de forma constante leyes y códigos capaces de controlar el comportamiento de las personas y defenderse de aquellos comportamientos ajenos.

“En las sociedades con un ratio de Aversión a la Incertidumbre elevado, existen leyes formales e informales cuyo rol es controlar los derechos y deberes de los empleadores y empleados” (Hofstede, 1991: 120).

En el siguiente cuadro, Cuadro 5.2, se sintetizan algunas de las características más relevantes de las culturas con un nivel alto de aversión, en contraste con aquellas con menor aversión dentro de las organizaciones.

Cuadro 5.2: Diferencias clave entre ratios altos y bajos de Aversión a la Incertidumbre en el lugar de trabajo

UAI bajo	UAI alto
Lealtad al empleador baja. Predominan los empleos de corta duración	Fuerte lealtad al empleador. El empleo de larga duración es más característico
Los trabajadores más innovadores trabajan con independencia de las normas	Los innovadores se sienten limitados por las reglas impuestas
El poder de los superiores depende de su posición y relaciones	El poder de los superiores depende del control que poseen sobre la incertidumbre
Las innovaciones son bienvenidas pero no necesariamente tenidas en cuenta	Las innovaciones no son muy aceptadas en un principio, pero una vez aceptadas se implementan de forma seria y consistente
El trabajo se orienta a las relaciones entre miembros	Orientación del trabajo a las tareas y funciones
Los superiores son optimistas acerca de las ambiciones de sus empleados y en sus capacidades de liderazgo	Los superiores son pesimistas y confían muy poco en las ambiciones de sus empleados así como de sus capacidades de liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de *Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*

5.1.1.3 Individualismo

Esta tercera dimensión que estudia Hofstede (1980) describe la relación entre el individualismo y colectivismo dentro de la sociedad y cuál prevalece según las diferentes culturas. Esta dimensión resulta muy interesante para observar cuál es la forma natural de pensar y trabajar de los individuos de una cultura.

En algunas culturas, por ejemplo, “el individualismo es visto como una bendición y una fuente de bienestar, mientras que en otras, la vida en familia y el núcleo familiar es vital” (Hofstede, 1991: 67).

De acuerdo con Hofstede (1991), Páez y otros (2004) y Carrasco Gallego (2011) en una cultura individualista, sus miembros tienden a velar por sus propios intereses y los de sus allegados más cercanos. Esto nos da a ver que los lazos entre los individuos de esa sociedad están muy poco definidos. En este tipo de culturas priman los objetivos personales, la autonomía y la privacidad por encima de la lealtad al grupo, el compromiso con las normas grupales y las actividades colectivas. “Los empleados en una cultura individualista se espera que actúen de acuerdo con sus propios intereses” (Hofstede, 1991: 63).

Por el contrario, para Hofstede (1991) y Páez y otros (2004), en una cultura colectivista, los miembros esperan que el grupo al que pertenecen vele por ellos y les proteja cuando se encuentren en dificultades. Ellos a su vez, trabajan por alcanzar los objetivos del grupo y están comprometidos con el mismo. Las culturas colectivistas reflejan un alto grado de lealtad, compromiso e interés grupal, donde sus miembros se centran más en los objetivos de todo el grupo por encima de los suyos propios.

Desde el punto de vista de los negocios, el grado de individualismo o colectivismo esperado de los miembros de una cultura, afectará decisivamente a la naturaleza de la relación entre la persona y la organización a la cuál pertenece. Es decir, para Hofstede (1991), las sociedades más colectivistas requieren una mayor dependencia emocional de sus miembros que aquellas más individualistas. Además, en una cultura colectivista, “la relación de confianza y respeto se establecerá con la otra parte antes de que cualquier negocio haya sido pactado” (Hofstede, 1991: 67).

Las razones de los individuos para cumplir y trabajar por los requisitos organizacionales en su empresa están condicionadas por el nivel de individualismo o colectivismo de la cultura a la que pertenecen. “Las culturas entendidas como fenómenos colectivos están ligadas principalmente a las interacciones y relaciones sociales. Entre menos limitadas estén estas relaciones dentro de las fronteras territoriales, menos limitada estará esta cultura” (Hanner, 1992: 108).

Según Etzioni (1975)² y Lunenburg (2012), podremos asumir más “implicación moral” en una organización en la cuál los valores colectivos prevalecen, mientras que asumiremos una “implicación calculada” en aquellas donde destaquen los valores individualistas.

Además de las razones que tengan los miembros para cumplir con los requisitos o condiciones impuestas, el nivel de individualismo o colectivismo también afecta al tipo de persona que será admitida para ocupar puestos de influencia dentro de la organización. “El proceso de contratación en una sociedad colectivista siempre tiene al grupo en conjunto en cuenta, de tal forma que existe una preferencia a contratar a gente cercana al propio empleador o gente cercana a los empleados ya contratados” (Hofstede, 1991: 64).

En base a la investigación en IBM, Hofstede (1980) establece que la implicación moral, también objeto de debate por parte de Etzioni (1975) y Lunenburg (2012), es mayor en empresas pequeñas y que la implicación calculada es mayor en compañías más grandes. Sugiriendo así, la existencia de una correlación positiva entre el tamaño de la organización y nivel de individualismo.

Además del tamaño de dicha organización, para Mejía (2004), la tecnología también condiciona el nivel de independencia de los miembros que pertenecen a ella. Un mayor desarrollo de las tecnologías y modernidad caracteriza a las sociedades individualistas.

Cuadro 5.3: Diferencias clave entre ratios altos y bajos de Individualismo en el lugar de trabajo

Individualismo bajo	Individualismo alto
Los trabajadores actúan siguiendo los intereses del grupo al que pertenecen y rinden más trabajando en grupo	Los trabajadores actúan en base a sus propios intereses y rinden más trabajando de forma individual
Los empleados son tenidos en cuenta como parte del grupo en la toma de decisiones de contratación y promoción	Las decisiones de promoción y contratación se basan en habilidades y normas

² A través de su enfoque conocido como “teoría del cumplimiento” propone un modelo que integra varias ideas relativas a los modelos de gestión. Clasifica así a las organizaciones según el tipo de poder que utilizan para dirigir el comportamiento de sus miembros y el tipo de participación de sus integrantes.

Los allegados al empleador y empleados son preferidos en el momento de la contratación	Las relaciones y vínculos familiares son vistos como una desventaja en los procesos de contratación
Los procesos de formación de trabajadores son más eficientes cuando se centran en el nivel grupal	La formación de personal es más exitosa si se realiza individualmente
Las relaciones entre compañeros de un mismo grupo están basadas en la cooperación. Fuera del grupo son hostiles	Las relaciones con compañeros no dependen de la identidad de grupo. Son formales y distantes
Tratar a tus amigos mejor que a los demás es normal y ético. Prevalece el particularismo	Tratar a tus amigos con preferencia respecto a los demás no es ético: Prevalece el universalismo
En los negocios, las relaciones personales prevalecen sobre las tareas y la compañía. La relación empleado-empendedor es moral y familiar	Prevalece la organización sobre las relaciones personales entre sus miembros. La relación empleado-empendedor está enfocada al negocio
Hay menos movilidad social, pues los trabajadores se encuentran arropados y protegidos dentro del grupo	Hay más movilidad social y actividad sindical

Fuente: Elaboración propia a partir de *Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*

En base al estudio de Hofstede, podemos afirmar que según el tipo de cultura al que nos enfrentemos, los métodos de dirección y gestión de personas diferirán unos de otros. Si la empresa está localizada en un país más colectivista, la dirección de la empresa estará centrada en dirigir y gestionar al grupo en su conjunto. Para Batalla Navarro y otros (2016), el equipo de dirección tiene que tener en cuenta que la aplicación de teorías basadas en la psicología individual para dirigir a sus trabajadores será menos útil que si se utilizan métodos de dirección de personal colectivos.

Por el contrario, en una cultura colectivista los empleados serán evaluados y dirigidos dentro de un contexto social y familiar, y no como individuos autónomos e independientes. Los incentivos grupales prevalecen sobre los incentivos individuales. La evaluación directa del rendimiento supondrá una amenaza para la armonía de grupo, mientras que en una cultura individualista, la evaluación directa repercutirá positivamente en la productividad.

5.1.1.4 Masculinidad

Íntimamente ligado con el Individualismo/Colectivismo, Hofstede (1980) identificó una cuarta dimensión social que distinguía culturas femeninas y culturas masculinas. Históricamente, valores como el desempeño, el éxito o la competición han sido asociados con el rol masculino, mientras que otros como la calidad de vida, las relaciones personales, la solidaridad o el cuidado de los demás han sido asociados al rol femenino. Hofstede (1980) estudió la importancia que una cultura otorga a valores asignados tradicionalmente a los hombres para determinar si se trata de una cultura femenina (baja Masculinidad) o masculina (alta Masculinidad).

Las culturas femeninas, de acuerdo con su estudio, están caracterizadas por la cooperación y el apoyo social. Son culturas donde se otorga un mayor valor a la gente y a ayudar a los demás, reforzando la igualdad entre individuos y el cuidado del medio ambiente. En contraste, las masculinas fomentan la competencia, la ambición personal, las recompensas materiales y laborales, los logros propios y la asertividad, entre otros.

Helgstrand y otros (1999) entienden que, en una cultura masculina, se vive para trabajar, en cambio en una cultura femenina se trabajaría para vivir. A su vez, un nivel alto de Masculinidad nos refleja que existen marcadas diferencias entre hombres y mujeres. Se trataría de una cultura competitiva y ambiciosa, donde los logros y el éxito personal priman sobre valores como el cuidado a los demás, la generosidad y la igualdad.

Cuadro 5.4: Diferencias clave entre ratios altos y bajos de Masculinidad en el lugar de trabajo

Baja Masculinidad	Alta Masculinidad
Trabajar para vivir	Vivir para trabajar
Para los empleados, el trabajo significa relaciones y buenas condiciones laborales	Para los empleados, el trabajo significa seguridad y dinero
Los altos directivos son empleados como todos los demás	Los altos directivos son vistos como héroes
Los directivos actúan con intuición, tratan con sentimientos y buscan consenso	Se espera que los directivos sean firmes, asertivos, competitivos y decididos

Los directivos más exitosos poseen características femeninas y masculinas	Los directivos de éxito sólo poseen características masculinas
Más mujeres en la alta dirección	Mayor porcentaje de hombres desempeñando altos cargos
Brecha salarial pequeña entre hombres y mujeres	Elevada brecha salarial entre hombres y mujeres
La ambición en la carrera profesional es opcional para hombres y mujeres	La ambición en la carrera profesional es obligatoria para hombres y opcional para mujeres
La resolución de conflictos se lleva a cabo mediante consenso, diálogo y compromiso	La resolución de conflictos se lleva a cabo a través de discusiones y debates hasta que “gane el mejor”
Poco estrés laboral y menos síntomas de agotamiento entre los empleados	Estrés laboral elevado y síntomas de agotamiento en los empleados
Preferencia por compañías pequeñas	Preferencia por compañías grandes
Preferencia por trabajar menos horas y más disfrute de actividades de ocio y tiempo libre	Preferencia por trabajar más horas y así obtener mayor retribución económica, sacrificando el ocio

Fuente: Elaboración propia a partir de *Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*

5.1.1.5 Orientación de Largo Plazo

Esta quinta dimensión fue identificada por Hofstede posteriormente a sus primeras encuestas y describiría el horizonte temporal de las distintas culturas. Esta dimensión es independiente a los estudios que realizó mediante encuestas a empleados de IBM, es fruto de una serie de encuestas creadas por la *Chinese Culture Connection*, organización dedicada a la promoción de la cultura china.

Para Hofstede y otros (2010), una cultura orientada en el largo plazo, se centra en objetivos, resultados y recompensas con un horizonte temporal largo en el tiempo. Se trata de culturas que otorgan mayor importancia y preocupación por el futuro. En términos de negocios, primarán los objetivos a largo plazo y, en concreto, el resultado o beneficio final.

De acuerdo con Brigham y otros (2010), en una cultura orientada en el largo plazo, los negocios otorgan especial importancia a la construcción de relaciones fuertes que otorguen un beneficio óptimo en el futuro, además de consolidar una buena posición dentro del mercado. Buscan una coordinación vertical y horizontal entre familia y negocio, donde ambas estén controladas y adaptadas.

La situación opuesta son culturas orientadas en el corto plazo, donde se centran más en el momento presente y no dan tanta importancia al futuro ni sus incertidumbres. Hofstede (2010) considera que en este tipo de culturas, el trabajo y la familia están en esferas separadas, donde prima la meritocracia antes que el equilibrio. La vida social y económica de la que dispongan los individuos vendrá determinada por sus habilidades.

5.1.1.6 Indulgencia

Esta sexta dimensión, añadida en el año 2002, mide el grado de indulgencia o contención que presenta una sociedad. Mediante esta última dimensión, Hofstede busca conocer la capacidad de las culturas para satisfacer y controlar sus necesidades inmediatas y deseos personales.

Hofstede y otros (2010) definen una cultura indulgente como aquella en la que el ocio y el tiempo libre es valorado y tenido en cuenta. También es importante la libertad de expresión. Los individuos pertenecientes a estas culturas se considerarían más felices que en otras con un mayor nivel de contención, según Hofstede y otros (2010). Por otro lado, Hofstede y otros (2010) consideran culturas restrictivas aquellas que muestran más severidad en todos los aspectos y donde el ocio y el tiempo libre son secundarios.

A pesar de que el modelo de dimensiones culturales de Hofstede ha sido tomado como modelo de referencia en múltiples trabajos y es uno de los autores más influyentes, su modelo ha recibido fuertes críticas. El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información ha permitido acceder a un mayor número de fuentes de información, tanto primarias como secundarias, que han permitido contrastar datos e hipótesis.

McSweeney (2002) y Vallejo Peña (2003) atribuyen a su modelo importantes errores de ejecución en su estudio, fragilidad de los instrumentos de medida y debilidades conceptuales³.

5.2 EL ENFOQUE DE EDWARD T. HALL

Edward Hall fue un antropólogo e investigador cultural estadounidense. A través de libros como *The Silent Language* (1959), *The Hidden Dimension* (1966) y *Beyond culture* (1976), estudió la comunicación no verbal entre miembros procedentes de diferentes culturas estableciendo así sus cinco dimensiones culturales. Estas son: espacio, propiedad, relaciones, acuerdos y tiempo, que a su vez se englobó dentro de tres grandes conceptos: Territorialidad (también conocido como espacio-distancia), Contexto y Concepción del Tiempo.

Edward Hall definió el concepto de proxémica como “el estudio de la percepción y uso humanos del espacio” (Hall, 1968: 83). Más allá del estudio de la cultura en sí misma, Hall (1968) entiende que la utilización del espacio por lo individuos se rige por normas culturales.

De acuerdo con Hall (1966), las culturas con un alto nivel de territorialidad poseen un interés mayor por la propiedad propia, creando así definidos límites entre personas. En estas culturas, los empleados otorgan especial importancia a los útiles y materiales que son de su propiedad, estableciendo así límites entre su lugar de trabajo y el de sus compañeros. Las personas con alta territorialidad, según Ruiz Marcos (2018), tienden a ser más distantes y prefieren una comunicación mas fría y seria con los demás. La distancia que las personas guardan entre ellas es la que determina el grado de formalidad, intimidad o amistad en sus relaciones. Estas distancias son fácilmente observables según la cultura de la que tratemos. Para Hall (1968), hay culturas que marcan claramente una distancia entre personas, ya sea en un contexto formal o informal, con las consecuentes relaciones distantes y frías.

³ Ambos autores comparten la opinión de que sus argumentos son exagerados desde sus primeros planteamientos, además consideran que la cultura nacional, tal y como Hofstede la analiza, no sirve para explicar de forma suficiente los conflictos culturales en las organizaciones.

En las culturas donde el nivel de territorialidad es más bajo, se da menos importancia a la propiedad propia. Son culturas donde los individuos tienden a compartir y son personas más cercanas entre ellas y con los demás.

A parte del concepto de territorialidad, Hall (1966), identificó culturas de “bajo contexto” y “alto contexto” examinando los marcos sociales de las diferentes culturas.

Se engloban dentro de una cultura de contexto alto, aquellas que se inclinan por las reglas no escritas. Es decir, son culturas donde la comunicación presta más importancia a los mensajes implícitos y no verbales. La información que se maneja suele ser más bien vaga y poco precisa. Son culturas en las que la comunicación no verbal cobra un papel importante, puesto que, según Hall (1966), es la que proporciona el “contexto” para la conversación y, por ello, ha de ser cuidadosamente observada para hacer que la comunicación sea efectiva. En este sentido, las propias expresiones utilizadas son menos importantes y tenidas en cuenta que las actitudes y circunstancias que se dan durante la negociación. La comunicación, por tanto, está centrada en la persona y sus sentimientos.

Si un individuo inicia una negociación en un país que pertenece a una cultura de contexto alto, sin tener un conocimiento previo sobre las normas y reglas no escritas de dicho país, las probabilidades de malentendidos y problemas de comunicación serán evidentes desde el principio. Los individuos que pertenecen a estas culturas, según Hall (1996), son aparentemente más reservados y tienen importantes vínculos con su familia y su comunidad. Es muy posible que se pacte una negociación comercial con alguien con quien se hayan forjado relaciones durante años antes que con un individuo desconocido aunque las condiciones que ofrezca sean mejores.

Por otro lado, en una cultura de contexto bajo, las leyes y mensajes son claros y precisos, así como explícitos, a diferencia de los mensajes propios de una cultura de contexto alto. Además, se utilizan expresiones gramaticales completas y poca interpretación subjetiva. Según Hall (1968), en estas culturas priman los mensajes claramente expresados y no simplemente comprendidos. Las personas que pertenecen a una cultura de contexto bajo establecen una separación clara entre trabajo y relaciones personales.

Para Hall (1976), países anglosajones como Estados Unidos, Canadá o Inglaterra pertenecen a una cultura de bajo contexto. Mientras que la cultura de alto contexto es típica de culturas como la japonesa, árabe, española o italiana.

Hall (1968) comparte la idea de que las culturas de territorialidad alta tienden a ser de contexto bajo, mientras que las de baja territorialidad tienden a formar parte de una cultura de contexto alto.

En último lugar, Hall aborda el tema de la concepción del tiempo. “Concepción monocrónica implica prestar mayor atención y hacer solamente una cosa en un momento determinado, mientras que policrónica implica estar envuelto en más de una tarea en el mismo momento” (Hall, 1990: 13). Una cultura sigue una concepción monocrónica del tiempo, de acuerdo con Hall (1990), cuando prima la concentración exclusiva en la tarea presente, poniendo el máximo esfuerzo en ejecutar la tarea actual y terminarla de forma efectiva antes de pasar a la siguiente. Podría decirse que el tiempo sigue una relación lineal, donde la impuntualidad y los retrasos no son aceptados.

Por otro lado, una cultura que sigue una concepción policrónica del tiempo está formada por individuos que se distraen con mayor facilidad y anteponen las relaciones personales al trabajo y a su tarea actual. Para Ruiz Marcos (2018) la visión del tiempo no es lineal. Son personas que trabajan en distintas tareas a la vez, en lugar de realizar una por una. Tienen, por tanto, una relación menos estricta y más permisiva con respecto al tiempo que aquellos individuos pertenecientes a una cultura monocrónica. “La concepción policrónica del tiempo está caracterizada por la simultaneidad de diferentes cosas gracias a una buena involucración y compromiso de las personas, donde se da un mayor énfasis a cumplir con las transacciones humanas más que cumplir con los horarios” (Hall, 1990: 14).

Cuadro 5.5: Cuadro resumen concepción del tiempo según el modelo de Hall

Concepción monocrónica	Concepción policrónica
Una sola tarea en un momento concreto	Simultaneidad de tareas al mismo tiempo
Concentración exclusiva en el trabajo	Fácil desconcentración e interrupciones
Imprescindible cumplir los compromisos, fechas límite y horarios	Los compromisos se alcanzan si es posible. No es imprescindible cumplir horarios

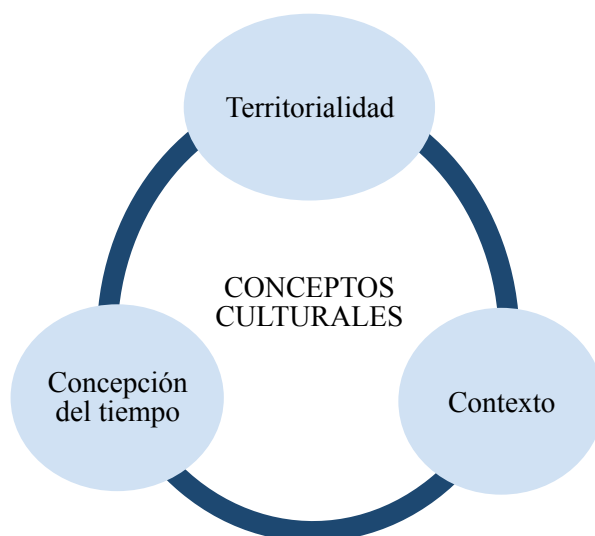
Bajo contexto y necesidad de más información	Alto contexto, información dada
Compromiso con el trabajo	Compromiso con las personas y las relaciones humanas
Comprometidos con los planes	Cambios en planes constantes
Alto respeto en la propiedad privada	Tomar prestado a menudo y fácilmente
Tendencia a las relaciones en el corto plazo	Alta tendencia a construir relaciones largas y duraderas en el tiempo

Fuente: elaboración propia a partir de *Understanding Cultural Differences* (1990)

Una vez abordados los estudios de Edward Hall y Geert Hofstede podemos afirmar que el estudio de Hofstede es más analítico e incluso más objetivo que la obra de Hall, pues se basa en resultados de encuestas y cuestionarios realizados por empleados de una empresa multinacional, que se han ido actualizando a lo largo del tiempo. Sin embargo, Hall basa su estudio en experiencias e interrogatorios efectuados a personas aleatorias procedentes de diferentes orígenes culturales. De cualquier modo, a pesar de considerar el análisis de Hofstede como más preciso y objetivo, Edward Hall sigue siendo uno de los antropólogos más leídos e influyentes entre los autores posteriores.

Una vez explicados los elementos culturales que definió Edward Hall en su teoría cultural, procedemos a sintetizarlos de forma visual en la siguiente figura.

Figura 5.3: Conceptos culturales propuestos por Edward Hall



Fuente: Elaboración propia a partir de *The Hidden Dimension* (1966)

5.3 LAS DIMENSIONES CULTURALES DE FONS TROMPENAARS Y HAMPDEN-TURNER

Fons Trompenaars, autor franco-holandés, a través de libros como *Riding the Waves of Culture* (1997), con la colaboración de Charles Hampden-Turner, y *Building Cross-cultural Competence* (2000), desarrolla una nueva teoría de cómo las diferencias culturales entre países afectan y condicionan al mundo de los negocios. Utilizó una metodología similar a la de Hofstede “coincidiendo ambos análisis en muchas de sus observaciones” (Fernández de Navarrete, 2018).

En su caso, envió cuestionarios a directivos procedentes de diferentes países y, a partir de estos, ambos autores extrajeron patrones y tendencias de las diferentes culturas nacionales existentes en las sociedades. Por medio de este análisis se definieron siete orientaciones referidas a la forma en la que las personas negocian y se comunican con otras pertenecientes a otras culturas.

5.3.1 Universalismo vs Particularismo

“Este primer parámetro define cómo juzgamos el comportamiento de los demás” (Trompenaars y otros, 1997: 31). De acuerdo con su razonamiento, una cultura universalista es aquella que cree que las ideas han de aplicarse de manera general para todos y no aceptan excepciones a la norma. Independientemente de las circunstancias personales de cada individuo, la norma o práctica se aplicará por igual para todos y estos habrán de ajustarse y adaptarse a ella.

Por otro lado, para Trompenaars y otros (1997), en las culturas particularistas, las circunstancias personales y emocionales de la persona que se está juzgando son las que van a dictar cómo se aplicará la norma o idea. En este sentido, sí se aceptan excepciones a la norma. Ambos autores afirman que las culturas que poseen un alto nivel de universalismo o un alto nivel de particularismo tenderán a desconfiar la una de la otra.

En base a los cuestionarios realizados a directivos de distintos países, Trompenaars y otros (1997), sitúan a Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Suecia o Australia como países pertenecientes a una cultura altamente universalista, mientras que España o Indonesia pertenecerían a una cultura de alto particularismo.

5.3.2 Individualismo vs Colectivismo

Este segundo parámetro busca conocer a qué factor otorga una cultura más importancia en una interacción humana. Es decir, si se prioriza el aspecto emocional o humano o si tiende a alejarse de él para dar mayor importancia a la norma general. En este sentido, “la distinción individualismo vs. colectivismo hace referencia al conflicto en nuestra preferencia como individuo o el interés del grupo al que pertenecemos” (Trompenaars y otros, 1997: 50).

Una sociedad individualista, para Balan y otros (2013) es aquella en la que sus miembros se ven más como individuos que como parte de un grupo o colectivo. Se centran en el interés propio de alcanzar sus objetivos. Para Balan Trompenaars y otros (1997), las culturas individualistas son, por norma general, consideradas sociedades más modernas. Por el contrario, “una sociedad colectivista es aquella en la que sus miembros se consideran parte de un grupo, en el que priman más los logros y éxitos del grupo en su conjunto que los propios” (Balan y otros, 2013: 99) .

El modelo cultural descrito por Trompenaars y Hampden-Turner posicionó a Estados Unidos, Reino Unido o Argentina como culturas individualistas. Mientras que Malasia, Corea o Japón pertenecerían a una cultura colectivista.

5.3.3 Neutral vs emocional

El tercer parámetro fruto del análisis de Trompenaars y Hampden-Turner estudia qué factores guían en mayor medida las acciones de los individuos de las diferentes culturas. Establecen así la distinción entre neutral y emocional. “¿Son las emociones controladas por la gente o se expresan abiertamente?” (Trompenaars y otros, 2004: 31).

Una cultura que sigue un enfoque neutral tiende a apoyar que, tanto nuestras decisiones como nuestra forma de actuar, han de ser objetivas y parciales, siendo importante mantener nuestras emociones controladas en todo momento. “Si se aplica esta dimensión al ámbito laboral, desde el punto de vista de las sociedades neutrales, una negociación eficaz solo será posible si las partes involucradas bloquean las emociones” (Pötsch Gimeno, 2016: 24).

Para Trompenaars y otros (1997) una cultura es emocional cuando los sentimientos se expresan abiertamente y de forma natural. En la toma de decisiones, por lo tanto, primarán los sentimientos y factores subjetivos. Trompenaars y otros (1997) sitúan a la cultura italiana, polaca y española como altamente emocionales.

5.3.4 Específica vs difusa

Esta cuarta dimensión mide “el grado de involucración y compromiso en las relaciones entre las personas” (Trompenaars y otros, 2004: 31). Es decir, el grado en que los individuos de una cultura establecen el límite entre lo laboral y lo personal.

Una cultura con un enfoque específico es, para Trompenaars y otros (1997), aquella que otorga una clara separación entre la vida personal y profesional del individuo. Las relaciones entre compañeros no tienen un gran impacto en los objetivos o fines laborales. Es decir, “apoyan la idea de que se pueden mantener negocios o relaciones comerciales con otros individuos sin que exista buena relación previa entre ellos” (Balan y otros, 2013: 101). Países como Alemania, Austria o Reino Unido pertenecen a esta tendencia según el modelo de Trompenaars y Hampden Turner.

En una cultura difusa, por el contrario, se prioriza el fortalecimiento de la relación personal antes que los objetivos del negocio. Se trata de culturas en las que, para Balan y otros (2013), se solapa la vida laboral y personal y se mantiene la creencia de que las buenas relaciones previas son imprescindibles para alcanzar los objetivos fijados en el trabajo. En estas sociedades es común pasar tiempo con compañeros de trabajo fuera del horario laboral. Trompenaars y otros (1997) clasifican a países como España o Italia dentro de una cultura difusa.

5.3.5 Ejecución vs atribución

En una cultura en la que prima la ejecución, “el estatus de las personas deriva de las funciones y logros obtenidos, valorando el mérito y esfuerzo” (Balan y otros, 2013: 102). Por el contrario, en una cultura de atribución, el estatus no depende tanto de los logros o méritos individuales si no del origen de la persona o su linaje.

Esta dimensión está relacionada con la Distancia al Poder definida por Hofstede. En aquellas sociedades con un ratio bajo de PDI, las posibilidades de promoción y consecución de un estatus más alto serán mayores que en aquellas sociedades fuertemente jerarquizadas donde exista una fuerte inequidad entre miembros.

“Países como Alemania, Estados Unidos o Canadá otorgan un alto estatus a aquellos que logran méritos propios. Mientras que en países como Venezuela, China o Indonesia, el estatus de las personas tiene que ver con la edad, género o la posición social que sustentan” (Trompenaars y otros, 1997: 118-119).

5.3.6 Actitud frente al tiempo

Las diferentes culturas actúan de forma diferente frente al tiempo, tal y como también comentaron Hofstede y Hall en sus modelos culturales. Este parámetro ha de ser tenido muy en cuenta a la hora de establecer una estrategia o plan con respecto al futuro, pues no todos los individuos se enfrentan a él de la misma manera. Esta dimensión es bastante similar a la concepción policrónica/monocrónica del tiempo desarrollada en el modelo de Hall y a la aversión a la incertidumbre descrita por Hofstede.

Existen culturas con una percepción secuencial del tiempo, donde la puntualidad y planificación de tiempos y horarios es imprescindible. “Las tareas se realizan una por una y se da prioridad al momento actual” (Balan y otros, 2013: 104). “Algunas de las culturas típicas que siguen esta concepción son Alemania, Reino Unido y Estados Unidos” (Trompenaars y otros, 1997: 137).

Por otro lado, existen culturas que poseen una percepción sincrónica del tiempo. Para ellos, la planificación del tiempo es flexible y la puntualidad es menos importante. “Es común que se realicen varias tareas al mismo tiempo y los imprevistos son mejor aceptados que en culturas con un enfoque secuencial” (Balan y otros, 2013: 104). Países como Francia o México pertenecen a una cultura con una actitud sincrónica del tiempo de acuerdo con Trompenaars y otros (1997).

Además, esta dimensión guarda cierta relación con la Aversión a la Incertidumbre identificada por Hofstede (1980) en su modelo. Ésta analizaba el grado de aversión de los individuos a las incertidumbres que plantea el futuro. Las culturas con una concepción secuencial del tiempo, prestan más atención en estudiar y tratar de predecir el futuro, mientras que aquellas con una concepción sincrónica, no están tan preocupadas por el futuro y se centran en el momento presente.

5.3.7 Actitud frente al contexto

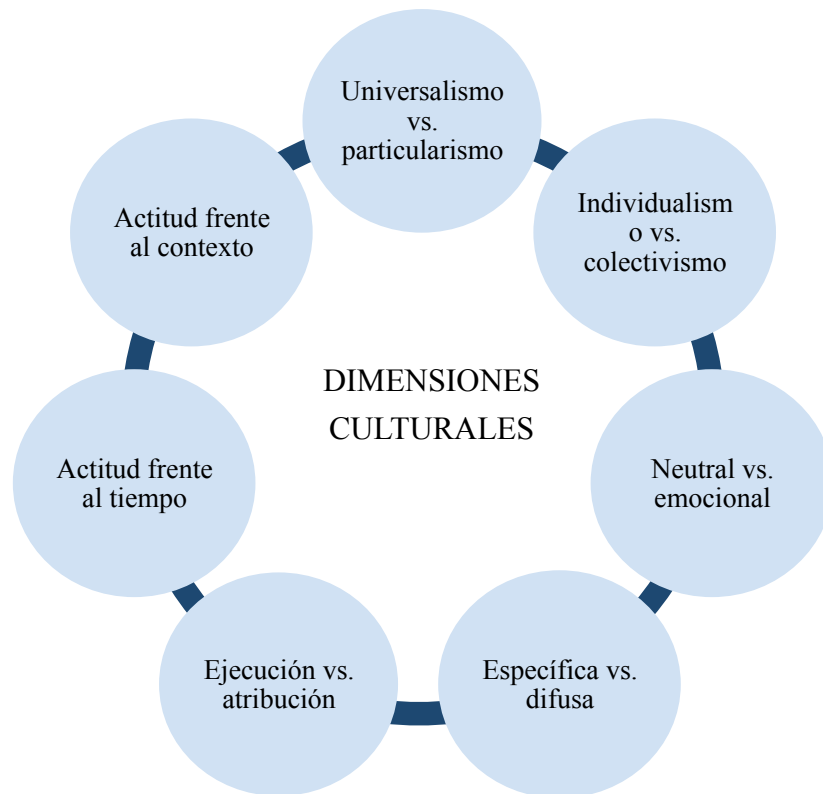
El séptimo y último parámetro que identificaron Trompenaars y Hampden-Turner estudia la actitud o el comportamiento que tienen los individuos de las diferentes culturas frente al entorno que los rodea. “¿Estás motivado por tu control y sentido interno o te adaptas a los eventos externos que están por encima de tu control?” (Trompenaars y otros, 2004: 32). Plantean entonces dos situaciones opuestas:

- Control interno, donde son los individuos los que controlan su propio entorno. Las culturas que siguen una actitud de control interno, según Trompenaars y otros (2004) creen que tienen el control sobre los factores externos del entorno a la hora de la consecución de los objetivos. Es por ello que se muestran más autoritarios y firmes.

- Control externo. En este caso, es el entorno el que controla las acciones y decisiones de las personas. Se tiende a pensar que no es posible controlar todos los factores de forma autoritaria y, por ello, es necesario dejar que las cosas sigan su curso con cierta armonía y actitud flexible. De acuerdo con Trompenaars y otros (2004), en una cultura de control externo, sus miembros tienden a evitar los conflictos y se muestran menos ambiciosos en el entorno profesional.

A continuación, procedemos a sintetizar en la Figura 5.4 las dimensiones culturales desde el modelo cultural de Fons Trompenaars y Hampden-Turner

Figura 5.4: Dimensiones culturales de Fons Trompenaars y Hampden-Turner



Fuente: elaboración propia a partir del estudio de F. Trompenaars y Hampden-Turner

5.4 EL CONCEPTO DE CULTURA ABORDADO POR OTROS AUTORES

Griffin y otros (1999) identificaron en su libro *International Business: A Managerial Perspective* una serie de elementos cuya interacción constituye y define la cultura de un país. Estos elementos son los que afectan y condicionan, de forma conjunta o individual, las negociaciones entre empresas originarias de distintos países. Desde su punto de vista, estos elementos han de ser identificados y estudiados por los socios extranjeros antes de iniciar una negociación para poder anticiparse a posibles problemas o malentendidos derivados de la diferencia cultural.

Los aspectos que, según Griffin y otros (1999), determinan una cultura son: estructura social, idioma, comunicación, religión, valores y actitudes. Y entorno a ellos se configura la cultura de ese país o sociedad.

A partir de la lectura realizada sobre las teorías culturales, se puede afirmar que Geert Hofstede, Edward Hall y Fons Trompenaars han sido los autores más relevantes en materia de diversidad cultural. Es por ello que el caso final ha sido analizado en base a las teorías desarrolladas por estos tres autores. Sin embargo, ha resultado interesante citar estos aspectos que determinan una cultura nacional, según Griffin y otros (1999), ya que sus argumentos se alejan un poco de la tendencia general de análisis de los autores anteriores. Más que definir las dimensiones culturales que marcan las diferencias entre las culturas, enumeran una serie de elementos más específicos que son los que diferenciarían una cultura de otras.

A continuación, se ha procedido a resumir brevemente la idea general de cultura según el punto de vista de autores con menor repercusión en el estudio de dicho campo. Aunque son muchas las definiciones desarrolladas a lo largo del tiempo y aunque puedan estar enfocadas entorno a parámetros diferentes, la idea global de todas ellas está estrechamente relacionada.

Schein (1992) entiende la cultura como un fenómeno que engloba a todo el mundo de forma constante. Se representa y expresa continuamente en las interacciones entre personas y se hace aún más fuerte cuando dichas interacciones tienen como protagonistas individuos de diferentes orígenes culturales.

Huntington (1993) afirma que todos los países poseen una cultura específica propia y única que los distingue del resto. Además, dentro de cada cultura, los individuos nos identificamos en distintos grupos culturales, tales como, étnicos, comunidades religiosas, naciones, etc.

Ferraro (2001) define la cultura como “todo lo que las personas poseen, piensan y hacen como miembros de su sociedad” (Ferraro, 2001: 19). Para él, la cultura nacional es transmitida a través de un proceso de aprendizaje e interacción con el entorno que nos rodea, más que a través de un proceso genético como tal.

Son muchos los autores que se han dedicado al estudio de la cultura a lo largo de la historia, proporcionando múltiples definiciones y elementos de la misma. Sin embargo, todos aportan algunas ideas comunes: la cultura se impregna y es la seña de identidad de los diferentes grupos sociales. Independientemente de las diferentes definiciones de cultura existentes, “todas las personas adquirimos la cultura bajo el mismo proceso: el aprendizaje” (Ferraro, 2001: 21).

A la hora de iniciar una negociación con una parte extranjera, es imprescindible conocer y entender la cultura nacional a la que pertenece. Identificar una serie de elementos que la caracterizan para comprender cómo se comportan sus individuos y cuál es su actitud frente al trabajo y los negocios. Este conocimiento implica anticiparnos y prevenir posibles malentendidos en la comunicación entre individuos y lidiar con los problemas derivados de la diferencia cultural, con el objetivo de que esa diversidad nos reporte una ventaja competitiva.

6. RELACIÓN ENTRE LA CULTURA Y LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

6.1 LA GESTIÓN DE LA DISTANCIA CULTURAL

Las compañías de todo el mundo están gestionadas siguiendo distintos valores, creencias, comportamientos y prioridades, según el país al que pertenecen. La cultura nacional del país influye y condiciona directamente en la forma en la que una empresa es dirigida y administrada. Las diferentes formas en las que las empresas se gestionan, según el país al que pertenecen, da lugar a distintas características que las diferenciarán de las demás, haciendo que lleve a cabo acciones y comportamientos que difieran de los del resto de empresas de otros países. “La adecuada gestión cultural puede convertirse en una clave de éxito para las empresas, mientras que la falta de sensibilidad con la cultura local puede suponer serios inconvenientes” (Guerras y otros, 2015: 521).

Como ya abordamos en la introducción de este trabajo, no existen soluciones globales a los problemas que surgen en la administración de las empresas. Éstas soluciones se rigen por la cultura nacional del propio país, y de ella va a depender el estilo de dirección y funcionamiento de la misma. “Uno de los factores más comunes que contribuyen al fracaso en los negocios internacionales es la asunción errónea de que si algo o alguien ha tenido éxito en su entorno local, será igualmente exitoso en aplicar esa experiencia en una cultura diferente” (Ferraro, 2001: 7).

Para Morgan y otros (1994), los países que comparten ciertos valores y elementos en términos de cultura pueden desarrollar mejores relaciones entre ellos. A la hora de buscar una alianza, un socio, un nuevo mercado o la adquisición de un nuevo equipo, es interesante entonces estudiar detenidamente las oportunidades que puede ofrecerte un país próximo al tuyo en términos de cultura, ya que los negocios serán, por lo general, más fáciles y la comunicación más efectiva.

Cateora y otros (2005) y Cerviño (2006) coinciden en que los negocios internacionales se encuadran dentro de un entorno cultural determinado por el sistema de valores y atributos propios de los países a los que pertenecen las empresas implicadas.

Estos valores denotan los rasgos nacionales específicos de cada país, que les diferencia de otros incluso aunque compartan un mismo área geográfico.

Para Ávila Marcue (2000), entender y comprender los distintos elementos que constituyen la cultura de un país es imprescindible para alcanzar el éxito en una negociación. Para él, la cultura determina la forma en la que las personas efectúan acuerdos, toman decisiones o resuelven conflictos. Esta comprensión cultural le permitirá a la empresa adaptarse a la otra parte y facilitará el buen resultado de dicha negociación.

Tung (1988) y Black y otros (1992) afirman que muchos de los ejemplos de fracaso que se han dado en los negocios transfronterizos son resultado de la incapacidad de entender y adaptarse a la cultura del país de destino, más que una consecuencia de la incompetencia técnica o profesional. En este sentido, Llamazares (2001) considera que el éxito en una negociación internacional está directamente relacionado con el grado de entendimiento que los directivos tienen sobre los aspectos culturales del país en el que están negociando u operando.

A pesar de la cantidad de información existente en la actualidad con referencia a la diversidad cultural y a la gestión de la misma, sigue existiendo cierta incapacidad de coexistir con diferentes culturas dentro de una misma organización, generando un riesgo importante para cualquier empresa. Dada la globalización y el incremento en el flujo de personas que viajan a trabajar a otros países, la diversidad cultural es un desafío que han de contemplar casi todas las empresas. Como ya mencionamos anteriormente, la gestión adecuada de esta diversidad por parte de los directivos de una empresa la puede convertir en una importante ventaja competitiva para la organización.

Para concluir con este apartado, es importante señalar que, a su vez, las organizaciones poseen su propia cultura. Es lo que conocemos como cultura organizacional y “comprende el conjunto de normas de comportamiento, valores y creencias que son compartidos por los miembros de una empresa y que condicionan su comportamiento” (Guerras y otros, 2015: 583).

Estos valores, creencias y conductas propios de cada empresa son los que guiarán su actuación en la consecución de los objetivos planteados, facilitando o dificultando la resolución de conflictos, la integración del equipo y la adaptación al entorno.

Es importante que una empresa tenga bien definida su propia cultura organizacional, para estar en sintonía con los valores de la misma en la formulación y consecución de los objetivos. “Aunque las empresas posean una misma cultura nacional, sus culturas organizativas pueden diferir bastante. Esta diferencia puede ser igual o incluso más perjudicial para el proceso de negociación que las diferencias entre culturas nacionales” (Castro Casal, 2003: 137).

Cultura organizacional y cultura nacional son dos términos que denotan conceptos diferentes y no deben confundirse. “Utilizar la palabra cultura para países y organizaciones sugiere que estos tipos de cultura sean fenómenos idénticos. Sin embargo, es incorrecto, un país no es una organización, y estos dos tipos de cultura poseen naturalezas diferentes” (Hofstede, 1991: 181). Para Nadler y otros (1988), la cultura nacional de un país forma parte de los factores externos que componen y condicionan la cultura organizativa de una empresa, junto con la cultura de la industria y la cultura profesional de sus empleados.

6.2 LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN LAS ADQUISICIONES

6.2.1 Marco conceptual: Concepto, justificación, tipos y proceso general de una adquisición

“Las fusiones, adquisiciones, participaciones o asociaciones representan un método de desarrollo corporativo. Corresponden a métodos de desarrollo externo llevados a cabo por parte de una empresa, de otras empresas o de activos de otras empresas que ya estaban en funcionamiento” (Guerras y otros, 2015: 425). Mediante este tipo de actividades, la empresa incorporará a su patrimonio capacidad productiva procedente de la empresa o activos integrados. Una adquisición de empresas consiste en una operación de compraventa de una empresa por parte de otra, normalmente a partir de la compra del capital social, con el fin de dominarla total o parcialmente. Ambas, en este caso, suelen conservar su personalidad jurídica.

Esta última característica es lo que diferencia a una adquisición respecto a una fusión. En las fusiones, la integración de una empresa en otra implica que desaparece al menos una de las originales.

Ya que el caso que se expone a continuación está basado en un proceso real de adquisición, vamos a centrarnos en explicar el tipo de adquisiciones que pueden darse y el motivo de las mismas, con el objetivo de entender mejor el marco conceptual de este método de desarrollo.

Guerras y otros (2015) diferencian diferentes tipos de adquisiciones: horizontales (cuando las empresas son competidoras en una misma industria), verticales (cuando las empresas están situadas en distintas fases del ciclo completo de explotación de un producto) o conglomeradas (cuando las empresas desempeñan actividades muy diferentes la una de la otra).

Hoy en día, las adquisiciones son uno de los métodos de desarrollo más utilizados por las empresas. Cuervo (2001) y Mascareñas (2011) mencionan algunos de los motivos que llevan a las organizaciones a realizar fusiones y adquisiciones. Algunos de ellos se agrupan en la siguiente Figura 6.1 entorno a motivos de eficiencia económica, motivos estratégicos y otros motivos.

Figura 6.1 Justificación de las fusiones y adquisiciones

Motivos de eficiencia económica	Motivos estratégicos	Otros motivos
<p>Reducción de costes de funcionamiento; economías de escala</p> <p>Sustitución de equipo directivo, cuando su productividad es muy inferior al potencial de las ventas</p> <p>Colocación de fondos inutilizados por la empresa</p>	<p>Obtención de nuevos recursos</p> <p>Superación de una barrera de entrada de una industria o país</p> <p>Reducción del nivel de competencia de una industria</p> <p>Obtención del tamaño suficiente para ser un competidor internacional</p>	<p>Consecución de los objetivos planteados por la dirección: aumento de poder, disminución del riesgo empresarial, reconocimiento social, etc.</p> <p>Creciente tendencia de la industria</p>

Fuente: elaboración propia a partir de *La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones* (2015)

De acuerdo con Guerras y otros (2015), el proceso general de adquisición puede seguir dos caminos. Puede llevarse a cabo de forma convencional, cuando los propietarios pactan las condiciones y firman el contrato de compraventa. O si por el contrario, es difícil identificar a los propietarios puesto que el capital estuviera muy repartido o el equipo directivo de la empresa no colaborara, la empresa adquiriente recurriría a una Oferta Pública de Adquisición de Acciones (OPA).

6.2.2 El papel de la cultura en la gestión de una adquisición

Guerras y otros (2015) afirman que el éxito en la gestión de una adquisición viene determinado por la existencia de una serie de factores y elementos que han de ser considerados por parte de las empresas durante dicho proceso. Estos factores, como también comenta Ávila (2000), pueden llegar a dificultar la gestión de la adquisición provocando que la empresa no adquiriera el valor esperado para el accionista o que ambas empresas, por separado, hubieran conseguido mejores resultados.

El diseño de la operación, la integración cultural y organizativa, la integración productiva y la defensa de la competencia son los principales cuatro factores que toda empresa, de acuerdo con Guerras y otros (2015), han de superar para garantizar el éxito durante un proceso de adquisición.

“Uno de los aspectos más importantes que pueden surgir como consecuencia de un proceso de fusión o adquisición es, sin duda, el impacto que dichas operaciones puedan tener sobre los sistemas organizativos y culturales de las empresas que intervienen” (Guerras y otros, 2015: 443). Es una preocupación común por parte de la dirección y empleados, el hecho de que no se respete su identidad cultural o sus sistemas organizativos cuando la empresa es adquirida por otra y pierde su personalidad jurídica.

Para Bouchikhi y otros (2012), un proceso de fusión o adquisición conlleva el desafío de construir y desarrollar una identidad colectiva en la que se integren las culturas tanto nacionales como organizativas de las empresas protagonistas.

Es necesario que la organización que se encuentra inmersa en un proceso de fusión o adquisición, realice un esfuerzo extra de información y comunicación hacia su equipo con el objetivo de que se traslade la situación real y las condiciones establecidas. Es necesario hacer de forma pública, clara y sencilla cómo se producirá dicha integración. Si las personas afectadas en el proceso, no son informadas y motivadas de la forma correcta para aceptar el proceso de integración, las probabilidades de éxito serán mucho menores llegando incluso a ser nulas. “Las empresas, al igual que cualquier otro sistema social, requieren una comunicación efectiva para favorecer la operativa eficiente y la consecución de los objetivos, especialmente en situaciones en las que converjan culturas diferentes” (Ferraro, 2001: 46).

Es importante considerar que, a medida que una empresa posee historia y años de actividad detrás de sí, habrá ido generando culturas, identidades, valores y lealtades que deberán persistir pese a los intentos de mezclar culturas o crear una nueva identidad común. Castro Casal (2003) y Pla (2004) comparten la idea de que, cuanto más cercanas son las culturas de los países, más fácil y menos arriesgado será el proceso de adquisición. Por el contrario, en los países más alejados culturalmente, el proceso de adquisición e integración de la nueva empresa se verá agravado por el choque cultural existente. Podemos tomar como ejemplos casos de fusiones y adquisiciones transnacionales donde el choque cultural fue protagonista:

- Vallejo Peña (2003), estudia el choque cultural que protagonizó la adquisición de Sealand, empresa estadounidense, por parte de Maersk, empresa danesa. Los resultados obtenidos después de su análisis delatan que, ciertas diferencias en la cultura nacional de ambas empresas, además de otras diferencias importantes en términos de organización, estilo de dirección y concepción de las relaciones, dificultaron la adecuada integración de ambos equipos durante sus primeros años.

- Camps Torres (2002), por su parte, aborda la falta de compatibilidad inicial e integración cultural que protagonizaron Pryca, empresa española, y Continente, empresa francesa, durante su fusión hasta convertirse en Carrefour. Justifica esta problemática a la falta de metodología cuantitativa y capacidad de análisis de sus directivos ante diferencias culturales.

- Pötsch Gimeno (2016), aporta en su trabajo otro ejemplo de choque cultural en un proceso de fusión. En este caso, las empresas protagonistas fueron Upjohn, empresa estadounidense, y Pharmacia, empresa sueca. Para Pötsch Gimeno (2016), una mayor comprensión de las distintas culturas nacionales y una capacidad multicultural eficaz habría evitado las importantes pérdidas surgidas durante los años posteriores a la fusión.

6.3 LA CULTURA DE NEGOCIOS EN EL MUNDO

En este apartado se abordará brevemente cómo es la cultura en los negocios según el país del que hablemos. Como hemos señalado anteriormente, y de acuerdo con autores como Ferraro (2001) y Pöst Gimeno (2016), en un proceso de negociación, es totalmente fundamental la comunicación humana y la interacción entre las personas implicadas. Nuestra forma de negociar con otras personas está directamente condicionada por nuestras creencias y comportamientos culturales. “Cuando iniciamos un proceso de negociación dentro de nuestra cultura, es posible actuar de forma efectiva inconscientemente. Sin embargo, cuando dejamos nuestro entorno cultural y nos adentramos en negociaciones internacionales, la escena cambia considerablemente” (Ferraro, 2001: 125).

Como los países de origen de las empresas protagonistas de nuestro caso son China y Estados Unidos, se tratará, en líneas generales, como es el comportamiento de los individuos en los negocios en esas dos regiones, siguiendo los principales argumentos que aporta Ferraro (2001).

6.3.1 La cultura de negocios en China

Ferraro (2001) y Hofstede (2010) comparten la idea de que la cultura china, y en general todas las culturas asiáticas, poseen unas raíces mucho más fuertes y profundas que cualquier cultura occidental. Esto no implica que se aprecien algunas diferencias culturales dentro del propio país, pero en menor medida que cualquier otro país que no pertenece al continente asiático.

En líneas generales, si hubiera que definir en dos palabras qué caracteriza a la cultura China en los negocios, esas serían, según Ferraro (2001), paciencia y familia.

En cuanto a la primera, la paciencia es un elemento que cualquier persona extranjera debe tener en cuenta cuando desea iniciar una actividad económica allí. Los empresarios chinos plantean sus estrategias en el largo plazo, y en concreto, “estas relaciones a largo plazo tienen un sentido del que carecen en otras culturas, particularmente la norteamericana” (Pla y otros, 2004: 243).

La familia para los chinos es siempre lo primero y se antepone a cualquier relación comercial. Para Zhang y otros (2006), los lazos familiares se complementan con un sistema social conocido como *guanxi*, que se define como aquella conexión y amistad que implica un intercambio mutuo de favores. Como hemos señalado anteriormente, es un país bastante homogéneo en cuanto cultura, a pesar de su enorme población, los valores del confucianismo siguen siendo predominantes. De acuerdo con Pla y otros (2004), en la cultura china, el vínculo familiar y amistoso es fuerte y se antepone a todo. De esta forma, cuando un empresario chino no ve en su futuro socio una posible amistad o una relación cercana, es posible que se vuelva reacio a continuar con la negociación.

6.3.2 La cultura de negocios en Estados Unidos

Estados Unidos, a diferencia de China, es uno de los países de origen más multirracial y multiétnico que existen, y por ello resulta más complicado establecer unas pautas generales de comportamientos culturales en los negocios. A pesar de ello, Ferraro (2001) identifica algunas características comunes.

El culto al trabajo y la importancia del tiempo son los dos elementos que, en líneas generales, mejor podrían definir la cultura estadounidense en los negocios. Ferraro (2001) y Pla y otros (2004) consideran que los directivos norteamericanos trabajan más horas al día que cualquier empresario europeo.

“Hacer horas extra se ve como una obligación y el papel de los sindicatos se percibe como un obstáculo y no como una contribución al funcionamiento de la sociedad” (Pla y otros, 2004: 250).

Los empresarios norteamericanos valoran su tiempo, para ellos es importante organizarlo y distribuirlo bien, evitando así no solapar distintas actividades de forma simultánea. “Para Estados Unidos, el tiempo y cómo se desarrollan los acontecimientos tiene mucho valor, además de la puntualidad, la planificación y el respeto a los horarios fijados” (Balan y otros, 2013: 104). Trabajan bajo objetivos, es una cultura claramente orientada al negocio, donde los empresarios están abiertos y son proactivos a establecer cualquier relación que les reporte alguna oportunidad de negocio.

7. CASO PRÁCTICO. ANÁLISIS CULTURAL DE GEERT HOFSTEDE, EDWARD T. HALL Y TROMPENAARS APLICADOS

7.1 INTRODUCCIÓN DEL CASO: LA ADQUISICIÓN DE LENOVO Y THINKPAD

International Business Machines, IBM, es una empresa multinacional estadounidense pionera en tecnología que produce y comercializa hardware y software. Ofrece además, servicios de infraestructura y consultoría en áreas relacionadas con la informática. Fue fundada en 1911 y tiene su sede central en Armonk, Nueva York.

En 2005, vendió su negocio de informática personal “ThinkPad” a Lenovo Group. Esta empresa multinacional, originaria de China y dedicada a la fabricación de ordenadores, tabletas y smartphones, saltó al panorama global con esta adquisición. Antes sólo operaba dentro del mercado local chino. Fue fundada en 1984 como Legend Holdings y cambió su nombre por el de Lenovo en 2004.

Lenovo pagó 1,75 billones de dólares a IBM, convirtiéndose en el fabricante internacional de ordenadores más grande del mundo en ese momento. Esta cantidad se dividía una parte en efectivo y otra en acciones de Lenovo, lo que implicó que en mayo de 2005, IBM obtuviera el 18,9% de Lenovo⁴.

A raíz de dicha adquisición, Lenovo se sumergió en el escenario global en febrero de 2006, asumiendo que debería cambiar el estilo de dirección y gestión de la empresa hacia un modelo más occidental. El objetivo de esta adquisición era convertir a Lenovo en una marca líder a nivel internacional, mediante una combinación de lo mejor de oriente y occidente. El choque cultural fue incuestionable, una empresa puramente arraigada a la cultura oriental adquiriría parte de una empresa estadounidense, con un estilo de dirección y administración completamente diferentes.

⁴ Toda la información económica y financiera del proceso de adquisición está disponible en: [http://static.lenovo.com/ww/lenovo/pdf/Results_ad%20\(Eng\)_final.pdf](http://static.lenovo.com/ww/lenovo/pdf/Results_ad%20(Eng)_final.pdf)

Sería complicado coordinar dos equipos con estilos de dirección muy diferentes, procedentes de culturas nacionales dispares, distinta zona geográfica, distinto idioma y con una diferencia horaria de más de 12 horas. En vez de generar una coexistencia y confluencia de ambas culturas, los intentos de occidentalizar Lenovo de forma rápida crearon malentendidos y pérdidas en el mercado, que se tradujeron en problemas económicos importantes.

7.2 ANTECEDENTES DE AMBAS EMPRESAS

A continuación, de forma visual procedemos a añadir sintetizar algunos datos para comprender cuál era la situación de ambas empresas antes del proceso de adquisición. Toda la información ha sido extraída de las páginas oficiales de ambas empresas.

Cuadro 7.1 Datos generales de Lenovo

	2004	2005	2006
Volumen de negocios ⁵	HK\$ 23.175.000	HK\$ 22.554.000	HK\$ 103.550.000
Ganancia Anual	HK\$ 1.015.002.000	HK\$ 1.092.323.000	HK\$ 215.812.000
Presencia	Local (China)	Local (China)	Internacional
Trabajadores	11.408 A 31/03/2004	9.682 A 31/03/2005	20.630 A 31/03/2006

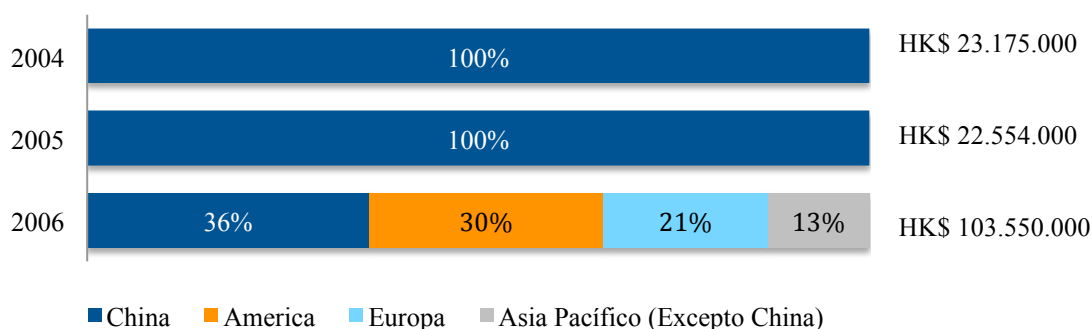
Fuente: Elaboración propia a partir de información contenida en: <http://static.lenovo.com/ww/lenovo/results.html>

De acuerdo con la información recogida de su página web, el volumen de negocios de Lenovo antes de adquirir el negocio de IBM creció durante el periodo comprendido entre 2001 y 2004. En el año siguiente se apreció un decrecimiento del 2,7%, además de una pérdida de cuota de mercado en China, su único mercado en aquel momento, pasando de tener un 27% del mercado local a un 26,3% del mismo.

⁵ Informes económicos y financieros anuales detallados de la empresa Lenovo disponibles en: <http://static.lenovo.com/ww/lenovo/results.html>

A partir de la adquisición de ThinkPad, y como ya mencionamos anteriormente, Lenovo inicia su actividad fuera de China en Febrero de 2006. En el Gráfico 7.1 se muestra el porcentaje de volumen de negocios de la compañía china según la zona geográfica.

Gráfico 7.1 Volumen de negocios por zona geográfica – Lenovo



Fuente: Elaboración propia a partir de información contenida en:

<http://static.lenovo.com/ww/lenovo/results.html>

Una vez analizada la situación de Lenovo previa a la adquisición, se procede a aportar algunos datos para conocer cuál era la situación de IBM antes de dicho proceso. Mencionar que, los datos obtenidos de IBM y reflejados en el Cuadro 7.2 están señalados en dólares americanos, mientras que la información de Lenovo aparece disponible para ese periodo en dólares de Hong Kong.

Cuadro 7.2 : Datos generales de IBM

	2004	2005	2006
Volumen de negocios ⁶	US\$ 96.293.000	US\$ 91.134.000 ⁷	US\$ 91.424.000
Ganancia Anual	US\$ 4.096.000.000	US\$ 4.047.000.000	US\$ 6.020.000.000
Presencia	Internacional	Internacional	Internacional
Trabajadores ⁸	329.001 A 31/12/2004	329.373 A 31/12/2005	355.766 A 31/12/2006

Fuente: Elaboración propia a partir información contenida en: <https://www.ibm.com/investor/financials/financial-reporting.html>

⁶ Informes económicos y financieros detallados de la empresa IBM disponibles en: <https://www.ibm.com/investor/financials/financial-reporting.html>

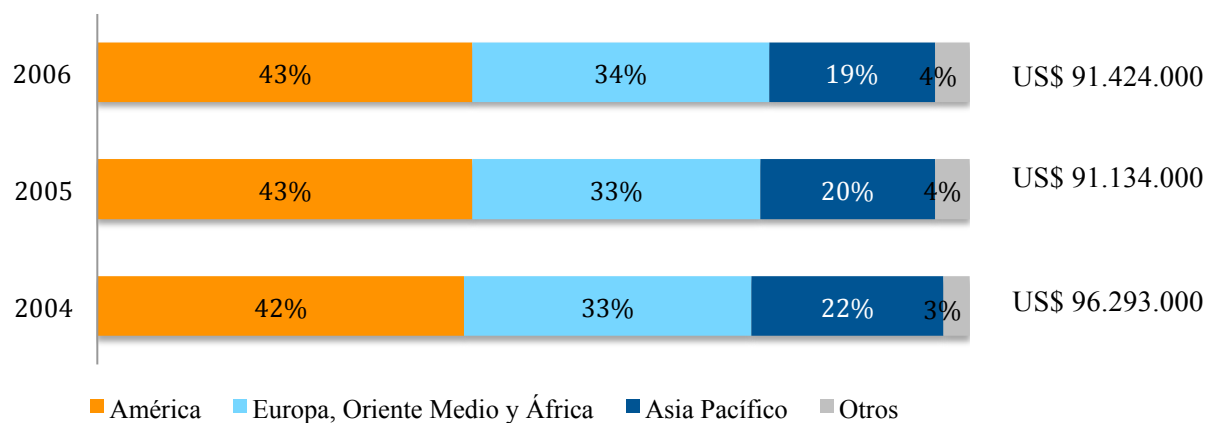
⁷ El volumen de ventas de a partir de septiembre de 2005 no incluye el negocio de ordenadores personales que vendió a Lenovo. Explicación y notas de la venta disponibles en: ftp://ftp.software.ibm.com/annualreport/2006/2006_ibm_annual.pdf páginas 77-78

⁸ Incluye a los trabajadores de las subsidiarias de IBM

Como podemos apreciar en la información contenida en el Cuadro 7.2, IBM durante los años 2004-2006, a pesar de reducir su volumen de ventas, debido en parte a la pérdida de su negocio ThinkPad, ha ido obteniendo una mayor ganancia anual durante el trienio.

Su presencia fue internacional durante 2004-2006, si bien, su mayor porcentaje de ventas se realizó en América, la empresa tiene un peso importante en otros continentes. A continuación, en el Gráfico 7.2, se proporciona información relativa al porcentaje de ventas por ámbitos geográficos. Todos los datos han sido recogidos y contrastados de la página oficial de IBM, así como los relativos a Lenovo han sido consultados desde su página web.

Gráfico 7.2 : Volumen de negocios por zona geográfica - IBM



Fuente: Elaboración Propia a partir de información contenida en: <https://www.ibm.com/investor/financials/financial-reporting.html>

7.3 ANÁLISIS DEL CASO

Con este caso práctico, la adquisición de ThinkPad por parte de Lenovo, se busca conocer y analizar las culturas nacionales de los dos países protagonistas, China y Estados Unidos, a través de las teorías culturales anteriormente descritas. El motivo de la elección de este caso concreto es la diferencia cultural de las empresas implicadas, lo que permite hacer visible cómo difieren las dimensiones culturales entre países y la forma de trabajar de sus individuos.

Además, este conflicto tuvo un alcance global, al tener como protagonistas a dos empresas muy importantes y muy bien posicionadas en sus respectivos mercados.

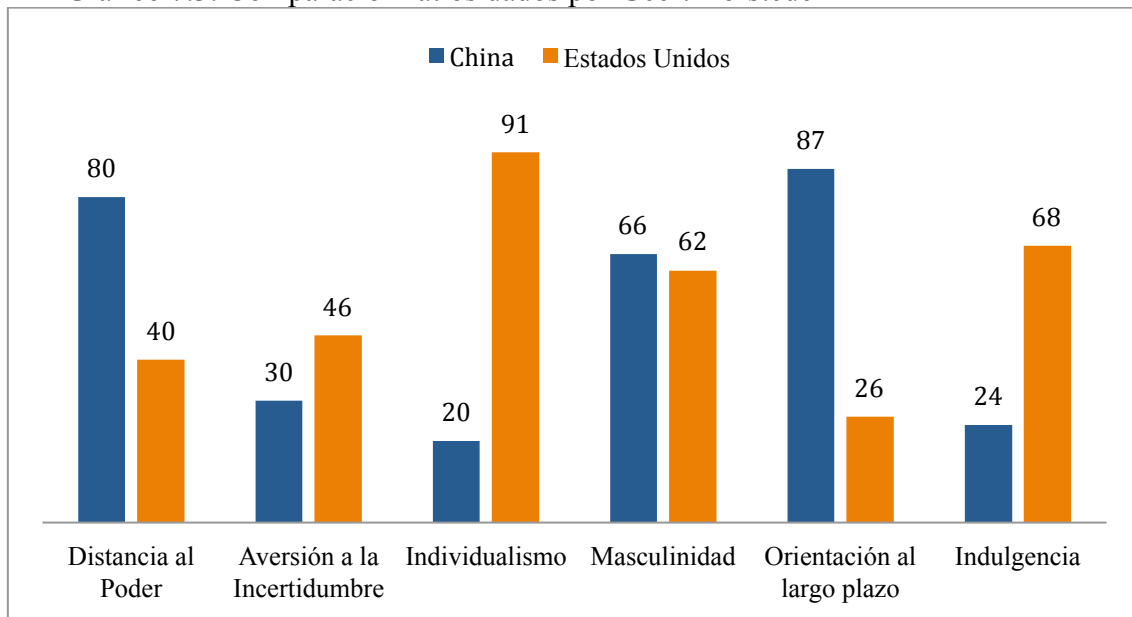
7.3.1 Estudio desde el enfoque de Geert Hofstede

El modelo de las dimensiones culturales de Hofstede, previamente descrito, pretende proporcionar una tendencia común de la sociedad que permita comprender cómo es la cultura de un país tomando como referencia su modelo de dimensiones culturales. No todo el mundo ni todas las personas pertenecientes a una cultura van a comportarse de la misma manera ni a compartir unos mismos valores, pero este modelo pretende reflejar esa tendencia central de la mayoría de ellos.

Esto no implica que, dentro de cada país, como señalamos antes al referirnos a la cultura de negocios en China y Estados Unidos, y el propio Hofstede también declaró, existan diferencias culturales regionales. Aunque en sus primeros análisis, China no entraba dentro de los 50 países evaluados, posteriormente incorporó al país asiático en sus estudios. De acuerdo con Hofstede (2010), la cultura china es una de las más antiguas y complejas del mundo.

En el gráfico siguiente, Gráfico 7.3, se establece una comparativa de los ratios otorgados por Hofstede para ambos países a raíz de sus encuestas. Posteriormente, se desarrollarán de forma más extensa las diferencias y similitudes encontradas.

Gráfico 7.3. Comparación ratios dados por Geert Hofstede



Fuente: Elaboración propia a partir de *Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*

En primer lugar, analizaremos los rasgos de la cultura china y posteriormente los de la cultura estadounidense desde el modelo de las dimensiones culturales descritas por Hofstede (1980, 1991, 2010).

El estudio realizado por Hofstede otorgó a China 80 puntos sobre 100 en cuanto a Distancia al Poder (PDI). Es uno de los países con mayor grado de inequidad entre miembros dentro de la sociedad. Se trata de una cultura que cree y reconoce desigualdades entre personas y además las acepta y asume. No hay defensa contra el abuso de poder de los superiores. Los individuos, además, están influenciados por la autoridad y las sanciones formales establecidas. Las personas no tienen aspiraciones por encima de su rango puesto que, consideran, nunca llegarían a alcanzarse y esperan que aquellos que ocupan los puestos más altos de la jerarquía les sirvan como guías.

En cuanto a la Aversión a la Incertidumbre, con un nivel de 30 sobre 100, la sociedad china se siente relativamente cómoda ante la ambigüedad e incertidumbre del futuro. No poseen la ansiedad o el estrés que provoca lo desconocido. “Los tiempos son un marco de referencia para orientarse uno mismo, pero no es algo que se esté constantemente cumpliendo y controlando” (Hofstede, 1991: 122).

Destaca de la cultura china el enorme Colectivismo que la caracteriza. Una puntuación de individualismo de 20 sobre 100, muestra que se trata de una cultura en la que priman los objetivos e intereses del grupo por encima de los del individuo. Las relaciones con las personas del mismo grupo o vínculo son fuertes. Sin embargo, con las personas que no pertenecen al grupo pueden llegar a ser frías y hostiles. Además, el compromiso con la organización no es alto. En este tipo de culturas, las relaciones personales prevalecen y priman sobre la organización y las tareas. Para el caso de China, tratándose de un país colectivista, la dependencia emocional de los miembros de una empresa será mayor que la de un país individualista. En este sentido, de acuerdo con Etzioni (1975), en la cultura china y en el caso de Lenovo, la implicación de sus trabajadores es más moral que calculada.

La cultura China es, según el modelo cultural de Hofstede, una sociedad masculina aunque no destaca por un ratio demasiado alto. Es decir, está orientada a la competición, los logros y el éxito personal, pero también se tienen en consideración valores como la cooperación, la generosidad y el cuidado de los demás. La encuesta realizada por Hofstede determinó para China una puntuación de 66 sobre 100. Para la cultura china, el éxito es importante y las diferencias entre hombres y mujeres aún son existentes.

La cultura china, por otro lado, está fuertemente enfocada en el largo plazo. Una puntuación de 87 implica que se trata de una cultura muy pragmática. Son reactivos y no poseen demasiada capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes, puesto que no fijan sus objetivos en el ahora sino en el largo plazo. Los socios chinos buscan alcanzar una coordinación entre familia y negocio, donde ambas estén controladas y complementadas la una con la otra. De acuerdo con la investigación de Hofstede (2010), las grandes empresas chinas se centran en la construcción de relaciones que generen en el futuro un resultado óptimo a largo plazo.

Finalmente, con una puntuación de 24 sobre 100 en indulgencia, Hofstede nos muestra que se trata de una cultura restrictiva, que tiende al pesimismo. Además, no pone demasiado énfasis en el tiempo de ocio, consideran que sus acciones están restringidas por las normas sociales.

Por otro lado, podemos observar que la cultura nacional estadounidense difiere mucho de la china si tomamos como referencia el modelo de dimensiones culturales proporcionado por Hofstede.

Si hablamos de la Distancia al Poder (PDI), con apenas una puntuación de 40 sobre 100, refleja que las personas se dejan influenciar poco por sus superiores y, además, tienen oportunidades y posibilidades de ascender socialmente. No comparten que la sociedad sea desigual ni que exista inequidad entre individuos. La premisa americana “Libertad y justicia para todos” refleja el énfasis del país norte americano por reducir la desigualdad social, defendiendo derechos iguales para toda la sociedad americana.

Estados Unidos también posee una puntuación relativamente baja en términos de Aversión a la Incertidumbre. Aunque Hofstede le otorgó un ratio más elevado que el de la sociedad china, un 46 sobre 100, se considera una cultura poco preocupada por las ambigüedades del futuro. La sociedad no tiene miedo al futuro, no viven bajo estrés. El grado de aceptación de ideas innovadoras o la voluntad de probar algo nuevo es relativamente alta y no tienen miedo al fracaso de la misma. La cultura estadounidense tiende a ser más tolerante con las ideas y opiniones de los demás y a promover la libertad de expresión.

En contraste con el bajo nivel de Distancia al Poder, destaca la alta puntuación de Individualismo que presenta la cultura estadounidense, que es de un 91 sobre 100. Esto nos muestra, por ejemplo, que las organizaciones americanas se caracterizan por una estructura jerárquica donde los directivos dependen de empleados individuales y de su experiencia. Tanto los directivos como los empleados esperan ser consultados en la toma de decisiones. Además, la información es compartida de forma frecuente. La comunicación es informal, directa y siempre participativa.

Los americanos no están acostumbrados a hacer negocios o interactuar con personas que conozcan bien, por ello, no se muestran tímidos para dar su opinión, reflejar sus ideas o preguntar dudas. Los empleados tienden a ser autosuficientes en su trabajo, muestran iniciativa y se centran en alcanzar sus objetivos propios y personales. La contratación, promoción y la participación en la toma de decisiones se basan en el mérito y esfuerzo de cada uno. Este último punto difiere claramente de la cultura china.

Como ya mencionamos anteriormente, y de acuerdo con Hofstede (1991), en una cultura colectivista como es la china, la contratación está condicionada por el grupo en su conjunto y siempre habrá una preferencia a contratar a familiares o allegados.

La sociedad estadounidense es una sociedad ligeramente masculina, con una puntuación de 62 sobre 100. Esta puntuación está estrechamente relacionada con el alto grado de individualismo de dicha cultura. Es una cultura que prioriza el éxito personal, los logros y el cumplimiento de objetivos personales por encima del cuidado de los demás y el bienestar común. La cultura americana fomenta la motivación en el trabajo para obtener siempre los mejores resultados. El emprendimiento forma parte de uno de los valores más destacados en la cultura de este país y guarda relación con el aspecto individualista que la caracteriza. Prima el trabajo por encima de las relaciones personales, viven para trabajar, y ello les permitirá obtener recompensas monetarias que reflejarán un mejor estatus social. Esta forma de pensar de “trabajar para ser el mejor” está aumentando la desigualdad dentro de la sociedad, hundiendo la premisa previamente comentada “libertad y justicia para todos”. La tendencia es que poco a poco, la distancia al poder vaya aumentando dentro de la sociedad americana.

Es una cultura centrada en el corto plazo. Con una puntuación de 26 sobre 100, según Hofstede (2010). No es una cultura demasiado pragmática. Las empresas miden su rendimiento y objetivos basándose en el corto plazo. Tienen una capacidad de adaptación rápida y se esfuerzan mucho en el trabajo ante cambios o hechos no esperados.

Por último, es una cultura más indulgente que restrictiva. Sin embargo, la puntuación no es demasiado alta. Consideran que es importante satisfacer sus propios deseos y dan cierto valor al ocio y al tiempo libre, aunque no demasiado, pues consideran que el trabajo está por encima de todo.

Una vez analizadas ambas culturas desde la perspectiva de Geert Hofstede, obtenemos claras diferencias entre ambas. Tan solo comparten cierta similitud en la Masculinidad, y con una diferencia de 16 puntos la Aversión a la Incertidumbre. Podemos sacar entonces varias conclusiones:

- Si hablamos de Distancia al Poder (PDI), la cultura china acepta que la sociedad es desigual y que hay diferencias significativas entre las personas. Holstein (2014) recopila las declaraciones que Gordon Redding relata en su libro acerca de que las empresas chinas poseen una fuerte desventaja con respecto a empoderar a los trabajadores para generar creatividad⁹. Se trata de una cultura en la que las empresas son dirigidas por jefes poderosos que dan órdenes a una jerarquía de trabajadores que deben seguir las instrucciones sin hacer preguntas. No se baraja la idea de la consulta ni participación en la toma de decisiones.

En contraste, la cultura americana promueve los derechos y oportunidades iguales para todos. Es una cultura en la que todas las personas tienen la posibilidad de crecer socialmente. Los estadounidenses tienden a buscar mas cercanía con sus subordinados y esto es algo que no concuerda con los socios chinos, los cuales sí marcan una brecha significativa entre altos cargos y subordinados. Esta primera desigualdad generó conflictos entre ambos equipos, los socios americanos proyectaban un modelo de negocio basado en la consulta y participación en la toma de decisiones. Sin embargo, los socios chinos preferían un estilo más autoritario y una supervisión colectiva.

- En cuanto al Individualismo, encontramos la mayor diferencia. La cultura china es fuertemente colectivista. Prioriza los grupos, ya sea en el ámbito familiar, laboral o social por encima del individuo. Las personas mantienen estrechos lazos con las personas de su mismo grupo. Mientras que la cultura estadounidense, de acuerdo con Hofstede (1980), es de las más individualistas del mundo. Los objetivos y logros individuales están por encima del grupo y no se da tanta importancia a las relaciones personales. Las estrategias por parte de Lenovo estaban siempre orientadas al trabajo en equipo y esto chocó con la forma individualizada de trabajar de los estadounidenses.

⁹ Declaraciones de Gordon Redding, profesor adjunto en INSEAD y coautor de El futuro del capitalismo chino: elecciones y posibilidades (2008), aquí: <https://www.strategy-business.com/article/li00126?gko=a2988>

- Finalmente, la cultura china se orienta muy en el largo plazo. Por ejemplo, las empresas estudian y miden su rendimiento en el largo plazo. También fijan así sus objetivos y estrategias.

Sin embargo, la cultura nacional estadounidense, piensa más en el corto plazo y tienen mayor capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno, son más flexibles. Los estadounidenses eran muy flexibles a la hora de adaptarse a cambios o circunstancias inesperadas, mientras que para los socios chinos esa adaptación se convertía en todo un desafío. Los objetivos de Lenovo estaban muy orientados en el largo plazo. Con esta adquisición pretendían establecer una estrecha relación con el mundo occidental e ir adquiriendo una presencia internacional fuerte. Sin embargo, los trabajadores de IBM y su equipo, se esforzaban y trabajaban para alcanzar buenos resultados económicos en el corto plazo.

A continuación, como colofón al análisis de Geert Hofstede aplicado a este caso real, se procede a resumir de forma esquemática las diferencias encontradas en cuanto a las dimensiones culturales de ambos países.

Cuadro 7.3 Resumen diferencias culturales entre China y Estados Unidos

	CHINA	ESTADOS UNIDOS
Distancia al Poder	Fuertes estructuras jerárquicas. Desigualdades sociales e inequidad de poder. Distancia con los directivos Influencias de las personas con más poder No se tienen en cuenta las opiniones de los empleados	Escasa estructura jerárquica, diferencias de status y poder bajas. Relaciones cercanas entre jefes y empleados Poca influencia de los altos cargos. Consulta y participación de todo el equipo en la toma de decisiones
Individualismo	Intereses colectivos y grupales Lealtad al grupo Relaciones de confianza Trabajo colectivo	Intereses individuales y personales Prima el trabajo por encima de las relaciones Trabajo individual

Orientación en el largo plazo	Formulación de estrategias y medición de resultados en el largo plazo Poca capacidad de adaptación a circunstancias cambiantes	Formulación de estrategias en el corto plazo Mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a imprevistos
Indulgencia	Sociedad pesimista, restrictiva Menos énfasis en actividades de ocio y tiempo libre	Sociedad indulgente Importancia a las actividades de ocio y tiempo libre aunque siempre prima el trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de las explicaciones desarrolladas

7.3.2 Estudio desde el enfoque de Edward Hall

Según el modelo cultural desarrollado por Hall, las diferencias culturales entre China y Estados Unidos son muy significativas. Procedemos a sintetizar en el Cuadro 7.4 las culturas estadounidense y china de acuerdo con el modelo cultural de Edward Hall. A continuación, se explica de forma extensa las diferencias culturales encontradas en este contexto.

Cuadro 7.4: Modelo cultural de Edward T Hall para China y Estados Unidos

	CHINA	ESTADOS UNIDOS
Contexto	Alto Contexto	Bajo Contexto
Territorialidad	Territorialidad baja	Territorialidad alta
Concepción del tiempo	Policrónica	Monocrónica

Fuente: Elaboración propia

En el modelo de Hall sobre el contexto de las culturas, China pertenece a una cultura de alto contexto. En la cuál las personas están muy involucradas unas con otras, manteniendo una buena relación y en donde la sociedad sigue una estructura jerárquica clara. La adaptación es difícil para los extranjeros, pues ciertos comportamientos no se dan por sentado y las reglas no escritas son muy importantes. En la cultura china, la comunicación no verbal juega un papel muy importante. Sin embargo, la cultura estadounidense se caracteriza, de acuerdo con el modelo de Hall, por ser de bajo contexto. Donde priman las normas muy claras y explícitas, la sinceridad y la comunicación clara y directa. Además existe poca involucración con los demás.

Cuando los directivos de ThinkPad acudían a reuniones con sus nuevos socios chinos, las negociaciones fueron difíciles e incómodas. Como ya explicamos anteriormente, cuando un individuo de una cultura de alto contexto acude a negociar o comunicarse con otro que pertenece a una cultura de contexto bajo, sin apenas conocimientos previos sobre las normas y reglas no escritas del país al que pertenece la otra parte, las probabilidades de que se den malentendidos entre ellos son muy altas.

Cabe mencionar como ejemplo el comentario de Gina Qiao, vicepresidenta de recursos humanos de Lenovo, quién reconoció a los medios que la primera vez que acudió a una reunión con directivos americanos, tenía muchas ideas pero apenas expresó alguna¹⁰. Le resultó muy chocante que cada persona expresara abiertamente y sin acritud sus opiniones.

De acuerdo con la información consultada en artículos procedentes de *Financial Times* y *New York Times*, los directivos occidentales no aceptaban la reticencia de los chinos a hablar alto y en público. Por otro lado, los socios chinos no entendían la “manía” estadounidense de hablar y hablar. Esto generó innumerables malentendidos en las reuniones y conferencias, dando lugar a serios problemas de comunicación entre ambos grupos.

En cuanto al concepto de territorialidad, la cultura china se caracteriza por poseer una baja territorialidad, los trabajadores no dan tanta importancia a la propiedad propia y tienden a compartir. Optan por mantener una relación cercana con sus compañeros. En contraste, la cultura estadounidense posee la característica de territorialidad alta, de acuerdo con Hall (1966). Los trabajadores mantienen relaciones frías y distantes con sus compañeros, siempre orientadas al trabajo. Este aspecto hubo de ser muy tenido en cuenta por parte de la dirección de Lenovo a la hora de tratar que ambos equipos trabajasen conjuntamente al pertenecer ya a una empresa común, Lenovo.

¹⁰ Según el artículo publicado por The Washington Post en el que se resume una de las entrevistas que dio Qiao después de la adquisición. Disponible artículo completo aquí: https://www.washingtonpost.com/national/on-leadership/lenovos-tale-of-two-cultures/2013/11/04/4e270704-3cd1-11e3-b6a9-da62c264f40e_story.html?noredirect=on&utm_term=.dd1809266e57

Por último, según Hall, la sociedad estadounidense sigue una concepción monocrónica del tiempo, pues da más importancia al trabajo frente a las relaciones personales con el fin de aumentar la productividad. Es importante la concentración en la tarea presente y evitar distracciones o problemas de puntualidad y desorganización. Sin embargo, la cultura china se identifica con la concepción policrónica, donde priman las relaciones por encima del trabajo. Mientras que para los trabajadores chinos, la simultaneidad de tareas al mismo tiempo es algo habitual, los estadounidenses no conciben realizar más de una tarea al mismo tiempo.

Son tres elementos culturales que debieron ser cuidados y estudiados con detenimiento. Si aplicamos el modelo de Hall, ambas culturas difieren mucho la una de la otra. El nuevo equipo de dirección hubo de hacer frente a esta diversidad cultural para hacer que ambos equipos se adaptaran un poco el uno al otro y tratar de convertir el espacio de trabajo en un sitio cómodo donde se pudiera alcanzar la máxima productividad posible.

En base a las diferencias anteriormente señaladas, ambos equipos debían cambiar su forma de ver el trabajo. En concreto, los trabajadores chinos debían entender que sus nuevos compañeros preferían unas relaciones laborales más frías y distantes, donde la puntualidad y el tiempo son tenidos muy en cuenta. Además, considerar que no son propensos a compartir su propiedad en el trabajo con el resto de compañeros. En contraste, los empleados estadounidenses debieron saber que sus nuevos compañeros se decantaban por unas relaciones más cercanas, donde la familia y el trabajo estaban muy vinculados y, además, no otorgaban tanta importancia al tiempo.

A continuación, el Cuadro 7.5 muestra un resumen que compara las diferencias culturales entre China y Estados Unidos tomando como referencia el modelo de Hall.

Cuadro 7.5 Resumen diferencias culturales modelo de Hall China y Estados Unidos

	CHINA	ESTADOS UNIDOS
Contexto	Estructura jerárquica Personas involucradas en el desarrollo de las demás Las normas no escritas son importantes Comunicación no verbal importante	Poca jerarquía Personas individuales que no forman parte de un grupo, poca involucración en tareas ajenas Priman las normas claras, comunicación directa

Territorialidad	La propiedad propia no tiene importancia. Prima compartir Relaciones cercanas con compañeros	La propiedad propia importa Relaciones distantes con los demás Estrictamente profesionales
Concepción del tiempo	Concepción policrónica del tiempo Priman las relaciones personales por encima del trabajo Varias tareas al mismo tiempo El tiempo es menos importante y no se controlan demasiado los tiempos	Concepción monocrónica El trabajo por encima de todo No se solapan tareas El tiempo es valioso Se controlan horarios

Fuente: elaboración propia

7.3.3 Estudio desde el enfoque de Fons Trompenaars y Hampden-Turner

Siguiendo la línea de las explicaciones para los dos modelos anteriores, se sintetiza en el Cuadro 7.6 las diferencias culturales de China y Estados Unidos tomando como referencia el modelo cultural de Trompenaars. Seguidamente, se explican estas diferencias más detalladamente y se concluye con el Cuadro 7.7 a modo de resumen.

Cuadro 7.6: Modelo de Trompenaars y Hampden-Turner para China y Estados Unidos

CHINA	ESTADOS UNIDOS
Particularismo	Universalismo
Colectivismo	Individualismo
Emocional	Neutral
Difusa	Específica
Atribución	Ejecución
Concepción sincrónica del tiempo	Concepción secuencial del tiempo
Control externo	Control interno

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner, la cultura estadounidense y china difieren en el primer elemento estudiado en este modelo. Estados Unidos defiende que la norma es de aplicación general para todos sin excepción. Fons Trompenaars y Hampden-Turner sitúan a la cultura americana como una de las más universalistas del mundo. Sin embargo, China estaría orientada hacia un enfoque más particularista.

Siguiendo la misma línea, mientras que la cultura estadounidense es fuertemente individualista, la cultura china prioriza en el trabajo grupal y el apoyo entre compañeros. Esto también fue motivo de discordancias en el trabajo en ambos equipos. Los trabajadores y el equipo de dirección de Lenovo, daban una mayor importancia al aspecto humano y grupal de la empresa, mientras que el equipo de IBM se orientaban hacia un aspecto individualista, dando más importancia al individuo.

La cultura china, de acuerdo con el modelo de Fons Trompenaars y Hampden-Turner, estaría enfocada más emocionalmente que si la comparamos con la estadounidense, que es mucho más neutral.

También destaca, dentro de este modelo, que la cultura estadounidense es fuertemente específica, mientras que china tiende a ser más difusa. Esto implica que para los estadounidenses, la vida personal y profesional está claramente separada. No es necesario establecer una buena relación con la persona con la que se va a hacer negocios. Un empresario estadounidense no se plantea establecer lazos más allá de los profesionales con su socio, porque valora su tiempo. Esto guarda cierta relación con la concepción monocrónica del tiempo defendida por Hall. Resultó chocante para los directivos estadounidenses los regalos que sus compañeros chinos les hacían en las reuniones. Como ya hemos dicho con anterioridad, para la cultura china, es inconcebible hacer negocios o comunicarse con un desconocido. Por ello, buscan un determinado acercamiento mediante la entrega de regalos, con el fin de fortalecer la relación con la otra parte.

Los chinos prestaban mucha atención a los detalles, mientras que sus compañeros estadounidenses se centraban en el trabajo y en alcanzar los objetivos fijados. Esto suponía una ofensa para los chinos.

Otro rasgo que también distingue a ambas culturas es la percepción o adquisición del status. Para la cultura estadounidense, el estatus lo alcanza el propio individuo como consecuencia de su esfuerzo, trabajo y sacrificio. Mientras que en la cultura china, el estatus viene dado por la situación en la sociedad de cada individuo.

Si abordamos el tema de la concepción frente al tiempo, observamos que la cultura estadounidense sigue una percepción secuencial del tiempo. Para el equipo de IBM, la puntualidad y el tiempo eran muy importantes. Para el caso de Lenovo, el tiempo no era tan importante y primaban otro tipo de asuntos.

A continuación, el Cuadro 7.7 refleja a modo de resumen las diferencias culturales entre ambos países tomando como referencia el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner.

Cuadro 7.7 Resumen diferencias culturales modelo de Trompenaars y Hampden-T
China y Estados Unidos

	CHINA	ESTADOS UNIDOS
Universalismo / Particularismo	Norma aplicada según de quién se trate	Norma de aplicación general para todos
Individualismo / Colectivismo	Trabajo grupal y apoyo en compañeros, vinculación. Se persiguen intereses colectivos	Trabajo individual, centrado puramente en el negocio Se persiguen intereses individuales
Emocional/ Neutral	Toma de decisiones condicionada por criterios subjetivos Se expresan los sentimientos	Toma de decisiones bajo criterios objetivos Se controlan las emociones
Específica/ Difusa	Vida personal y profesional ligadas Imprescindible buena relación de confianza con el socio. Se fijan en los detalles	Separación entre vida personal y profesional No es imprescindible tener una relación cercana con la otra parte Los detalles no importan, solo alcanzar los objetivos del negocio
Atribución/ Ejecución	El status se adquiere según tu situación en la sociedad	El status se adquiere por el esfuerzo, trabajo y mérito propio
Concepción del tiempo	Concepción sincrónica El tiempo es relativo y no se controla Simultaneidad de actividades al mismo tiempo	Concepción secuencial. El tiempo y el horario es importante. Puntualidad Las actividades se hacen a su tiempo, no se solapan
Actitud frente al contexto	Control externo, el entorno controla las acciones y decisiones de las personas Menor ambición en el entorno profesional	Control interno, los factores externos no influyen en la toma de decisiones Ambición en el entorno profesional

Fuente: elaboración propia

7.4 DESENLACE Y CONCLUSIONES

Como hemos expuesto anteriormente, las diferencias culturales entre ambas compañías fueron más que evidentes dados sus países de origen y sus respectivas culturas nacionales. La falta de capacidad multicultural inicial por parte de ambos equipos supuso graves problemas de comunicación y gestión entre ellos, que dificultaron el buen funcionamiento durante la adquisición.

La conclusión que podemos extraer de dicho proceso es que los directivos chinos no estuvieron preparados para esta adquisición transfronteriza.

El objetivo de esta adquisición, como ya resaltamos durante la presentación del caso, era obtener lo mejor de cada empresa. Combinar las oportunidades que ambos equipos podían aportar al grupo y convertir así a Lenovo en una marca de reconocimiento mundial. En otras palabras, convertir esa diversidad cultural en una fuente de ventaja competitiva.

Desde un principio, se insistió en que ambas partes fueran iguales en el proceso. Con el objetivo de alcanzar un equilibrio entre Estados Unidos y China, se llevó a cabo una reforma en la estructura de dirección, la cual pasaba a incorporar directivos procedentes tanto de IBM como de Lenovo. Con esta reestructuración, se integrarían las funciones y tareas de ambos equipos para dirigir el negocio bajo una dirección común. También compartirían responsabilidad directiva y compromiso. Sin embargo, la falta de un lenguaje común y valores compartidos, haría imposible formar un equipo unificado y de gestión global.

Las diferencias más notorias se observaron en cuanto a la forma de trabajar de los empleados. Los trabajadores de Lenovo estaban acostumbrados a trabajar en equipos más amplios. Los americanos, sin embargo, trabajan en grupos más pequeños e incluso individualmente. Además, participaban en la toma de decisiones, se mostraban activos a expresar sus ideas y los altos cargos tendían a escuchar y consultar con sus trabajadores, cosa que en China raramente sucedía.

Varios informes consultados revelan que el equipo estadounidense, centrado en el corto plazo, pedía de forma constante informes sobre el desempeño y logro de objetivos para controlar si el trabajo se estaba realizando de forma adecuada. Esto resultó amenazante para la parte china, que sentía que se estaba desconfiando de ella, de su trabajo y de su compromiso.

Además de la forma de trabajar, la otra gran diferencia que provocó malentendidos fue la falta de comunicación entre ambos equipos debido a que cada uno percibía el trabajo de forma diferente. Para unos, el equipo de IBM, el trabajo era lo primero, por encima de las relaciones personales. Para otros, Lenovo, era más importante establecer estrechos lazos antes de continuar con el trabajo en cuestión.

Cabe mencionar también que la manera en la que cada grupo acudía a las conferencias y reuniones era muy diferente. Mientras que unos hablan asertivamente y expresaban abiertamente sus ideas, otros eran más reservados y preferían guardar silencio cuando no estaban de acuerdo con algo, en vez de debatirlo u oponerse. La falta de fluidez en el idioma de los directivos chinos, provocaba que tomaran varios segundos en traducir mentalmente sus ideas antes de expresarlas, lo que ralentizaba los procesos de comunicación.

Viajar para un día de reuniones era muy difícil dada la distancia geográfica y las 12 franjas horarias que los separaban provocaba aún más problemas de comunicación e intercambio de información entre los equipos. Además, las horas regulares de negocio en Nueva York y Pekín, lugares donde estaban las sedes principales de ambas empresas, coincidían únicamente en 3-4 horas. Esto provocó que la comunicación instantánea entre compañeros chinos y estadounidenses fuera imposible, u obligara a alguno de ellos a permanecer en la oficina horas que no se correspondían con su jornada laboral.

Como consecuencia de los problemas que fueron surgiendo, la empresa estableció un comité de integración cultural y desarrolló varios programas con el fin de superar las barreras culturales. Un ejemplo de ello fue el programa “*East Meets West*”, el cuál enseñaba a los altos cargos de la compañía los fundamentos y valores de las culturas tanto china como americana.

Otro ejemplo fue el programa “*Lenovo Expression Workshop*”, dirigido a los directivos chinos con el fin de ayudarles a desarrollar sus capacidades comunicativas de acuerdo con los estándares occidentales. Lenovo adoptó el inglés como lengua oficial de la empresa. Lo hizo en un momento en el cuál la mayor parte de los directivos chinos no hablaban inglés con fluidez. Como ya mencionamos hablando de la teoría de Griffin y otros (1999), el idioma ocupa un puesto determinante en una cultura.

Las medidas posteriores fueron, entre otras, el traslado de las operaciones centrales de marketing a la India. Esto generó una enorme controversia para algunos trabajadores de Lenovo, pues pertenecían y dieron lealtad a una compañía que desde sus orígenes se había mostrado orgullosa de ser esencialmente china. Lenovo poseía unos valores propios muy característicos de la cultura china, y de los cuáles siempre se mostró orgullosa de poseer. Este traslado supuso el inicio de un cambio importante, la pérdida de parte de la identidad china a favor de adquirir una presencia más internacional.

El desenlace provocó que la participación de Lenovo en el mercado cayera en aquel momento un 0,5% de acuerdo con Iceberg Cultural Intelligence ¹¹ (2010). Posteriormente, logró estar presente en 65 países y no hubo demasiada huida de clientes como en un principio se habría esperado. Además, consiguió mantener al 98% de sus empleados. Otros decidieron abandonar la compañía al no estar conformes con perder la identidad nacional china que caracterizaba a su equipo.

Esta adquisición, que en sus inicios creó discordia dentro de la organización y provocó pérdidas, permitió a Lenovo alcanzar esa identidad global que perseguía. Sin embargo, aunque se convirtió en una empresa reconocida a nivel global y bien posicionada en su mercado, el resultado de dicha adquisición no fue el esperado, tal y como relata Holstein (2009) para un periódico digital¹².

¹¹ Artículo completo aquí: <http://www.icebergci.com/2010/04/18/la-cultura-y-el-resultado-final/>

¹² Artículo completo aquí: <https://www.strategy-business.com/article/li00126?gko=a2988>

William J. Amelio, nombrado CEO de Lenovo en 2005 a partir de la adquisición de la división de IBM, reconocía que la herencia china de Lenovo formaba una parte muy fuerte del ADN global de la empresa y que su principal desafío era aprovechar la diversidad que poseían para convertirla en un arma competitiva¹³. Muestra de los malos resultados consecuencia del choque cultural, abandonó la compañía en 2009 después de que Lenovo experimentara en el último trimestre de 2008 importantes pérdidas económicas y una bajada significativa de participación en el mercado.

7.5 SITUACIÓN ACTUAL

A raíz del inicial problema cultural, Lenovo ha ido incorporando diferentes sedes con el fin de alcanzar un buen balance cultural. Éstas se encuentran actualmente en París, Pekín y Carolina del Norte.

Tal y como hemos podido leer en la página oficial de Lenovo y en su página web personal¹⁴, Yolanda Lee Conyers, vicepresidenta de operaciones de Recursos Humanos, declara que parte del motivo de que Lenovo sea a día de hoy una empresa multinacional exitosa se debe a que está formada por un equipo con un gran abanico de experiencias y valores, múltiples capacidades y una gran variedad de orígenes culturales que trabajan juntos para lograr un mismo objetivo. En su libro *The Lenovo Way: Managing a Diverse Global Company for Optimal Performance*, también habla de los desafíos encontrados por Lenovo para convertirse en una compañía global y como superó, no sin dificultades, la adquisición de ThinkPad.

El pasado 24 de mayo de 2018 Lenovo publicó sus resultados referentes al primer cuatrimestre y el último año fiscal que finalizó del pasado 31 de marzo¹⁵. A fecha de 31 de marzo de 2018, Lenovo declaró unos ingresos de 10,6 billones de dólares, un 11,1% más que el año anterior en ese día.

¹³ Entrevista completa en

http://edition.cnn.com/2006/BUSINESS/08/27/boardroom.amelio/index.html?section=cnn_latest

¹⁴ Artículo completo aquí: <http://www.yolandaconyers.com>

¹⁵ Informe económico y financiero completo aquí: <http://static.lenovo.com/ww/lenovo/pdf/FYQ417-18%20press%20release%20-%20FINAL.pdf>

El resto de datos obtenidos del último informe publicado por la compañía evidencia que se trata de una empresa en constante evolución y desarrollo, enfocada puramente en el cliente y que consiguió lidiar con el choque cultural que sufrió, no sin pérdidas importantes iniciales, para continuar creciendo y llevar su negocio ThinkPad a lograr, en 2012, unas de las mayores cuotas de mercado a nivel global.

A día de hoy sin embargo, y a pesar de los buenos resultados obtenidos por Lenovo en sus otros productos y actividades, la división ThinkPad que adquirió en 2005 ha perdido cuota de mercado y volumen de ventas debido principalmente al auge de los teléfonos inteligentes y tabletas.

8. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se han expuesto algunas de las principales teorías culturales formuladas por tres de los antropólogos más influyentes en el estudio de la diversidad cultural. Además, se han proporcionado ejemplos de dichas culturas lo largo de las explicaciones teóricas. Después de abordar el concepto de cultura por otros autores con menor repercusión y definir el proceso básico de adquisición y la gestión cultural durante el mismo, se ha analizado un caso práctico real en el que la falta inicial de capacidad multicultural por parte de los protagonistas generó importantes problemas y disputas entre las empresas implicadas. Tras desarrollar el caso, hemos identificado los principales motivos que provocaron dichos conflictos y comentado brevemente el desenlace final del caso. A continuación, y en base a todo lo estudiado con anterioridad, procedemos a desarrollar una serie de conclusiones en concordancia con los objetivos fijados al inicio de este trabajo.

La globalización implica un proceso creciente de integración e internacionalización de capital financiero, industrial y comercial, así como el establecimiento de relaciones políticas internacionales. La globalización permite que cada vez sean más las empresas que operen más allá de las fronteras de su mercado local y, en algunos casos, hace obligatorio la actividad de la empresa fuera de estas. Esta globalización favorece el desarrollo, establecimiento y afianzamiento de negocios internacionales y del comercio internacional. En ellos, pueden ser dos o más países los que estén involucrados, lo que se traduce en diversidad cultural.

El caso real presentado en este trabajo, así como otros ejemplos encontrados durante el proceso de lectura, afianza la idea de que el factor cultural juega un papel determinante en la empresa y ha de tenerse muy en cuenta cuando se desee iniciar una negociación transfronteriza o cualquier actividad empresarial fuera del mercado local. La diversidad cultural es un elemento clave. Conocer las características culturales del nuevo destino es imprescindible para el buen funcionamiento de dicha negociación. Este conocimiento nos permitirá desarrollar una estrategia valiosa para obtener los resultados deseados. Tener sensibilidad internacional y capacidad multicultural es un requisito muy importante que deben poseer todas las empresas que operan en distintos países.

Dada la importancia del factor cultural, han sido muchos los antropólogos y sociólogos que han estudiado el concepto de cultura desde distintas perspectivas y han desarrollado sus propias teorías. Las publicaciones acerca del factor cultural y la comunicación multicultural abarcan todos los ámbitos de la vida, aunque el objeto de este trabajo haya sido enfocar la importancia de la cultura al ámbito de la empresa y los negocios internacionales.

Geert Hofstede propuso, a través de sus publicaciones, su modelo de las seis dimensiones culturales. Éste está basado principalmente en encuestas realizadas a empleados, procedentes de diferentes países de la empresa IBM. A raíz de estas encuestas desarrolló su modelo cultural que marcaría las diferencias entre las culturas nacionales de los países. Edward Hall, a partir de interrogatorios y entrevistas aleatorias a gente de diferentes orígenes culturales, trató de establecer diferencias entre las culturas nacionales mediante los conceptos de territorialidad, contexto y concepción del tiempo. Finalmente, Fons Trompenaars, con la colaboración de Hampden-Turner, identificó siete orientaciones que permitirían comprender la forma en la que se comportan las personas según el origen cultural al que pertenecen.

Estas teorías culturales pueden ser más o menos objetivas, pero no debemos olvidar que se basan, en algunos casos, de encuestas, experiencias personales, etc. A pesar de que hayan sido mucho los autores que se hayan pronunciado en este tema, desde mi punto de vista, sería necesario que, en el futuro, los investigadores pudieran contar con estudios que incorporasen en su trabajo un mayor número de países, con el objetivo de que el análisis de las diferencias culturales sea más completo y se acerque más a la realidad.

En mi opinión, en base al conocimiento adquirido durante la lectura de los autores y la relación con el caso real, el modelo cultural más interesante habría de tener una mezcla de elementos formulados en las tres teorías principales. Ello permitiría que fuera más objetivo, real y completo. Además, habríamos de considerar el hecho de que la globalización está provocando que las culturas tiendan a homogeneizarse. Aunque es difícil que pierdan su identidad propia, sí es cierto que los continuos cambios que se están experimentando en términos de globalización, están favoreciendo que las culturas y las personas se acerquen más las unas a las otras.

El caso práctico desarrollado nos da una lección acerca de la importancia que cobra la cultura nacional para la empresa. A través de la aplicación de las teorías culturales previamente descritas, se analizó el caso de adquisición por parte de Lenovo a ThinkPad, división de IBM. El análisis de este caso nos muestra que las culturas nacionales a las que pertenecen las empresas protagonistas son muy dispares y poseen elementos, características y comportamientos muy diferentes, que motivaron los choques culturales y los problemas de comunicación entre los equipos. Cabe destacar que se observaron diferencias en casi todos los elementos y dimensiones descritos en los tres modelos estudiados.

Esto evidencia que hoy en día es imprescindible, para cualquier empresa, conocer las características y orígenes culturales a los que pertenecen las personas o equipos con los que trabajan o desean trabajar. Este conocimiento les otorgará un mayor éxito al interactuar con ellas y aprovechar la sinergia que dichas relaciones les pueden otorgar.

Las principales limitaciones y obstáculos de este trabajo se han encontrado durante la búsqueda de información y datos del caso práctico. Parte de la información anterior a 2004 relativa a Lenovo se encontraba disponible sólo en chino.

Otra limitación a señalar sería que, al abordar únicamente un caso práctico, no se han podido obtener ejemplos de algunas de las dimensiones culturales ya que China y Estados Unidos las poseen en común. Esto propone posibles opciones o líneas de desarrollo. Habría sido interesante la utilización de fuentes primarias de información, por ejemplo la realización de encuestas a personas de varios países y continentes o aportar otro caso práctico real que hiciera más completo nuestro estudio.

Una última limitación a añadir sería que no se aborda el tema de la cultura organizativa propiamente dicha. Este trabajo aborda la cultura desde el punto de vista del país o sociedad a la que pertenece la empresa, no la cultura organizativa propia que poseen las compañías y que las diferencian del resto. Es importante remarcar esta diferencia. Habría sido interesante estudiar e identificar las culturas organizativas de las empresas protagonistas del caso para entender aún mejor como afectó esta adquisición a ambos equipos, aunque dicho análisis habría supuesto un trabajo demasiado extenso.

Como conclusión final y en base a lo aprendido a lo largo de este trabajo, podemos afirmar que la capacidad multicultural y diversidad cultural se convierten en una importante ventaja competitiva y en un factor de éxito determinante cuando se saben gestionar de forma adecuada.

9. REFERENCIAS

- Acosta, F., y Oreja Rodríguez, J. (2008). Factores Externos E Internos Determinantes De La Orientación De La Cultura Estratégica De Las Empresas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(1), 13-32.
- Ander Egg, E. (2005). El Proceso de Globalización en la Cultura. *Cuadernos Patrimonio Cultural y Turismo*, 13, 143-164.
- Ávila Marcue, F. (2000). *Tácticas para la Negociación Internacional. Las Diferencias Culturales*. México DF: Trillas.
- Balan, S., y Vreja, L. O. (2013). The Trompenaars' Seven-Dimension Cultural Model and the Cultural Orientations of Romanian Students in Management. *New Management for the New Economy*, 95-107.
- Batalla Navarro, P., y Peña Acuña B. (2016). *Dirección de Comunicación y Habilidades Directivas*. Madrid: Editorial Dykinson SL.
- Baudino, M. (2010). La Cultura y el Resultado Final: El choque cultural de Lenovo. Recuperado a partir de <http://www.icebergci.com/2010/04/18/la-cultura-y-el-resultado-final/>
- Black, S., Gregersen, H. B., y Mendenhall, M. E. (1992). *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bouchikhi, H., y Kimberly, J. (2012). *1+1+=1, the Central Role of Identity in Merger Math*. Wharton University.
- Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., y Moss, T. W. (2010). Long-term Orientation: Implications for the Entrepreneurial Orientation and Performance of Family Businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22 (3), 241-264.
- Camps Torres, J. (2002). Compatibilidad Cultural en procesos de fusión. Estudio empírico del caso Pryca-Continente. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 11 (4), 189-202.

- Cantillo-Guerrero, E. F., y Daza-Escorcía, J. M. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Dialnet*, 9(1), 18-23. Recuperado a partir de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3874557.pdf
- Carrasco Gallego, A. (2011). Diferencias Culturales entre países y acceso de la mujer a los consejos de la administración. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 40, 629-656.
- Casillas Bueno, J. (1998). El nivel de Internacionalización de las empresas españolas con filiales en el exterior. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 4(2), 91-108.
- Castrejón Mata, C., y López Salazar, A. (2011). *Multiculturalismo y Mercados. Pásele Marchanta*. México.
- Castro Casal, C., (2003). Dirección del conflicto cultural en fusiones y adquisiciones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 129-150.
- Cateora, P. R., y Graham, J. L. (2005). *Marketing Internacional* (12ª ed.). México: McGraw-Hill International.
- Cerviño, J. (2006). *Marketing Internacional* (1ª ed.). Madrid: Pirámide Ediciones.
- Cnn.com International. (2007). Transcript: Bill Amelio, CEO of Lenovo. Recuperado a partir de http://edition.cnn.com/2006/BUSINESS/08/27/boardroom.amelio/index.html?section=cnn_latest
- Cohen, H. (1980). *You Can Negotiate Anything*. Secaucus, NJ: Lyle Stuart.
- Cohen, R. (1997). *Negotiating Across Cultures, International Communication in an Independent World*. Washington, DC: United States Institute of Peace.
- CommGAP. (2010). Intercultural Communication. Recuperado a partir de <https://siteresources.worldbank.org/EXTGOVACC/Resources/InterculturalCommunication.pdf>

- Conyers, Y. L. (2018). Who is Yolanda Lee Conyers?. Recuperado a partir de <http://www.yolandaconyers.com>
- Cooke, T. (1988). *International Mergers and Acquisitions*. Oxford: Brasil Blackwell Publishing.
- Correa, M., y Serrano, I. (2010). Gestión de Personas En Equipos Multilocalizados. Competencias, Diversidad Cultural E Internacionalización. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 856 (3), 41-52.
- Cuervo García, A. (2001). *Introducción a la Administración de Empresas* (4ª ed.). Navarra: S.L. Civitas Ediciones.
- Díaz Tapullima, F. (2017). *Hofstede y las Dimensiones Culturales*. Universidad de Valladolid.
- El Mundo. (2004). IBM vende su negocio de ordenadores personales a la china Lenovo por 1.750 millones. Recuperado a partir de <http://www.elmundo.es/mundodinero/2004/12/08/Noti200412080911.html>
- Enderle, R. (2014). IBM and Lenovo: The Backstory Behind this Powerful Server/PC Partnership. Recuperado a partir de <http://www.itbusinessedge.com/blogs/unfiltered-opinion/ibm-and-lenovo-the-backstory-behind-this-powerful-serverpc-partnership.html>
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. Columbia University, New York.
- Etzioni, A. (1997). *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Fanjul, E. (2010). Factores Culturales e Internacionalización de la empresa. *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, 856, 7-20.
- Farías, P. (2007). Cambios en las Distancias Culturales entre países: un análisis a las Dimensiones Culturales de Hofstede. *Universidad de Chile*, 52, 85-103.

- Fernández de Navarrete, V. (2018). Modelización de Elementos Culturales Relevantes en el Comercio Exterior. Recuperado a partir de <http://xivrem.ujaen.es/wp-content/uploads/2012/05/88-R-142M223.pdf>
- Fernández Sedano, I., Páez Rovira, D., Ubillos Landa, S., y Zubieta, E. (2004). *Psicología Social, Cultura y Educación*. Pearson Educación.
- Ferraro, G. P. (2002). *The Cultural Dimension of International Business* (4ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Garmendia, J. A. (2004). El Impacto de la Cultura en los Resultados de la Organización. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 108 (4), 75-96.
- Griffin, R. W., y Pustay, M. W. (1999). *International Business: A Managerial Perspective* (2ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Guerras Martín, L. Á., y Navas López, J. E. (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa : Teoría y Aplicaciones* (5ª ed.). Navarra: S. L. Civitas Ediciones.
- Hall, E. T. (1966). *The Hidden Dimension*. Garden City, Nueva York: Anchor Books Edition.
- Hall, E. T. (1968). Proxemics. Comments and Replies. *Current Anthropology*, 9 (2), 83-108.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City, Nueva York: Anchor Books Edition.
- Hall, E. T. y Hall, M. R. (1990) *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, Inc.
- Halzack, S. (2013). Lenovo's Tale of Two Cultures. *The Washington Post*. Recuperado a partir de https://www.washingtonpost.com/national/on-leadership/lenovos-tale-of-two-cultures/2013/11/04/4e270704-3cd1-11e3-b6a9-da62c264f40e_story.html?noredirect=on&utm_term=.dd1809266e57
- Hanner, U. (1992). Cosmopolitas y locales en la cultura global. *Alteridades*, 2 (3), 107-115.

-
- Helgstrand, K. K., y Stuhlmacher (1999). National Culture: An influence on leader evaluations?. *The International Journal of Organizational Analysis*, 7(2), 153-168.
- Hodgetts, R. M., Luthans, F., y Doh, J. (2006). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. McGraw-Hill International.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G. (1983). National Cultures in four Dimensions: A research-based theory of Cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 13, 46-74.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the mind* (1ª ed.). Glasgow: McGraw-Hill International.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2ª ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hofstede, G., y Bond, M. (1988). The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, 16, 5-21.
- Hofstede, G., y Minkov, M. (2010a). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. McGraw-Hill International.
- Hofstede, G., y Minkov, M (2010b). Long versus Short-term Orientation: New Perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16 (4), 493-504.
- Hofstede, G., Pedersen, P., y Hofstede, G. J. (2002). *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*. Intercultural Press Inc.
- Holstein, W. J. (2010). China's Multinational Quandary. Recuperado a partir de <https://www.strategy-business.com/article/li0012?gko=a2988>
- Holstein, W. J. (2014). Lenovo Goes Global. Recuperado a partir de <https://www.strategy-business.com/article/00274?gko=abf3e>

- Huntington, S. P. (1993). The Clash of Civilizations?. *Foreign Affairs*, 72 (3) 22-49.
- IMF (2018). Globalization: Threat or Opportunity? An IMF Issues Brief. Recuperado a partir de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/041200to.htm>
- International Business Machines. (2004). *IBM Annual Report 2004*.
- International Business Machines. (2005). *IBM Annual Report 2005*.
- International Business Machines. (2006). *IBM Annual Report 2006*. Recuperado a partir de ftp://public.dhe.ibm.com/annualreport/2006/2006_ibm_annual.pdf
- International Business Machines. (2017a). IBM Investor Relations, Financial Reporting. Recuperado a partir de <https://www.ibm.com/investor/financials/financial-reporting.html>
- International Business Machines. (2017b). IBM - Spain. Recuperado a partir de <https://www.ibm.com/es-es/>
- Kleinbaum, A. M., y Tushman, M. L. (2007). Building Bridges: The Social Structure of Interdependent Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal, Harvard Business School*, 1, 103-122.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (2012). *Administración. Una Perspectiva Global* (14ª ed.). México: McGraw Hill.
- Kooyers, J. L. (2015). The United States and Spain : A Comparison of Cultural Values and Behaviors and Their Implications for the Multi-Cultural Workplace. *Grand Valley State University*, 17(8).
- Lenovo Group Limited. (2004). *Lenovo Annual Report 2003/04*.
- Lenovo Group Limited. (2005). *Lenovo Annual Report 2004/05*.
- Lenovo Group Limited. (2006). *Lenovo Annual Report 2005/06*.
- Lenovo Group Limited. (2007). *Lenovo Annual Report 2006/07*.

- Lenovo Group Limited. (2017a). Investor Relations, Results and Presentations. Recuperado a partir de <http://static.lenovo.com/ww/lenovo/results.html>
- Lenovo Group Limited. (2017b). Lenovo España. Recuperado a partir de <http://www3.lenovo.com/es/es>
- Llamazares García-Lomas, O. (2011). La Influencia de la Cultura en los Negocios Internacionales. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 3011, 47-52.
- Lohr, S. (2004). Sale of I.B.M. PC Unit Isa Bridge Between Cultures. *The New York Times*. Recuperado a partir de <http://www.nytimes.com/2004/12/08/technology/sale-of-ibm-pc-unit-isa-bridge-between-cultures.html>
- London, S. (2005). A Global Power Made in China. *Financial Times*. Recuperado a partir de http://www.ft.com/cms/s/0/2153516a-50c6-11da-bbd7-0000779e2340.html?ft_site=falcon&desktop=true#axzz4qTKIMNtx
- López Duarte, C., y Vidal Suárez, M. M. (2010). La Influencia de la Distancia Cultural en el Proceso de Crecimiento Internacional. ¿una cuestión de paradigma?. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 856, 21-40.
- López López, A., y Mella Márquez, J. M. (2010). Cultura e Internacionalización de la economía española. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 856, 89-102.
- Lunenburg, F. C. (2012). Compliance Theory and Organizational Effectiveness. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14(1). Recuperado a partir de <http://www.nationalforum.com/Electronic%5CnJournal%5CnVolumes/Lunenburg,%5CnFred%5CnC%5CnCompliance%5CnTheory%5Cnand%5CnOrganizational%5CnEffectiveness%5CnIJSaID%5CnV14%5CnN1%5Cn2012.pdf>
- Mascareñas Pérez-Iñigo, J. (2011). *Fusiones, Adquisiciones y Valoración de empresas* (5ª ed.). Ecobook – Editorial del Economista.

-
- Mateus, J. R., y Brassett, D. W. (2002). La Globalización: sus efectos y bondades. *Economía y Desarrollo*, 1(1), 65-77. Recuperado a partir de <http://www.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf>
- McSweeney, B. (2002). Hofstede's Identification of National Cultural Differences: A Triumph of Faith a Failure of Analysis. *Human Relations*, 55(1), 89-118.
- Mejía, M. R. (2004). La tecnología, la(s) cultura(s) tecnológica(s) y la educación popular en tiempos de globalización. *Polis Revista Latinoamericana*, 7.
- Merton, Robert K. (1968). *Teorías y Estructuras Sociales*. (2ª ed.). Fondo de Cultura Económica de España
- Meyer, V., Meyer, B., y Murphy, J. P. (2006). The Influence of Culture in International Business. Brasil: *EnANPAD*, 1-13.
- MindTools. (2016). Hofstede's Cultural Dimensions. Recuperado a partir de https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_66.htm
- Montt, M., y Rehner, J. (2012). La Distancia Cultural entre América Latina y Asia. Reflexiones sobre el uso y utilidad de las dimensiones culturales. *Documentos de Trabajo en Estudios Asiáticos*, 8.
- Morgan, R. M., y Hunt, S. D. (1994). The Commitment, Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Nadler, D. A., y Tushman, M. L. (1988). *Strategic Organization Design*. Scott Foresman & Co
- Nylander, J. (2016). How Lenovo Became The Largest PC Maker In The World. *Forbes*. Recuperado a partir de <https://www.forbes.com/sites/jnylander/2016/03/20/how-lenovo-became-the-largest-pc-maker-in-the-world/#4badf620388b>
- Páez Rovira, D., y Zubieta, E. (2004). Dimensiones Culturales. Individualismo – Colectivismo como síndrome cultural. *Psicología Social, Cultura y Educación*, 55-72.

-
- Peng, S. (2008). *Achieving Successful Cross-Cultural and Management Integration: The Experience of Lenovo and IBM*. Auckland University of Technology.
- Pérez Moya, J. (1997). *Estrategias, Gestión y Habilidades Directivas: un manual para el nuevo directivo*. Madrid: Díaz de Santos.
- Perrow, C. N. (1990). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill
- Pinillos Costa, M. J., y Reyes Recio, L. E. (2007). Influencia de la cultura individualista-colectivista en la creación de empresas. *Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa*, 1, 651-666.
- Pla Barber, J., y León Darder, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Pogue, D. (2005). New ThinkPad Is All Work, and Some Play. *The New York Times*. Recuperado a partir de <http://www.nytimes.com/2005/09/29/technology/circuits/new-thinkpad-is-all-work-and-some-play.html>
- Ponce Muñoz, P. (2008). Significado y dimensiones de la cultura en el ámbito internacional. *Revismar*, 1, 56-61.
- Pötsch Gimeno, C. (2016). *La comunicación intercultural y sus diferentes teorías aplicadas a la negociación empresarial*. Universidad Pontificia Comillas.
- Quelch, J., y Knoop, C. (2007). Lenovo: Building a Global Brand. *Harvard Business School*, 28. Recuperado a partir de <https://services.hbsp.harvard.edu/services/proxy/content/57192048/57192090/61d8097641ab14b78a86767aa2bdcd6a>
- Quiroz Guzmán, T., y Valtierrez Angel, D. (2010). Cultural Dimensions in the State Self-Service Company Branch Delicias. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 27, 375-386.
- Real Academia Española. (2018).

- Rifkin, G., y Smith, J. (2006). Lenovo makes break with the IBM brand. Recuperado a partir de <http://www.nytimes.com/2006/04/10/technology/lenovo-makes-break-with-the-ibm-brand.html>
- Rosenzvit, N. (2012). *Fusiones y Adquisiciones: acciones ante choques culturales. Análisis de un caso de la industria de las telecomunicaciones en Argentina*. Universidad de San Andrés.
- Ruiz Marcos, A. (2018). Aspectos socioculturales e interculturales en el español para los negocios. Recuperado a partir de https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/manchester_2012/12_ruiz.pdf
- Sakabani, B. H. (2012). *Las Negociaciones en el Mundo*. Editorial Club Universitario.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2ªed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Stahl, G. K., y Köster, K. (2013). *Lenovo-IBM: Bridging Cultures, Languages, and Time Zones Integration Challenges Post-merger Integration*. Vienna University of Economics and Business. Recuperado a partir de http://epub.wu.ac.at/3872/1/IBM_Lenovo_Case-B_WU-CaseSeries.pdf
- Tang, J. (2006). We Are Trying Everyday To Make Lenovo A Global Brand. Recuperado a partir de http://en.people.cn/200606/19/eng20060619_275249.html
- Tarapuez Chamorro, E. (2016). Las dimensiones culturales de Geert Hofstede y la intención emprendedora en estudiantes universitarios. *Pensamiento & Gestión*, 41, 60-90.
- Trompenaars, F., y Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business* (2ª ed.). Londres: Nicholas Brealy Publishing.
- Trompenaars, F y Woolliams, P. (2004). *Business Across Cultures*. Campstone.

- Trujillo Sáez, F. (2005). Entorno a la interculturalidad: reflexiones sobre cultura y comunicación para la didáctica de la lengua. *Porta Linguarum*, (4), 23-39. Recuperado a partir de <http://www.ugr.es/~ftsaez/aspectos/reflexiones.pdf> http://www.ugr.es/~portal/in/articulos/PL_numero4/trujillo.pdf
- Tung, R. L. (1988). *The new expatriates: Managing human resources abroad*. Nueva York: Ballinger Publishing Co.
- Vallejo Peña, A. (2016). Cultura organizacional y fusiones transnacionales: Una aproximación al caso Maersk - Sealand. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 156, 141-158.
- Van Duijl, M. (2006). Lenovo, An example of Chinese Globalization. Recuperado a partir de <https://www.oecd.org/sti/ieconomy/36929454.pdf>
- Yang, J. L. (2007). How Lenovo makes mergers work. Recuperado a partir de http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2007/11/26/101230770/index.htm?postversion=2007111911
- Zhang, Y. y Zhang, Z. (2006). Guanxi and organizational dynamics in China: a link between individual and organizational levels. *Journal of Business Ethics*, 67 (4), 375-392

ANEXOS

ANEXO 1. ÍNDICES DE DISTANCIA AL PODER POR PAÍSES

PAÍS	PUNTUACIÓN
Malasia	104
Guatemala	95
Panamá	95
Filipinas	94
México	81
Venezuela	81
China	80
Egipto	80
Irak	80
Kuwait	80
Líbano	80
Libia	80
Arabia Saudí	80
Emiratos Árabes Unidos	80
Ecuador	78
Indonesia	78
Ghana	77
India	77
Nigeria	77
Sierra Leona	77
Singapur	74
Brasil	69
Francia	68
Hong Kong	68
Polonia	68
Colombia	67
El Salvador	66
Turquía	66
Bélgica	65
Etiopía	64
Kenia	64
Perú	64
Tanzania	64
Tailandia	64
Zambia	64
Chile	63
Portugal	63
Uruguay	61

Grecia	60
Corea del Sur	60
Irán	58
Taiwán	58
República Checa	57
España	57
Pakistán	55
Japón	54
Italia	50
Argentina	49
Sudáfrica	49
Hungría	46
Jamaica	45
Estados Unidos	40
Canadá	39
Holanda	38
Australia	36
Costa Rica	35
Alemania	35
Reino Unido	35
Suiza	34
Finlandia	33
Noruega	31
Suecia	31
Irlanda	28
Nueva Zelanda	22
Dinamarca	18
Israel	13
Austria	11

ANEXO 2. ÍNDICES DE AVERSIÓN A LA INCERTIDUMBRE POR PAÍSES

PAÍS	PUNTUACIÓN
Grecia	112
Portugal	104
Guatemala	101
Uruguay	100
Bélgica	94
El Salvador	94
Polonia	93
Japón	92
Perú	87
Argentina	86
Chile	86
Costa Rica	86
Francia	86
Panamá	86
España	86
Corea del Sur	85
Turquía	85
Hungría	82
México	82

Israel	81
Colombia	80
Brasil	76
Venezuela	76
Italia	75
República Checa	74
Austria	70
Pakistán	70
Taiwán	69
Egipto	68
Irak	68
Kuwait	68
Líbano	68
Libia	68
Arabia Saudí	68
Emiratos Árabes Unidos	68
Ecuador	67
Alemania	65
Tailandia	64
Finlandia	59
Irán	59
Suiza	58
Ghana	54
Nigeria	54
Sierra Leona	54
Holanda	53
Etiopía	52
Kenia	52
Tanzania	52
Zambia	52
Australia	51
Noruega	50
Nueva Zelanda	49
Sudáfrica	49
Indonesia	48
Canadá	48
Estados Unidos	46
Filipinas	44
India	40
China	40
Malasia	36
Reino Unido	35
Irlanda	35
Hong Kong	29
Suecia	29
Dinamarca	23
Jamaica	13
Singapur	8

ANEXO 3. ÍNDICES DE INDIVIDUALISMO POR PAÍSES

PAÍS	PUNTUACIÓN
Estados Unidos	91
Australia	90
Reino Unido	89
Holanda	80
Canadá	80
Nueva Zelanda	79
Italia	76
Bélgica	75
Dinamarca	74
Francia	71
Suecia	71
Irlanda	70
Noruega	69
Suiza	68
Alemania	67
Sudáfrica	65
Finlandia	63
Polonia	60
República Checa	58
Austria	55
Hungría	55
Israel	54
España	51
India	48
Argentina	46
Japón	46
Irán	41
Jamaica	39
Brasil	38
Egipto	38
Iraq	38
Kuwait	38
Líbano	38
Libia	38
Arabia Saudí	38
Emiratos Árabes Unidos	38
Turquía	37
Uruguay	36
Grecia	35
Filipinas	32
México	30
Etiopía	27
Kenia	27
Portugal	27
Tanzania	27
Zambia	27
Malasia	26
Hong Kong	25
Chile	23
China	20
Ghana	20
Nigeria	20
Sierra Leona	20
Singapur	20

Tailandia	20
El Salvador	19
Corea del Sur	18
Taiwán	17
Perú	16
Costa Rica	15
Indonesia	14
Pakistán	14
Colombia	13
Venezuela	12
Panamá	11
Ecuador	8
Guatemala	6

ANEXO 4. ÍNDICES DE MASCULINIDAD POR PAÍSES

PAÍS	PUNTUACIÓN
Japón	95
Hungría	88
Austria	79
Venezuela	73
Italia	70
Suiza	70
México	69
Irlanda	68
Jamaica	68
China	66
Alemania	66
Reino Unido	66
Colombia	64
Filipinas	64
Polonia	64
Ecuador	63
Sudáfrica	63
Estados Unidos	62
Australia	61
Nueva Zelanda	58
República Checa	57
Grecia	57
Hong Kong	57
Argentina	56
India	56
Bélgica	54
Egipto	53
Irak	53
Kuwait	53
Líbano	53
Libia	53
Arabia Saudí	53
Emiratos árabes Unidos	53
Canadá	52
Malasia	50
Pakistán	50
Brasil	49

Singapur	48
Israel	47
Ghana	46
Indonesia	46
Nigeria	46
Sierra Leona	46
Taiwán	45
Turquía	45
Panamá	44
Francia	43
Irán	43
Perú	42
España	42
Etiopía	41
Kenia	41
Tanzania	41
Zambia	41
El Salvador	40
Corea del Sur	39
Uruguay	38
Guatemala	37
Tailandia	34
Portugal	31
Chile	28
Finlandia	26
Costa Rica	21
Dinamarca	16
Holanda	14
Noruega	8
Suecia	5

ANEXO 5. ÍNDICE DE ORIENTACIÓN EN EL LARGO PLAZO POR PAÍSES

PAÍS	PUNTUACIÓN
Hong Kong	96
China	87
Taiwán	87
Japón	80
Corea del Sur	75
Brasil	65
India	61
Tailandia	56
Singapur	48
Holanda	44
Suecia	33
Polonia	32
Alemania	31
Australia	31
Nueva Zelanda	30
Estados Unidos	29
Kenia	25
Tanzania	25
Reino Unido	25
Zambia	25
Canadá	23

Noruega	20
Filipinas	19
Nigeria	16
Sierra Leona	16
Ghana	16